



Consiglio Nazionale delle Ricerche

PIANO TRIENNALE di ATTIVITÀ del CNR
2017 – 2019
Linee Guida Strategiche

CONTENUTI

Il quadro strategico	3
La missione e strategia.....	3
Azioni interne	4
Le azioni verso l'esterno	5
Strategia attraverso gli obiettivi.....	7
Focalizzazione delle strategie scientifiche	7
La valorizzazione del capitale umano.....	9
Il rafforzamento nello scenario internazionale	10
La valorizzazione della ricerca e le collaborazioni verso l'esterno.....	11
Promuovere attività di Comunicazione e Outreach del CNR.....	13
Dematerializzazione: l'innovazione a servizio della amministrazione.....	14
Valutazione e Trasparenza	15
Il CNR e il territorio: il sostegno al Mezzogiorno.....	16

Il quadro strategico

- ✓ Rispetto all'attuale situazione della ricerca scientifica in Italia, occorre promuovere la considerazione sociale del ruolo della ricerca pubblica. La popolazione, il tessuto economico e industriale e, di conseguenza, anche la politica, debbono riconoscere il ruolo che la ricerca pubblica riveste per lo sviluppo, per il progresso nonché per la soluzione dei problemi contingenti. In altre realtà si ritiene l'investimento in ricerca strategico e centrale nelle politiche di sviluppo, lontani dalla concezione che nel medio/lungo periodo rappresenti un investimento troppo costoso e rischioso.
- ✓ Il CNR ha la responsabilità, come maggiore Ente Pubblico di Ricerca italiano, di affrontare con decisione questa situazione per dimostrare che gli investimenti pubblici in ricerca sono utili nelle diverse scale dei tempi.
- ✓ La ricerca italiana e quella del CNR si sono dimostrate di qualità, come documentato da molte analisi internazionali. La qualità e la quantità della produzione scientifica italiana sono ai primi posti nel mondo e nei primissimi in rapporto alla quantità di ricercatori e di spesa. Certamente manca una chiara evidenza che i risultati della ricerca diventino produttivi di benessere sociale, economico, industriale, ecc. Tre fondamentali fattori di cui occorre tenere conto sono la scala di tempi, le scelte tematiche e le dimensioni degli investimenti. Questo perché a livello mondiale la competizione non consente ritardi né errori di scelta sugli investimenti.

La missione e strategia

- ✓ La programmazione e la strategia del CNR sono coerenti con le politiche di ricerca nazionali e internazionali e con le strategie del programma europeo di finanziamento per la ricerca e l'innovazione Horizon2020. Inoltre, essi si rapportano in modo diretto con gli indirizzi contenuti nel Programma Nazionale della Ricerca (PNR)
- ✓ La missione del CNR è "**creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca**", perseguendo, tramite lo sviluppo della ricerca scientifica e la promozione dell'innovazione, la competitività del sistema produttivo e i bisogni individuali e collettivi dei cittadini. Alla base di tale missione, c'è il convincimento che l'attività di ricerca e sviluppo sia determinante per generare maggior occupazione, benessere e coesione sociale

- ✓ Sulla base della missione, si propone di finalizzare il ruolo del CNR mediante una identificazione di stakeholder, di azioni e di obiettivi strategici.
 - **Gli stakeholder:** lo stakeholder di riferimento è il Governo che ha nel CNR il maggior consulente scientifico per le decisioni influenzate dalla conoscenza scientifica e tecnologica (es. programmazione sui temi dell’energia, dell’ambiente, della salute, delle nuove tecnologie, ecc.). Certamente ci sono anche stakeholder con interessi più focalizzati e di più breve periodo: il tessuto industriale, gli altri enti di ricerca pubblici e privati, la società e tutti i soggetti che progrediscono grazie allo sviluppo delle conoscenze o che operano per questi fini.
 - **Le azioni:** si ritiene che le singole e puntuali linee di ricerca debbano trovare momenti di sintesi per generare l’impatto dei loro risultati. Le azioni devono quindi identificare gli obiettivi nell’interesse degli stakeholder e mettere a sistema le differenti attività disciplinari per focalizzarne le ricadute su obiettivi strategici ben identificati.
 - **Gli obiettivi strategici:** considerando come obiettivo ultimo del Paese il progresso e il benessere della popolazione e ritenendo che la nuova conoscenza sia uno dei driver per questo obiettivo, occorre identificare degli obiettivi di riferimento su cui puntare le azioni e definire il ruolo del CNR nei prossimi anni.

