

Le strutture nate con il PNRR cercano una exit strategy

di Alfonso Fuggetta

La sostenibilità passa dalla capacità di produrre valore, non dalla continuità dei finanziamenti pubblici.

In queste settimane, università e centri di ricerca stanno ricevendo richieste di contributo annuale da parte delle fondazioni che gestiscono i Centri Nazionali e i Partenariati Estesi nati con il PNRR. Il motivo è semplice: i fondi europei con cui queste strutture sono state finanziate si stanno esaurendo, e le fondazioni devono trovare il modo di coprire i propri costi operativi.

È un momento che merita attenzione, non perché qualcosa di inatteso stia accadendo, ma proprio perché sta accadendo ciò che, analizzando la struttura del modello, era ampiamente prevedibile.

Cosa sono questi centri e come funzionano

Il PNRR, nell'ambito della Missione 4 dedicata all'istruzione e alla ricerca, ha finanziato tra il 2022 e il 2026 cinque Centri Nazionali di Ricerca e quattordici Partenariati Estesi, per un totale di circa 4,6 miliardi di euro. A questi si aggiungono ecosistemi dell'innovazione e infrastrutture di ricerca, per un investimento complessivo vicino agli 8,5 miliardi.

La struttura è sostanzialmente sempre la stessa: un Hub — costituito come Fondazione o Consorzio — che riceve i fondi dal Ministero dell'Università e della Ricerca e li redistribuisce agli Spoke, cioè alle università, agli enti di ricerca e alle imprese che svolgono concretamente la ricerca. L'Hub gestisce la governance, la rendicontazione, la comunicazione, il coordinamento.

Prendiamo MOST, il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile, proposto dal Politecnico di Milano e gestito dalla Fondazione CNMS. Tre anni di attività, 378 milioni di euro investiti, 2.000 ricercatori coinvolti, 14 Spoke distribuiti in 13 regioni, 24 università e 24 grandi imprese tra i partner. Un'operazione di dimensioni notevoli, che ha prodotto risultati visibili: veicoli autonomi, droni per la logistica delle isole minori, smart road, sistemi di manutenzione predittiva delle infrastrutture. Il progetto PNRR si è concluso formalmente il 31 agosto 2025, con la rendicontazione finale estesa fino a febbraio 2026.

In questa sede non intendo discutere se quanto prodotto sia conforme alle attese e all'entità dell'investimento effettuato. Vorrei invece discutere gli aspetti operativi, finanziari e, in fin dei conti, strategici che definiscono queste iniziative.

Il passaggio al post-PNRR

All'evento di chiusura, tenuto a Roma in novembre, il presidente di MOST, Ferruccio Resta, ha detto con chiarezza che il futuro del Centro “passa necessariamente anche attraverso il partenariato con le aziende private”, oltre a sondare risorse al MUR e al Ministero delle Infrastrutture. La ministra Bernini ha ricordato i 300 milioni stanziati per il biennio 2027-2028. Una cifra che, divisa tra i cinque Centri Nazionali e i quattordici Partenariati Estesi — diciannove strutture in totale — e ulteriori iniziative sanitarie, dà a ciascuno una quota ben lontana dai 100 milioni l'anno che ognuno riceveva durante il PNRR (un decimo circa per le strutture più grandi). Inoltre, questo meccanismo di finanziamento continua ad allocare risorse in un perimetro chiuso ai soli soggetti già finanziati, escludendo le strutture che non rientrano tra quelle originariamente oggetto di finanziamento.

È utile capire con precisione di cosa parlano queste richieste di contributo che le università stanno ricevendo. I bilanci ufficiali delle Fondazioni Hub aiutano a chiarirlo. La Fondazione Agritech, uno dei cinque Centri Nazionali, si definisce esplicitamente nella Relazione di Missione al bilancio 2023 come “veicolo di scopo ‘pass through’ sul progetto PNRR”: il suo compito principale è trasferire agli Spoke le risorse finanziarie erogate dal MUR. I fondi PNRR non appaiono mai come ricavi della Fondazione —

transitano come un debito verso gli Spoke, non come entrate. I ricavi reali della Fondazione nel 2023 ammontano a 2,6 milioni di euro, costituiti interamente dai contributi annuali dei Membri. I costi dell'Hub sono stati di 1,5 milioni, coperti per intero dalle quote.

Il bilancio 2023 della Fondazione ICSC — il Centro Nazionale per il Supercalcolo — mostra la stessa struttura: ricavi da contributi dei soci pari a 1,7 milioni, costi operativi pari a 1,6 milioni, utile pari a 14.000 euro. I circa 96 milioni di fondi PNRR già ricevuti dal MUR sono iscritti come crediti verso gli Spoke, non come ricavi dell'Hub.

