

IL CONSIGLIO SCIENTIFICO DEL CNR: QUALI LE FUNZIONI E QUALE IL RUOLO DEI COMPONENTI ELETTIVI?

Antonia Bertolino

Riassunto

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è il maggior ente pubblico di ricerca ed è formato da migliaia di persone che nei rispettivi ruoli (ricercatore, tecnologo, amministrativo, tecnico) ne attuano la missione raggiungendo elevati livelli di eccellenza. L'ente è governato in maniera verticistica, con una rappresentanza del personale negli organi di governo fortemente minoritaria. Relativamente al Consiglio Scientifico (CS), che svolge funzioni propositive di visione strategica e funzioni consultive in materia di programmazione, soltanto tre su un totale di dieci componenti sono eletti tra ricercatori e tecnologi dell'Ente. Nell'articolo accenno alle problematiche nella gestione farraginoso dell'ente e con riferimento al CS discuto dell'importanza dell'organo e del ruolo dei componenti elettivi.

Abstract

The National Research Council (CNR) is the greatest public research body in Italy. It consists of several thousand people who, in their different roles (research, technology, administration, technical support), pursue the CNR mission reaching excellent results. The institution is governed in a strictly top-down manner, with the CNR personnel scarcely represented. With regard to the Scientific Council (CS), which provides proposals for the strategic vision, and consultancy for planning, just three out of the ten components are elected among the institution's researchers and technologists. In this article, I hint at the problems descending from a cumbersome management, and with specific reference to the CS I speculate about the importance of this committee and about the role of the elected components.

Parole chiave: Consiglio Nazionale delle Ricerche, organi di governo, Consiglio Scientifico, funzioni del Consiglio Scientifico, ruolo dei componenti eletti.

Keywords: National Research Council, governing bodies, Scientific Council, functions of the Scientific Council, roles of the elected components.

1. Le persone del CNR

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è il maggior ente pubblico nazionale di ricerca, vigilato dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Il CNR svolge attività di ricerca multidisciplinare contando su una rete di 88 istituti distribuiti su tutto il territorio. A breve inizieranno le tappe programmate per una celebrazione itinerante del centenario dalla sua fondazione, avvenuta il 18 novembre 1923. Mi fa un certo effetto pensare che io, di questo primo secolo di vita dell'ente, ne abbia condiviso fin qui più di un terzo. Eppure, ricordo come fosse ieri l'inizio della mia carriera da ricercatrice, il grande entusiasmo di entrare a far parte del CNR, e la determinazione a dare anch'io il mio contributo a confermarne l'elevato prestigio.

Oggi devo a malincuore riconoscere che le tante astrusità organizzative, l'inadeguatezza di supporti e

riconoscimenti, e le inutili complicazioni burocratiche incontrate nei decenni vissuti nel CNR hanno, ahimè, intaccato entrambi, entusiasmo e determinazione. Tuttavia, oggi come allora continuo a credere senza alcuna esitazione nell'assoluta eccellenza della ricerca condotta in questa istituzione (come, ad esempio, testimoniato dal suo costante posizionamento entro i primi 10 enti di ricerca governativi nella classifica mondiale della rivista Nature [1]) e nel suo enorme potenziale per l'avanzamento delle conoscenze ed il progresso scientifico e tecnologico del Paese. Eccellenza raggiunta *nonostante* ...

Questo CNR in cui credo fermamente sono le persone di cui è fatto: 8500 colleghe e colleghi che lavorano nel CNR con diverse capacità e nei diversi profili (ricercatore, tecnologo, amministrativo, tecnico), insieme con migliaia di borsisti, studenti, visitatori e collaboratori a vario titolo. Mi piace riferirmi qui a

“persone” anziché usare il termine asettico di “personale” che ben poco rende la dedizione e professionalità di colleghe e colleghi che constato a loro volta fieri ed appassionati nel proprio lavoro ... *nonostante* ...

2. Nonostante ...

Quello che però rischia di disincentivare le persone CNR nel loro impegno a fare ricerca ai massimi livelli e di sprecare l'ingente e inestimabile bagaglio di intelligenze e competenze del patrimonio umano dell'ente sono i meandri di una gestione farraginosa ed opprimente, che limita pesantemente l'autonomia nella conduzione dei progetti di ricerca, e che spesso viene percepita dal personale come un generale atteggiamento di poca fiducia nella propria capacità di autodeterminazione¹.

