



Enrica Maria Porcari



CIO del CERN

Professionista con oltre 30 anni di esperienza internazionale all'intersezione tra tecnologia, innovazione e sviluppo globale, ho costruito una carriera dedicata alla progettazione e realizzazione di soluzioni ICT e di gestione della conoscenza capaci di rafforzare le organizzazioni e generare impatto concreto. Dai primi incarichi presso la FAO, dove ho introdotto soluzioni di automazione a supporto dei progetti sul campo, alla guida delle operazioni ICT globali del World Food Programme (WFP) delle Nazioni Unite, la più grande organizzazione umanitaria al mondo impegnata nella lotta contro la fame, ho costantemente tradotto il potenziale tecnologico in risultati misurabili.

Successivamente, come primo CIO del CGIAR, il principale partenariato globale per la ricerca agricola e alimentare per lo sviluppo, ho guidato la trasformazione digitale del Consorzio, promuovendo l'integrazione di sistemi, dati e processi a supporto della ricerca scientifica e dell'impatto globale.

Al CERN, il principale laboratorio mondiale di fisica delle particelle, ho ricoperto per quasi cinque anni

il ruolo di capo del Dipartimento IT, guidando oltre 400 esperti responsabili di infrastrutture tecnologiche critiche a supporto del Large Hadron Collider e di una comunità scientifica internazionale di oltre 12.000 ricercatori. Da gennaio ricopro il ruolo di primo Chief Information Officer (CIO) del CERN.

La mia forza risiede nel connettere visione ed esecuzione, utilizzando la tecnologia come leva per abilitare conoscenza, guidare l'innovazione e contribuire a un impatto positivo nella ricerca scientifica, nello sviluppo globale e nelle iniziative umanitarie.

Sempre 'fuori asse' sempre pronta a reiventarsi

Quando sono arrivata al CERN, quattro anni e mezzo fa, è stato chiaro fin da subito che la mia presenza lì era tutt'altro che canonica. Sono entrata con il ruolo di capo del Dipartimento di IT e dal 1° gennaio del 2026 sono il primo Chief Information Officer (CIO) del CERN. Un incarico di altissimo livello in quello che è il più grande centro di ricerca scientifica d'Europa, uno dei luoghi simbolo della fisica mondiale. Eppure, nulla nel mio percorso iniziale lasciava presagire questo approdo. Non vengo dalla fisica, non sono un'ingegnera, non ho una formazione tecnica classica. Ho una laurea in scienze sociali e un master in finanza. Il mio profilo è sempre stato "fuori asse", laterale, e proprio per questo ha incuriosito molte persone.

Quando sono stata invitata al Forum Ambrosetti di Stresa per parlare di tecnologia, alcuni media presenti hanno iniziato a interessarsi alla mia storia personale. Durante un'intervista, mentre raccontavo il mio percorso di vita, è arrivata la notizia della mia nomina come CIO del CERN.

La coincidenza temporale con l'uscita di scena di Fabiola Gianotti, che lasciava la direzione generale, ha trasformato tutto in una notizia simbolica: un'italiana che lascia, un'altra che arriva. Seppur su piani diversi: un passaggio di testimone ideale ai vertici di un'istituzione internazionale. Da lì è esplosa la domanda che tutti mi hanno fatto: *"Ma come ci sei arrivata?"*.

Non credo nei successi casuali, né nelle scorciatoie

Ne è derivato anche l'interesse di Mondadori, che mi ha proposto di raccontare la mia storia in un libro. La prima cosa che ho fatto è stata mettere dei paletti molto chiari. Non volevo che la mia fosse l'ennesima storia della *"donna che ce l'ha fatta"*. Quel tipo di racconto mi ha sempre messa profondamente a disagio, perché non mi appartiene.