La distinzione è dunque precisa e documentata: i contributi dei soci coprono sostanzialmente i costi fissi dell'Hub — personale amministrativo e gestionale, sede, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, piattaforma di rendicontazione. Non finanziano la ricerca. Per quella servono fonti separate: bandi competitivi nazionali ed europei, contratti con i privati, il fondo post-PNRR.

Una questione sollevata in anticipo

So che è antipatico autocitarsi. Lo faccio comunque, non per rivendicare una previsione, ma perché il punto è metodologico: se i problemi attuali erano analizzabili prima che i fondi fossero spesi, lo stesso approccio può aiutare a ragionare su come procedere.

In un articolo su *La Voce* nel gennaio 2021, prima ancora che i bandi fossero aperti, scrivevo che il sistema dei centri di innovazione italiano “spesso vive di sussidi pubblici senza una reale e convincente capacità operativa e di autosostentamento” e che “non ha senso immaginare che si possano creare velocemente e per decreto centri di eccellenza e campioni nazionali.” Nel 2022 su *ZeroUno* segnalavo il rischio di disperdere i finanziamenti concentrandosi solo sull'infrastruttura; nel 2023 su *Industria Italiana* proponevo un modello alternativo centrato su grant selettivi con obiettivi definiti, sul modello ERC. In realtà, avevo sviluppato questi commenti e osservazioni nel saggio *Il Paese Innovatore (Egea, 2020)*, che avevo scritto proprio come contributo di proposte e idee all'epoca del dibattito sulla strutturazione del PNRR (seconda metà del 2020 e inizi del 2021).

Non erano previsioni difficili. Erano conseguenze chiaramente leggibili della struttura del modello.

Il nodo strutturale: il valore aggiunto che manca

Il problema di fondo non è la scarsità di risorse post-PNRR. Il Piano Triennale della Ricerca 2026-2028, approvato dal MUR a febbraio 2026, stanziava complessivamente oltre 1,25 miliardi nel triennio attraverso il nuovo Fondo per la Programmazione della Ricerca, i PRIN, il FIS e i Synergy Grant. Horizon Europe distribuisce ancora risorse fino al 2027. Non mancano fonti.

Il problema è che queste risorse affluiscono verso i ricercatori e i loro team, ospitati nelle università e negli enti pubblici di ricerca. I PRIN finanziano progetti presentati da Principal Investigator con il loro gruppo; i grant ERC sono individuali; Horizon Europe finanzia consorzi di cui le università sono le protagoniste naturali. Le Fondazioni Hub non hanno ricercatori propri in organico stabili. Durante il PNRR li avevano “in prestito” dagli Spoke, pagati con i fondi ministeriali che transitavano attraverso l’Hub. Senza quel flusso, l’Hub non ha né la capacità di effettuare ricerche né la struttura per candidarsi autonomamente ai principali bandi competitivi.

Ma c’è una questione più profonda che vale la pena porre con chiarezza.

Una struttura che costa milioni di euro l’anno — tra governance, personale, sede, revisori, comunicazione — deve produrre un valore aggiunto che giustifichi quel costo. Non un valore aggiunto generico, ma qualcosa di concreto e misurabile: ricerca che altrimenti non si farebbe, infrastrutture che nessuno Spoke potrebbe permettersi da solo, servizi che il mercato riconosce e paga, capacità di coordinamento che genera risultati superiori alla somma delle parti.

Distribuire fondi non è un valore aggiunto sufficiente. È una funzione amministrativa — utile, necessaria durante il PNRR, ma non tale da giustificare una struttura permanente con costi fissi nell’ordine di qualche milione all’anno. Se la funzione principale di un Hub è raccogliere finanziamenti pubblici, distribuirli agli Spoke e rendicontare al Ministero, quella stessa funzione potrebbe essere svolta potenziando

le strutture amministrative del MUR o degli atenei capofila — con costi quasi certamente inferiori e senza il livello aggiuntivo di governance.

La domanda da porre a ciascuna Fondazione Hub non è “come ti finanzia?” ma “cosa produrresti che non esisterebbe senza di te?” Se la risposta è convincente, il problema del finanziamento diventa secondario — una struttura che crea valore trova risorse. Se la risposta è vaga, la difficoltà finanziaria non è un problema da risolvere: è un segnale.

Che cosa avrebbe senso fare

Non tutte le strutture nate con il PNRR sono uguali. Alcune hanno costruito, in questi tre anni, competenze di coordinamento, dataset condivisi, infrastrutture fisiche, reti di collaborazione tra imprese e università che non esistevano prima. Queste sono risorse reali che sarebbe costoso ricostruire da zero. La questione è come preservare ciò che ha valore senza mantenere in vita artificialmente strutture prive di un modello di funzionamento autonomo credibile.