È mia convinzione che questa situazione ormai radicata sia la conseguenza di due fattori. Il primo fattore è la ridotta possibilità del personale di poter incidere sulle scelte e sulla gestione dell'ente. Il CNR è infatti organizzato con una struttura verticistica i cui organi di governo sono in maggioranza nominati tra persone esterne all'ente. Soltanto una parte minoritaria, ovvero un componente su cinque del Consiglio di Amministrazione (CdA), e tre su dieci del CS, sono componenti interni eletti dal personale. Di fatto, pur onorati di avere scienziati o professionisti di altissimo profilo che siedono negli organi del CNR e contribuiscono alla sua gestione, questi ultimi non possono conoscere i dettagli di una realtà così complessa né i problemi e le esigenze nel condurre progetti di ricerca dentro l'ente, come è invece il caso dei componenti eletti.

Il secondo fattore è il susseguirsi, negli anni, di riforme più o meno radicali, negli intenti sempre rivolte a migliorare efficienza, ma senza risorse adeguate, e soprattutto in mancanza di un meccanismo di valutazione a posteriori delle conseguenze prodotte (metodo davvero poco scientifico per gestire chi fa scienza). Il piano di riorganizzazione e rilancio del CNR attualmente in corso [2] è solo l'ultimo di una lunga serie di interventi di riforma. A distanza di qualche anno, il legislatore di turno ha pensato di dover intervenire per regolare fra lacci e laccioli la gestione dei progetti, dei contratti e dell'amministrazione. Dal mio punto di osservazione, malgrado i begli intenti dichiarati, ogni riforma è apparsa sempre peggiorativa della situazione trovata, mentre sospendo il giudizio per quella attuale che (di nuovo) si presenta con buone premesse.

Questi due fattori, mancanza di rappresentatività e riforme incontrollate, per altro si intersecano laddove le riforme vengono ogni volta calate dall'alto senza un effettivo coinvolgimento del personale.

3. Il Consiglio Scientifico

Mentre tanti sono gli argomenti che si potrebbero approfondire relativamente a come una governance più o meno rappresentativa possa incidere sulle prestazioni e sulla vitalità dell'ente, nel seguito mi concentrerò sulle funzioni del Consiglio Scientifico (CS), organo che mi vede direttamente coinvolta. Sono infatti attualmente membro eletto del CS, e per altro svolgo questo ruolo per la seconda volta, essendo già stata eletta nel 2006 nell'allora Consiglio Scientifico Generale (CSG).

Leggo da statuto ([3], Art. 8, Comma 1): *Il Consiglio Scientifico è un organo del CNR che svolge funzioni propositive di visione strategica nonché funzioni consultive in materia di programmazione*. L'attuale consiglio, nominato con provvedimento del Presidente del CNR lo scorso febbraio, è formato da dieci componenti, dei quali: sette scelti tra scienziati italiani o stranieri di alta qualificazione ed elevata esperienza nelle macro-aree di ricerca del CNR, e tre membri eletti tra ricercatori e tecnologi (in passato, il CSG era composto da 20 membri, di cui cinque elettivi).

Sempre da statuto, le funzioni del CS sono quelle di esprimere parere sui piani di attività e sul documento di visione strategica decennale, su statuto e regolamenti, su eventuali costituzioni o trasformazioni di dipartimenti o istituti o istituzioni di aree di ricerca, sulle modalità di valutazione di istituti e dipartimenti, sugli investimenti in infrastrutture e su progetti di interesse nazionale. Può inoltre realizzare analisi per contribuire all'elaborazione del documento di visione strategica. Infine, è chiamato a esprimere parere su specifiche delibere ove previsto da leggi o regolamenti, o su ogni altro eventuale argomento proposto dal Presidente.

Come vediamo, sulla carta le funzioni del CS sono importantissime. Non solo il CS è l'organo statutario posto a valutare e fornire indicazioni sulla programmazione scientifica a lungo termine e sulla struttura della rete scientifica, ma nelle sue mansioni di valutazione dei piani triennali di attività va anche ad impattare sulle politiche di gestione del personale, mentre attraverso il parere su statuto e regolamenti può anche incidere sulle stesse condizioni di lavoro.

Nella pratica, tuttavia, intravedo il potenziale rischio di relegare il ruolo di questo influente organo a quello di un consesso che lavori “on demand”, ovvero che fornisca di volta in volta risposta a domande specifiche in quei casi cui il parere del CS sia obbligatoriamente richiesto, ma che oltre a ciò vada ad incidere ben poco sulla reale strategia scientifica dell'ente e sulle politiche di investimento e valorizzazione del patrimonio umano.

In base al dettato statutario, sembra evidente come il punto di demarcazione tra un CS incisivo ed influente ed un altro di limitato impatto sia costituito dal Presidente del CNR che *convoca il consiglio scientifico stabilendone l'ordine del giorno e lo presiede senza diritto di voto* ([3], Art. 6, Comma 1). In altre parole, il CS si muove necessariamente entro i confini del mandato che il Presidente vorrà attribuirgli, e pertanto apertura e disponibilità del Presidente di turno risultano decisive.