Azioni interne

- ✓ L’implementazione della missione richiede un ripensamento della struttura funzionale che, senza alterare necessariamente le azioni del CNR, né genera però un indirizzo consapevole e gestito con il fine di massimizzare gli effetti della ricerca.
- ✓ L’organizzazione interna deve essere strutturata su due dimensioni:

La **dimensione funzionale** corrisponde alle competenze, quindi alle conoscenze e alla capacità di generare nuove conoscenze, oltre alla capacità di gestire processi. La dimensione funzionale è suddivisa in due gruppi:

 - le **competenze abilitanti**, proprie dell’Ente di Ricerca e ne generano l’identità. Sono considerate competenze abilitanti le competenze scientifiche, attualmente suddivise e classificate negli Istituti e nei Dipartimenti, oltre alle infrastrutture di ricerca, tipicamente laboratori, ma anche banche dati, e altro patrimonio utile per la produzione di conoscenza. La capacità di valorizzare la ricerca rientra nelle capacità abilitanti, in via non esclusiva;

- i **servizi interni a supporto** che sono funzionali alla normale gestione di tutti i processi dell'Ente (gestione del patrimonio, gestione del personale, gestione dei finanziamenti e dei contratti, attività legale, ecc.). Occorre anche considerare gli ulteriori servizi interni a supporto necessari per il perseguimento della missione e il raggiungimento del ruolo quali: i servizi per la valorizzazione della ricerca, per la comunicazione, per le relazioni internazionali e per le relazioni industriali;

La **dimensione tematica** che definisce l'organizzazione progettuale con cui strutturare le competenze della dimensione funzionale per generare i progetti e attuarli. La dimensione tematica è logicamente suddivisa in due categorie:

- i **contesti applicativi** che definiscono scenari tematici di grande respiro e spesso derivanti dalle condizioni di contesto;
- gli **ambiti applicativi** che rappresentano i campi prevalenti delle ricadute attese.

Le azioni verso l'esterno

- ✓ Le **azioni esterne** rappresentano la **dimensione strategica** con la quale il CNR dialoga con gli STAKEHOLDER. Le azioni esterne sono costituite da servizi, progetti o consulenze che vengono svolti per o con gli STAKEHOLDER su proposta loro, su proposta del CNR o in partnership. Data la natura di Ente di Ricerca del CNR tali attività sono tipicamente: servizi di ricerca, servizi di laboratorio, scenari di previsione, valutazioni sull'impatto delle decisioni, formazione, valorizzazione della conoscenza, comunicazione o altro.
- ✓ Le principali azioni che l'Ente può intraprendere nel medio termine includono:
 - La capacità dell'Ente di coordinare altri partner di ricerca nei progetti di interesse degli STAKEHOLDER. Questo determina una crescita del ruolo del CNR a livello nazionale e internazionale;
 - che a livello di ricerca scientifica venga lasciata una ampia libertà di ricerca come presupposto per la generazione della conoscenza. Occorre che a livello disciplinare la ricerca sia libera, e parallelamente che i ricercatori siano responsabili dei propri risultati e della propria conoscenza, quindi pronti a metterla a disposizione di progetti multidisciplinari e a partecipare agli obiettivi strategici del CNR verso gli STAKEHOLDER;
 - il monitoraggio dei processi finalizzato ad aumentare l'efficienza del sistema. Occorre quindi individuare dei criteri di conoscenza dell'attività del CNR che

consentano di progettare gli obiettivi strategici con consapevolezza da parte del vertice;

- la coerenza tra processi amministrativi e obiettivi. Quando possibile occorre definire linee guida piuttosto che regolamenti per massimizzare l'adattabilità dei processi alle esigenze, non necessariamente tutte prevedibili in anticipo
- perseguire il rafforzamento del ruolo del CNR e conseguentemente affermarne la reputazione. Questi valori non possono che essere acquisiti dall'esterno, quindi dagli STAKEHOLDER e dalla società. Ruolo e reputazione sono intimamente legati. Il ruolo dovrebbe essere individuato dagli STAKEHOLDER e interpretato dal CNR; la percezione del ruolo definisce la reputazione.