Tre direzioni sembrano utili.

La prima è una selezione rigorosa basata sul valore prodotto. Il criterio non è la dimensione, la reputazione o la qualità della ricerca condotta dagli Spoke — è merito degli atenei, non dell’Hub. Il criterio è se l’Hub produce qualcosa che i singoli Spoke non potrebbero produrre da soli e per cui esiste una domanda esterna: infrastrutture condivise troppo costose per un singolo ateneo, capacità di coordinamento intersettoriale che generano contratti con i privati, servizi tecnici che aziende e PA pagano. Chi non supera questo test non ha ragione di esistere come struttura permanente — le reti di collaborazione nate durante il PNRR possono proseguire attraverso accordi leggeri tra le università, senza un hub con costi fissi.

La seconda riguarda il base funding strutturale per chi produce. Per i centri che superano il test — quelli che fanno qualcosa di irriducibile all’intermediazione — ha senso ragionare su un finanziamento pubblico stabile, definito per legge e soggetto a valutazione periodica indipendente. Il modello di riferimento è quello dei centri Fraunhofer in Germania, dove il budget si distribuisce indicativamente in due parti

uguali: un terzo da fondi pubblici strutturali, il restante da bandi competitivi nazionali ed europei e contratti diretti con l'industria. Non è un sussidio a pioggia, ma un investimento selettivo con meccanismi di accountability. All'altro estremo dello spettro c'è Cefriel, il centro di innovazione digitale del Politecnico di Milano che ho diretto per molti anni. Nato da un accordo tra università, enti pubblici e imprese, opera sostanzialmente sul mercato, coprendo l'intero costo attraverso contratti con le imprese, la formazione e i bandi europei competitivi — senza contributi pubblici strutturali. Due modelli diversi, entrambi credibili perché fondati sul valore prodotto e non sulla redistribuzione di fondi pubblici.

La terza riguarda le imprese. In più di un caso, tra i soci delle Fondazioni Hub figurano grandi aziende italiane — alcune tra le principali per dimensione e capacità di investimento. Il partenariato pubblico-privato che ha caratterizzato la fase PNRR non deve necessariamente concludersi con i fondi europei. Se la rete costruita ha prodotto risultati utili, le imprese hanno una ragione per continuare a finanziarla — non per obbligo di iscrizione, ma perché i servizi erogati hanno un valore economico misurabile. Là dove questo non avviene spontaneamente, è un dato da interpretare senza girarci attorno.

Una nota finale

Il PNRR ha rappresentato un'iniezione di risorse senza precedenti nel sistema italiano della ricerca. Ha messo in moto collaborazioni, costruito reti, formato persone. È miope leggere le difficoltà del momento come una confessione tout court di quell'investimento.

Ma ogni investimento, per essere duraturo, richiede che le strutture che genera siano in grado di reggersi su logiche proprie, una volta esaurita la spinta iniziale. Questo vale sia per la ricerca sia per qualsiasi altra attività. Una struttura che produce valore troverà risorse — pubbliche, private o entrambe. Una struttura che sopravvive solo grazie ai contributi obbligatori dei suoi soci, senza un'offerta di servizi o competenze che il mercato o la comunità scientifica riconoscono come necessari, non ha un problema di finanziamento: ha un problema di identità.

La questione che il sistema italiano della ricerca deve affrontare nei prossimi mesi non è come mantenere in vita tutte le strutture nate con il PNRR. È quale modello di centro di ricerca e trasferimento tecnologico vogliamo costruire per i prossimi decenni — uno che sappia stare in piedi da solo, non uno che abbia bisogno di essere rifornito ogni biennio con un nuovo piano straordinario di finanziamento.

Fonti:

- *Relazione di Missione al Bilancio 2023 della Fondazione Agritech.*
- *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023 della Fondazione ICSC.*
- *“Tre parole chiave per l’innovazione”, A. Fuggetta, La Voce, gennaio 2021.*
- *“Trasferimento tecnologico: il piano nel PNRR e le sfide da affrontare”, ZeroUno, marzo 2022.*
- *“MOST 2025 – L’innovazione che unisce”, novembre 2025.*
- *Piano Triennale della Ricerca 2026-2028, MUR, febbraio 2026.*
- *relazione CNR “Ricerca e innovazione in Italia”, novembre 2025.*

Nota. Ho usato Claude per recuperare e organizzare gli articoli e i riferimenti citati; i dati di bilancio sono tratti direttamente dai documenti ufficiali delle Fondazioni. Le valutazioni di merito sono mie.