Relativamente a questa considerazione, siamo fortunati che l'attuale Presidente, Prof. Maria Chiara Carrozza, abbia più volte manifestato chiaramente la propria apertura a proposte e al dialogo (con il CS e con tutto il personale). Ma pur tuttavia il fatto rimane che, in base alle norme attuali, il CS sia un dispositivo alle strette dipendenze dell'organo di presidenza e non dotato di propria autonomia decisionale.

Auspiciando che anche in futuro permangano condizioni favorevoli di lavoro, i contributi sia dei sette membri esterni che dei tre elettivi risultano fondamentali, seppur con sfumature diverse. Il ruolo dei membri esterni è sicuramente vitale per fornire una visione più oggettiva ed equidistante, per dare maggiore autorevolezza agli occhi della comunità scientifica, e per prevenire autoreferenzialità.

Da parte loro, i componenti elettivi possono fungere da tramite tra una visione astratta, o comunque acquisita dall'esterno, ed una conoscenza diretta e approfondita delle problematiche e delle esigenze dell'ente. Ovviamente, nella veste di rappresentanti del personale, essi possono farsi tramite per segnalare situazioni da dover valutare ed esigenze importanti. Inoltre, nella successione di riforme cui si è fatto cenno nella sezione precedente, possono garantire continuità e mantenere una memoria storica (se abbastanza attempati come la sottoscritta).

Nello svolgimento delle sue funzioni, a seconda della tematica in discussione il CS deve saper muoversi con elasticità da una strategia top-down a un'altra bottom-up. In breve, e semplificando al massimo, potremmo dire che i componenti esterni potrebbero più convenientemente indirizzare le funzioni top-down, mentre per le funzioni di tipo bottom-up è sicuramente indispensabile la guida dei componenti interni. Comunque, alla luce dei rispettivi ambiti e contributi, sarebbe di certo auspicabile una maggior equilibrio di forze nel numero dei rappresentanti interni ed esterni.

4. Onori ed oneri dei componenti eletti

I componenti eletti ricevono in qualche modo responsabilità ed oneri superiori a quelle dei colleghi

nominati, poiché, in aggiunta all'impegno relativo alle funzioni richieste mentre partecipano all'attività dell'organo, devono anche impegnarsi a mantenere una continuità di dialogo e di confronto verso le colleghe ed i colleghi dell'ente. In un contesto in cui i rappresentanti del personale nei due organi principali di governo (CdA e CS) di un ente di queste dimensioni si contano sulle dita di una mano, devo ammettere che il senso di responsabilità si avverte pesantemente.

Dopo anni di assenza di interazione (il CS uscente non ha certo brillato per comunicatività), bisogna costruire da zero mezzi, opportunità e consuetudine al dialogo, sia con la base che auspicabilmente verso gli altri colleghi che a vario titolo sono coinvolti nella politica dell'ente (oltre al collega eletto in CdA, quelli coinvolti in consigli di dipartimento, consigli di istituto, etc.). Il compito è parecchio impegnativo e ci stiamo ancora lavorando ...

Al momento del suo insediamento, questo CS si è trovato a dover contribuire in tempi ristretti alla stesura del piano di rilancio, in particolare la Presidente ha posto sul tavolo della discussione una serie di questioni rilevanti. Per ciascuna delle questioni, noi tre eletti (lavorando in ottima sintonia) abbiamo evidenziato le attuali problematiche e abbiamo cercato (pur non sempre ottenendo successo) di cogliere qualsiasi appiglio per inserire nel piano per il futuro CNR migliori condizioni e maggiore autonomia di lavoro. Allo stesso tempo ci siamo confrontati telematicamente con i colleghi chiedendo loro di fornirci spunti e suggerimenti, che abbiamo combinato e inclusi nei nostri contributi.

Un altro argomento di importanza estrema in questa fase dell'ente è quello della valorizzazione del patrimonio umano, e della urgente necessità di favorire maggior continuità e trasparenza delle progressioni di carriera. Anche in questo noi rappresentati eletti abbiamo ripetutamente sottolineato il problema.

Oltre gli specifici esempi, parlando in termini più generali, la strategia per appropriarsi di un ruolo di rilievo per il CS è quella di svolgere le proprie funzioni con continuità, ovvero non rimanendo passivi in attesa di essere interpellati, ma lavorando in maniera proattiva a sollevare questioni e proposte. In base alla mia esperienza (di 5 anni nel vecchio CSG e di qualche mese nell'attuale CS), i rappresentanti del personale devono fare da traino verso questo approccio. Questo è appunto il modo in cui noi tre componenti eletti abbiamo da subito interpretato il nostro ruolo, e, parlando francamente, non ci peritiamo di "importunare" di frequente la Presidente e gli altri colleghi nominati.