Strategia attraverso gli obiettivi

- ✓ Dato lo scenario attuale e definito il quadro strategico che il CNR si prefigge, il Piano Triennale dovrà concentrarsi su una programmazione che prenda in considerazione sia direttrici a lungo termine che definiscano il ruolo che l'Ente vuole ricoprire, sia gli obiettivi a breve-medio termine attraverso i quali concretizzare tali direttrici.
- ✓ Sia dal punto di vista gestionale sia da quello scientifico l'Ente dovrà porre particolare attenzione ad accrescere le potenzialità delle risorse umane, attraverso nuovi reclutamenti e valorizzazione dell'esistente, e all'utilizzo razionale delle risorse finanziarie, al fine di concentrarle in settori strategici.
- ✓ L'indispensabile processo di riorganizzazione, che si baserà su criteri quali la sostenibilità in termini di massa critica e di migliore gestione delle risorse e quali l'effettiva corrispondenza con gli obiettivi scientifici, sarà condiviso e graduale e porterà a una significativa riduzione del numero di Istituti e delle articolazioni territoriali.
- ✓ Analogamente, sarà necessario operare un altrettanto efficace processo di razionalizzazione e riorganizzazione degli uffici e delle risorse umane dell'Amministrazione centrale del CNR che è e sempre più dovrà essere parte dell'eccellenza dell'Ente. Il nuovo assetto dovrà pertanto essere ispirato ai migliori e più moderni modelli organizzativi e frutto di un disegno scientificamente fondato.

Focalizzazione delle strategie scientifiche

- ✓ Il driver principale per la programmazione delle attività dell'Ente deve essere la strategia scientifica. Di conseguenza è sulla programmazione scientifica che si vanno poi ad innestare le risorse economiche che, anche se di natura diversificata, finanziano le attività di ricerca dell'Ente.

Questo processo si deve riflettere anche negli strumenti di programmazione, delle attività di ricerca e delle risorse correlate, a disposizione della rete scientifica. Al fine di ottimizzare la rappresentazione delle attività e delle risorse dell'Ente e gestire il transitorio verso la messa a regime delle nuove disposizioni regolamentarie si sta procedendo a una revisione degli strumenti di programmazione, anche di concerto con la rete.

- ✓ Il CNR si concentrerà ad individuare priorità e necessità attraverso le quali operare un utilizzo razionale delle risorse. Le eventuali risorse che verranno liberate, a valle delle ricognizioni e azioni di razionalizzazione, potranno essere messe a disposizione della ricerca libera. In questo modo sarà possibile non solo perseguire l'avanzamento delle conoscenze ma anche superare frammentarietà dovute alla necessità di reperire fondi da parte della comunità scientifica.

- ✓ Le aree strategiche definite dall'Ente e la strategia generale guideranno tale riorganizzazione, dando priorità all'eccellenza, in particolare nel Mezzogiorno, e concentrando opportunamente le risorse. Le azioni saranno tese a garantire l'esistenza di una massa critica e a evitare frammentazioni eccessive che ne riducono l'impatto. Per la politica delle infrastrutture si utilizzeranno le importanti risorse messe a disposizione dal PNR.

- ✓ Coerentemente con la riorganizzazione della Rete Scientifica, e in linea con quanto stabilito dal PNR, si definirà quali infrastrutture siano strategiche per l'Ente e per il Paese e dovranno quindi essere potenziate. Parimenti, si valuterà quali siano eventualmente da dismettere, da riorganizzare o da mettere a disposizione di una comunità di utenti diversa dall'attuale. Il potenziamento dell'esistente e la creazione di nuove infrastrutture o poli di ricerca, sia la realizzazione di quelle già incluse nella Roadmap europea sia quelle ancora in corso di definizione, potranno aumentare le capacità di attrazione della rete scientifica dell'Ente e del Paese.