Sono stanca di vedere poche donne trasformate in simboli irraggiungibili, quasi mitologici, perché questo non fa altro che aumentare la distanza tra chi arriva in alto e le moltissime che restano indietro. Io non mi sento

un'eccezione miracolosa. Non credo nei successi casuali, né nelle scorciatoie.

Si è quindi deciso di raccontare un percorso inusuale, non una favola edificante. Una traiettoria fatta di scelte difficili, di rinunce, di sacrifici, di lavoro durissimo, di spostamenti continui e di reinvenzioni successive. Non volevo che passasse l'idea che *"anche una che non viene dalla fisica può diventare CIO del CERN per caso"*. Sarebbe stato un messaggio profondamente sbagliato.

Non sempre agli inizi si sa fin dove si arriverà. In questo momento particolarmente complesso, in cui se a

28 anni non sei già CEO di qualcosa ti senti un fallito, vorrei dire che non si arriva a determinati incarichi crogiolandosi nell'illusione che ce la puoi fare con poco sforzo. Il successo è anche saper prendere una decisione, magari difficile, nel momento giusto. Fino a 27 anni io facevo il guardia-parco e lavori saltuari, non sapevo bene cosa fare nella vita.

Ho trentacinque anni di lavoro alle spalle. Nessuno mi ha regalato nulla. Non ce l'ho fatta così per caso. E il messaggio che sento il dovere di trasmettere, soprattutto ai giovani, è che la fortuna conta solo fino a un certo punto: il resto è fatica, disciplina, coraggio e resilienza.

Sono entrata al CERN con il ruolo di capo del Dipartimento di Informatica e dal 1° gennaio del 2026 sono il primo Chief Information Officer (CIO)



Tivoli: crescere all'ombra della storia e della montagna

Sono nata e cresciuta a Tivoli, una città straordinaria, stratificata di storia, bellezza e memoria. Crescere all'ombra di Villa Adriana, delle *Memorie di Adriano* di Marguerite Yourcenar, significa convivere fin da piccoli con un'idea di tempo lungo, di civiltà, di profondità.

La mia infanzia è stata segnata dalla natura. Vivevo in una casa costruita da mio nonno, letteralmente attaccata al Monte Catillo, oggi un parco naturale. Da bambina passavo ore a camminare in montagna, a osservare, a stare da sola. La natura non era un hobby: era uno spazio di formazione, di silenzio, di ascolto.

Ho frequentato il liceo classico, secondo tradizione

familiare. A Tivoli, all'epoca, le opzioni erano poche: classico, scientifico o scuole professionali. Il classico era considerato l'Olimpo, anche topograficamente piazzato in alto sulla collina: severo, elitario, faticosissimo. Chi non reggeva "scendeva" allo scientifico che si trovava giù in basso. Era una gerarchia non scritta, ma molto presente.

È stato un liceo durissimo, ma mi ha dato strumenti fondamentali: il pensiero critico, la capacità di analizzare, di tenere insieme complessità diverse. Finito il liceo, però, non avevo la minima idea di cosa volessi fare.

Il bisogno di uscire, di respirare, di imparare

Una cosa però la sapevo: Tivoli mi stava stretta. Sentivo il bisogno fisico di uscire, di vedere altro, di imparare le lingue, di confrontarmi con il mondo. Avevo una fame enorme di nuovi orizzonti. Ero ossessiva e metodica: andavo al cinema a Roma per vedere film in lingua originale, prendevo appunti, studiavo. Volevo uscire dalla gabbia mentale del paese.

Appena finito il liceo, appena maggiorenne, presi un aereo e andai a Londra. Lavoravo in un negozio e imparavo l'inglese sul campo.

Tornata in Italia, mi iscrissi a una scuola per interpreti e traduttori, e contemporaneamente trovai lavoro come guida naturalistica al Parco Nazionale d'Abruzzo. Studiavo durante la settimana e nei weekend accompagnavo le persone lungo sentieri, spiegavo la flora e la fauna. La natura restava il mio centro di gravità.