5. E in futuro?

Qualcuno potrebbe chiedere perché, se nonostante tutto siamo bravi e riusciamo comunque a portare a casa eccellenti risultati, il legislatore e/o gli organi esecutivi dovrebbero voler fare un'inversione di tendenza e darci una maggiore autonomia? La risposta è nella prospettiva, questo paradosso di persone che raggiungono notevoli risultati a dispetto di condizioni di lavoro sconvenienti non può durare. Il CNR è oggi poco attrattivo per i giovani e fa scappare i "bravi" verso posizioni più promettenti. La ricerca si alimenta di giovani e di entusiasmo, ed il CNR attuale non coltiva nessuno dei due. Inoltre, facendo mia una metafora che un illustre collega in CS ha adoperato per spiegare le condizioni di lavoro di noi "persone CNR", noi oggi competiamo con i colleghi omologhi sulla scena internazionale a vincere le sfide della ricerca, che sono come delle montagne da scalare. Ma noi, rispetto ad altri che si arrampicano liberi, lo facciamo con un pesante zaino sulle spalle. Quanto più in alto potremmo salire se ci togliessero questo pesante zaino dalla schiena?

Siamo oggi dentro il percorso per un rilancio dell'ente che speriamo potrà finalmente cambiare la prospettiva. E vogliamo guardare con fiducia all'implementazione di un piano che ha finalmente (ri-)stabilito con chiarezza la missione del CNR come ente multidisciplinare di ricerca fondamentale ed applicata, e che include interessanti spunti per favorire le iniziative dal basso ed attrarre menti brillanti.

Tuttavia, già da adesso quella del piano di rilancio è stata un'altra occasione perduta per quanto riguarda aumentare l'autonomia della ricerca e la rappresentatività del personale. Infatti, la legge di bilancio dello Stato del 30/12/2021, n. 234, nel richiedere che il CdA dell'ente adottasse un piano di riorganizzazione e rilancio, precisava ([4], art. 319) anche che tale piano potesse *contenere proposte di revisione della disciplina, statutaria e normativa, di funzionamento dell'ente, ivi compresa quella riferita alla composizione degli organi*. In virtù di questo comma, in tanti avevamo richiesto ed auspicato che venisse incrementato il numero dei componenti elettivi in CdA e CS, ma il piano non contiene alcuna proposta in tal senso.

È comunque importante rimanere ottimisti e continuare a lavorare con fiducia. Magari in un prossimo articolo potrò raccontarvi finalmente di come questo piano di rilancio, seppure non specificatamente mirato ad aumentare la rappresentanza del personale, avrà comunque centrato l'obiettivo di migliorare l'efficienza della gestione senza penalizzare le condizioni di lavoro.

Riferimenti bibliografici

- [1] Nature index, 2022 tables: Institutions-government, online at: <https://www.nature.com/nature-index/annual-tables/2022/institution/government/all/global>.
- [2] M.C. Carrozza, Estratto della presentazione del Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR, Accademia Nazionale dei Lincei, 27 giugno 2022, online: https://blog.imm.cnr.it/sites/default/files/ESTRATTO_PRESENTAZIONE_ACCADEMIA_NAZIONALE_LINCEI_27_giugno_2022.pdf.
- [3] Statuto del Consiglio Nazionale delle Ricerche, Provv. 93/2018, online at: <https://www.cnr.it/it/statuto>.
- [4] Legge 30 dicembre 2021, n. 234: Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024.

Note

¹ Certo, sappiamo che in quanto ente pubblico il CNR deve sottostare alle regole generali della Pubblica Amministrazione. Tuttavia, la specificità della missione dell'ente e la necessità di competere con altri enti internazionali ben più snelli con rapidità di reazione richiedono opportuni adeguamenti.

ANTONIA BERTOLINO

Dirigente di ricerca del CNR presso l'Istituto di Scienza e Tecnologie dell'Informazione "A. Faedo" (ISTI), di Pisa, si è laureata con lode in Ingegneria Elettronica presso l'Università di Pisa. Ricercatrice in Ingegneria del Software, ha pubblicato oltre 200 articoli in riviste e in atti di conferenze internazionali. Ha partecipato nei ruoli di coordinatore o di responsabile per il CNR in diversi progetti Europei, nazionali, e con industrie. Da febbraio 2022 membro eletto del Consiglio Scientifico del CNR, come in precedenza dal 2006 al 2011. Già chair o membro di panel di valutazione di diverse Università Europee, e di diversi comitati internazionali per la valutazione di progetti, come il panel per gli "ERC Advanced Grants".

Contatti:

antonia.bertolino@isti.cnr.it