La valorizzazione del capitale umano

- ✓ L'allocazione delle risorse è uno dei temi critici su cui si basa la gestione dell'Ente e la sua politica strategica. Con risorse si fa esplicito riferimento alle persone, sia ricercatori sia tecnici e amministrativi, per i quali deve essere definita una politica di investimento per l'arruolamento, sia di valorizzazione del personale attraverso la gestione delle carriere.
- ✓ La strategia scientifica sarà al centro e guiderà le scelte da operare per l'importante patrimonio umano che negli ultimi anni si è andato creando attraverso contratti di ricerca di varie tipologie a tempo determinato.
- ✓ I principi su cui basare le decisioni in materia di personale a cui tendere dovranno includere:
 - la definizione di criteri chiari per la distribuzione delle risorse di personale;
 - garantire processi di valutazione che selezionino la qualità come integrazione di più indicatori (pubblicazioni scientifiche, autonomia, competenze necessarie, curriculum, altre competenze trasversali, ecc.) tagliati a seconda delle reali necessità;
 - la considerazione di esigenze disciplinari, progetti strategici, sviluppo di istituti, qualità del personale in ruolo.
- ✓ L'Ente vuole, attraverso le proprie politiche del personale, incentivare la inter e multidisciplinarietà, caratteristica portante del CNR, nonché aprire nuovi scenari che permettano il trasferimento di conoscenza creando così un determinante impatto anche socio-economico per il Sistema Paese.
- ✓ L'ordinamento prevede anche assunzioni per meriti straordinari a valere sul FOE, in relazione ad obiettivi di alta qualificazione, come ad es. lo sviluppo di progetti con forte contenuto innovativo, inter e multidisciplinare. L'Ente si avvarrà di tali strumenti per il reclutamento, al fine di consolidare il proprio capitale umano in termini di eccellenza.
- ✓ Altro punto di forza dovrà risiedere nel favorire la mobilità del ricercatore, che ha come ovvio risultato non solo la creazione di network, fondamentali per attività di ricerca di qualità, che possono costituire una opportuna base di crescita professionale e consentire l'instaurazione di collaborazioni essenziali per l'avanzamento della conoscenza.

Il rafforzamento nello scenario internazionale

- ✓ Nel complesso sistema messo in opera dall'Unione Europea per favorire una maggiore competitività sul mercato globale e contribuire alla soluzione di grandi sfide sociali, assume rilievo, nel prossimo triennio, il rafforzamento del coordinamento a livello centrale delle strategie europee per sostenere Ricerca e Innovazione del nostro Ente e consolidarne la posizione di leader stakeholder nel sistema nazionale.
- ✓ Nel Triennio, si prevedono nuove attività volte a sviluppare la partecipazione a processi decisionali di programmazione della ricerca europea allo scopo di concorrere a migliorare la capacità di penetrazione strategica e la progettualità. Si intende anche potenziare alcune funzioni come il monitoraggio e la valutazione del successo della partecipazione ai programmi di Horizon 2020 e ad altri programmi di finanziamento europei e internazionali.
- ✓ In questo contesto, si intende proseguire una programmazione formativa continua a sostegno della qualificazione di ricercatori e tecnologi nella progettazione europea per migliorare la qualità delle proposte progettuali.
- ✓ In continuità con il passato, il CNR programmerà e gestirà le attività internazionali in stretto collegamento con le azioni a livello nazionale e regionale, cogliendo le opportunità di finanziamento a livello europeo e valorizzando al tempo stesso le proprie specificità sul territorio.
- ✓ La strategia che si intende perseguire verrà attuata intensificando la presenza del CNR nelle Istituzioni comunitarie e favorendo le interazioni con il personale distaccato nelle varie Istituzioni. Attività di divulgazione e disseminazione dei risultati della ricerca, su scala internazionale, costituiranno un altro elemento strategico per incrementare le collaborazioni e l'interscambio tra studiosi nonché l'attrazione di ricercatori in Italia. Ulteriori azioni di supporto tecnico-amministrativo verranno poste in essere al fine di facilitare la presentazione di proposte progettuali.

La valorizzazione della ricerca e le collaborazioni verso l'esterno

- ✓ Il ruolo del CNR, si esplica nel generare valore per gli STAKEHOLDER grazie alla ricerca scientifica. Questo può avvenire sia generando nuova conoscenza, sia utilizzando e trasformando la conoscenza generata dalla comunità scientifica internazionale. E' quindi necessario partecipare ai processi progettuali degli STAKEHOLDER e individuare quali siano gli obiettivi strategici che possono generare il valore per gli STAKEHOLDER. Questo è certamente un processo decisionale di vertice. La possibilità di progettare, partecipare, gestire i grandi progetti strategici dipende certamente dall'organizzazione della struttura funzionale e dalla sua articolazione in Dipartimenti e in Istituti.

- ✓ La misura dell'efficacia di questi processi comprende la capacità di produzione di nuova conoscenza, anche in via indipendente dalla progettualità di vertice e garantendo una certa indipendenza alla ricerca libera e fondamentale. La tipica attività di produzione scientifica è l'obiettivo della ricerca scientifica a livello di Istituti, ognuno nelle proprie discipline.