Sono nata e cresciuta a Tivoli, una città straordinaria,
stratificata di storia, bellezza e memoria

L'università e l'incontro che cambia tutto

Decisi di dare una struttura a quella curiosità diffusa, iscrivendomi all'Università di Milano a Scienze sociali. Fu proprio mentre ero immersa in questo doppio mondo – studio e lavoro nella natura – che avvenne l'incontro decisivo.

Un invito a cena a Tivoli, quasi per caso. Un amico che lavorava alla FAO mi chiese di partecipare perché il suo capo non parlava italiano. Mi sedetti accanto a lui e iniziammo a parlare fitto fitto. Scoprimmo una sintonia

immediata: lui era un antropologo, interessato al rapporto tra uomo e natura, proprio come me.

A un certo punto mi chiese se fossi interessata a lavorare con lui. Rimasi spiazzata quando scoprii che lui, che era un antropologo, fosse il direttore IT della FAO. Era il 1990: i computer si stavano affermando, Internet praticamente tutto da scoprire. Mi disse che cercava persone capaci di fare domande, non solo ingegneri, che ragionano in modo binario 1:0.

La sfida come motore di crescita

Entrai alla FAO dal gradino più basso. Assistente di un'assistente. Rispondeva al telefono e cercavo di capire che cosa potessi davvero fare. Ben presto mi resi conto che, pur con il massimo della disponibilità, senza laurea non avevo possibilità di crescere. La presi come una sfida, e per me una sfida è sempre stata un motore. Mi mancavano cinque esami e la tesi. In sei mesi, lavorando a tempo pieno alla FAO e nei weekend al Parco d'Abruzzo, mi laureai. Fui promossa e iniziai a lavorare come Project Analyst, andando finalmente sul terreno. All'inizio del mio percorso professionale mi sono occupata di capire come la tecnologia potesse aiutare con-

cretamente le persone. La mia prima missione è stata in Marocco, dove intervistavo direttamente gli agricoltori per comprendere i loro problemi e le loro difficoltà. Il mio ruolo consisteva nell'essere un ponte: fra i problemi che registravo sul campo e gli ingegneri cui spettava il compito di tradurre quei bisogni in soluzioni tecniche. Un'esperienza mi ha profondamente coinvolta, perché non si trattava più solo del rapporto uomo-natura, ma introduceva un nuovo binomio: il rapporto uomo-tecnologia. È lì che ho capito quanto questo approccio mi appartenesse.



Il rapporto fra uomo e natura è sempre stato al centro dei miei interessi

Cadute, ambienti ostili e leadership al femminile

Quando il mio mentore lasciò la FAO, l'organizzazione ritornò sulle sue decisioni: l'interesse per il rapporto uomo/tecnologia era scemato e io, a quel punto, non presentavo più il profilo giusto. Quelli come me che erano stati assunti da quel direttore visionario, persero il lavoro. Grazie al passaparola, perché all'epoca LinkedIn non c'era, e alla rete di relazioni, che per me è sempre stata fondamentale, venni a sapere che si apriva una posizione presso l'IPS, un'agenzia di comunicazione alternativa focalizzata sulle notizie del Sud del mondo. Qui entrai anche in un progetto finanziato dall'UNDP: il Technology Information Pilot System, pensato per

mettere in contatto tra loro realtà del Sud del Globo: una sorta di *matchmaking* tecnologico ante litteram.

Il mio era un ruolo di coordinamento, ancora una volta, fra competenze tecnologiche ed esperienza sul campo. Questo lavoro segnò l'inizio della mia vera formazione tecnica.

L'ambiente però non era facile: Essere donna attiva nel settore tecnologico negli anni Novanta significava essere una mosca bianca. Il mio stile di leadership – basato sulla rete, sulla collaborazione, sulla crescita reciproca – non sempre era compatibile con quel contesto.