- ✓ La generazione dell'innovazione è il passaggio con il quale i Dipartimenti mettono a sistema le conoscenze per generare la capacità di affrontare temi complessi e avvicinarsi ai progetti degli STAKEHOLDER. A questo livello la capacità di interazione con il territorio, la produzione di nuove soluzioni a problemi sociali, tecnologici, industriali, culturali ecc. sono la misura dell'efficacia.

- ✓ Il passaggio ulteriore, che richiede un coordinamento centrale e una ampia partecipazione della rete in continua collaborazione con i partner e con gli STAKEHOLDER, è la generazione dell'impatto esterno misurabile dal valore generato per gli STAKEHOLDER e da loro valutato. E' questa generazione di valore che determina il ruolo e la reputazione del CNR presso gli STAKEHOLDER e, come conseguenza, nella società.

- ✓ La ricerca può creare ricchezza attraverso la ricerca industriale e l'innovazione, che possono essere potenziate attraverso lo sviluppo delle conoscenze, che non può prescindere dalla ricerca libera. Per questo non si può prescindere da una strategia mirata per investimenti nelle aree emergenti e di eccellenza e chiarire il processo che dalla conoscenza porta all'avanzamento tecnologico.

La valorizzazione e l'utilizzazione dei risultati della ricerca rappresentano obiettivi prioritari. Il primo passo verso la gestione dei rapporti dell'Ente verso l'esterno è quindi quello di rafforzare le capacità di dialogo con le Imprese, soprattutto nel medio termine.

- ✓ La ricchezza disciplinare del CNR ben corrisponde peraltro a quella del mondo universitario, con il quale si intendono stabilire nuove e più forti sinergie al fine di favorire un'integrazione che metta a sistema le risorse disponibili nel Paese. In particolare, in questo processo cooperativo il CNR potrà svolgere un essenziale ruolo di *hub*, data la dimensione nazionale della sua Rete scientifica e la distribuzione delle sue strutture. La collaborazione con le università trarrà forza anche dall'applicazione dello strumento dell'associazione al CNR, facilitati dalle nuove norme individuate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Promuovere attività di Comunicazione e Outreach del CNR

- ✓ Come previsto dal proprio Statuto il CNR si impegna a promuovere anche per il prossimo triennio la ricerca attraverso azioni mirate di comunicazione e *outreach* per stimolare la crescita culturale, tecnologica ed economica del Paese.
- ✓ A seguito di un'analisi dei punti di forza (*strenghts*), debolezza (*weaknesses*), opportunità possibili (*opportunities*) e rischi (*threats*) dell'Ente è stato redatto un Piano di Comunicazione 2016 che prevedono azioni concentrate nelle aree descritte di seguito.

Area Comunicazione Scientifica

Le azioni prevedono l'organizzazione di programmi di comunicazione scientifica ed eventi culturali complessi, in particolare mostre scientifiche interattive realizzate dal CNR sul territorio nazionale e internazionale. Saranno inoltre attivate iniziative didattiche per le scuole al fine di fornire un supporto efficace e professionale ai docenti e progetti per implementare la *brand identity* e la protezione della proprietà intellettuale.

Area Editoria

Nei prossimi anni il CNR continuerà a investire in questo settore con un duplice obiettivo: da un lato, informare un pubblico di specialisti e di professionisti sugli avanzamenti della ricerca e dall'altro far conoscere ai cittadini le innovazioni tecnologiche, stimolare l'interesse per il mondo della ricerca, incuriosire e appassionare bambini e ragazzi alle discipline scientifiche. Appartengono agli obiettivi la realizzazione di monografie, collane e riviste scientifiche, collane divulgative, libri fotografici, istituzionali e divulgativi, giochi scientifici, partecipazione a fiere di settore e distribuzione di prodotti editoriali.

Rapporti con i Media

Continuerà l'intenso lavoro da parte dell'Ufficio Stampa del CNR attraverso la redazione e comunicazione dei comunicati stampa e altri prodotti di comunicazione. I rapporti con media e agenzie saranno intensificati (front, office, media partnership e agenzie di stampa) anche attraverso la realizzazione di mirate collaborazioni e particolare attenzione sarà dedicata alla riorganizzazione dei profili social per renderli più dinamici e impattanti.

Dematerializzazione: l'innovazione a servizio della amministrazione

- ✓ La dematerializzazione e la semplificazione amministrativa sono adempimenti di legge per tutte le PA. Questi processi rappresentano per il CNR obiettivi prioritari e costituiscono il nucleo centrale degli interventi di modernizzazione dell'amministrazione, da attuare mediante l'adozione di strategie, policy, standard, strumenti tecnici e tecnologici innovativi. La semplificazione delle procedure amministrative e il conseguente miglioramento dell'interazione tra l'amministrazione e l'utenza interna ed esterna al CNR rende possibile, tra l'altro, una più efficace esposizione di *output* e *outcome*, accrescendo la visibilità dell'Ente e generando, in tal modo, valore aggiunto.

- ✓ Le linee di sviluppo di soluzioni per dematerializzazione e semplificazione saranno improntate alla filosofia "open-government", tanto in termini di trasparenza quanto di partecipazione diretta. Per giungere a tali risultati si potenzieranno gli sforzi finalizzati all'automazione dei procedimenti gestiti dal CNR, con lo scopo di rendere il sistema sempre più efficiente e pronto a raccogliere le sfide del tempo. Le caratteristiche essenziali saranno: scalabilità, modularità, affidabilità e adeguati livelli di servizio. Tali peculiarità e l'elevato grado di innovazione del sistema potranno favorire il CNR nella sua missione di trasferire conoscenza scientifica e tecnologica al sistema paese.

- ✓ Rispetto al grado di sviluppo del sistema, molte azioni sono state già intraprese e avranno maggiore impulso nel corso del triennio 2016-2018, anche per quanto riguarda l'integrazione di sottosistemi e componenti. L'obiettivo sarà quello di ottenere un sistema integrato ed interoperabile con soggetti esterni in cui, tra l'altro, sarà possibile correlare azioni organizzative, spesa e risultati della ricerca.

Valutazione e Trasparenza

- ✓ Al fine di creare e consolidare un sistema competitivo, la valutazione, interna ed esterna, rappresenta un elemento irrinunciabile. Gli attuali processi di valutazione del sistema ricerca rappresentano uno strumento utile al fine di identificare punti di forza e di debolezza nell'Ente, consentendo interventi mirati che migliorino la qualità media della ricerca e promuovano l'eccellenza.
- ✓ L'Ente si farà inoltre carico di individuare e suggerire a livello nazionale miglioramenti relativi ai criteri di valutazione, che tengano conto di eventuali specificità, soprattutto quella che riguarda gli aspetti cruciali del trasferimento tecnologico e della collaborazione con l'industria.
- ✓ I risultati delle procedure di valutazione verranno condivisi con la Rete scientifica e costituiranno elementi importanti per l'elaborazione degli scenari futuri da parte degli Organi di Governo dell'Ente, con il coinvolgimento del Consiglio Scientifico e dei consigli scientifici di dipartimento.
- ✓ La sfida del prossimo futuro per le Pubbliche Amministrazioni sarà quella di applicare questi modelli di azione, che si caratterizzano per il perseguimento degli interessi generali della cittadinanza, adattandoli alle proprie specifiche esigenze e peculiarità. Non è sufficiente perseguire solo un uso razionale delle risorse a disposizione occorre anche la massima trasparenza nell'azione amministrativa.

Il CNR e il territorio: il sostegno al Mezzogiorno

- ✓ Gli investimenti per la promozione della ricerca nel Sud Italia sono giustamente una priorità del PNR. Ciò costituisce una grande opportunità per lo sviluppo e il consolidamento della Rete scientifica del CNR nelle Regioni meridionali. Fondamentale in tal senso è garantire la focalizzazione tematica e geografica delle risorse, evitando eccessive dispersioni e valorizzando le migliori opportunità, anche in termini di componente più giovane del capitale umano proveniente dalle università operanti al Sud.

- ✓ Si dovranno rafforzare (o creare) pochi ma ben identificabili centri di eccellenza che favoriscano la mobilità. Un esempio recente di focalizzazione è la realizzazione del Polo CNR di Lecce, in sinergia con Università e con le realtà industriali, che si è distinto per il successo nell'attrarre alcuni vincitori dei prestigiosi *Grant* ERC (European Research Council).

- ✓ Il CNR deve potenziare la sua presenza a livello di supporto alla programmazione delle Regioni e collaborare al potenziamento di capacità di smart specialisation, che siano di forte potenziale innovativo e in grado di generare lavoro. È necessario agire in una logica di apertura dei sistemi regionali e di creazione di nuovi network. Particolare attenzione in questo contesto è da dedicare alle Regioni della Convergenza, nelle quali il CNR è particolarmente presente con le sue strutture.