Il passaggio a una società americana e il ritorno alla FAO

Quando una società americana vinse un appalto per fornire servizi tecnologici alla FAO, colsi l'occasione per cambiare. Grazie al fatto che io la FAO la conoscevo divenni la loro rappresentante in Europa. Lavoravo da Roma, mentre la sede centrale era a Palo Alto. Mi occupavo soprattutto di progetti in Africa, viaggiando molto e collaborando anche con un consorzio internazionale di centri di ricerca agricola (CGIAR).

In quel periodo mi sposai e nacque la nostra prima figlia. Parallelamente, la società americana ottenne un grande progetto con il Programma Alimentare Mondiale (WFP). Come project manager, guidai l'installazione del primo sistema di e-mail globale del WFP. Alla fine del progetto, l'organizzazione mi propose di entrare nello staff. Accettai e lasciai la società americana.

Le emergenze umanitarie e una vita al limite

Al WFP ero responsabile dei sistemi di comunicazione per le emergenze che si manifestavano fra Afghanistan, Kosovo, Siria e molte altre zone coinvolte in conflitti. Con ormai due figli piccoli, vivevo una vita frenetica, sempre in viaggio, con un carico di lavoro enorme, fisicamente ed emotivamente. Così arrivai a un punto di esaurimento tale che fui costretta a fermarmi.

Ho sempre creduto nell'importanza della rete di relazioni, nella disponibilità a dare e chiedere aiuto. Quando mi trovai ormai completamente scarica, fu un mio ex capo e mentore a preoccuparsi per me e a suggerirmi di candidarmi a una *fellowship* a Stanford, dedicata ai “*Digital Visionaries*”.

Durante le operazioni in Afghanistan, il WFP aveva ripristinato sistemi di comunicazione in un paese completamente distrutto. Mi resi conto però di una grande opportunità che non veniva colta: si interveniva sull'emergenza, ma non si pensava mai a come rendere quelle infrastrutture utili alle popolazioni locali nel lungo periodo. All'epoca avevo proposto idee legate all'inclusione sociale e finanziaria, soprattutto per le donne, che vennero bocciate perché non rientravano nel mandato dell'organizzazione umanitaria.



Al WFP ero responsabile dei sistemi di comunicazione per le emergenze che si manifestavano fra Afghanistan, Kosovo, Siria e molte altre zone coinvolte in conflitti

Stanford e la rinascita personale

Fu così che, memore di quell'esperienza, presentai a Stanford un progetto proprio su questa transizione tra emergenza e sviluppo. L'idea piacque e ottenni una borsa di studio della Fondazione Reuters per sei mesi.

Presi un periodo sabbatico, mi trasferii in California con tutta la famiglia e lì ritrovai energia, entusiasmo e visione, immersa nel clima vibrante della Silicon Valley dei primi anni 2000.

Il rapporto con il mio capo al WFP era però diventato difficile, anche per dinamiche di gestione del potere e discriminazione di genere. Un giorno, leggendo *The Economist*, vidi un annuncio: cercavano il primo CIO di un grande partenariato globale di centri di ricerca agricola (CGIAR). Non mi sentivo all'altezza, ma grazie all'incoraggiamento del mio mentore decisi di provarci.

Feci domanda, superai una prima intervista telefonica e poi fui invitata a un colloquio di persona a Penang, in Malaysia. Era l'inizio di una nuova fase, forse la più importante della mia carriera e della mia vita.

Per molto tempo ho pensato che ci fosse qualcosa di sbagliato in me. Guardavo le carriere degli altri, ordinate, progressive, riconoscibili: confrontandole con la mia mi sembravano tutte più "sensate". Io mi muovevo per strappi, per deviazioni improvvise, per scelte che dall'esterno potevano apparire incoerenti.

Solo molto più tardi ho capito che quella che credevo instabilità era in realtà una traiettoria. Non una linea retta, ma una curva complessa, fatta di accelerazioni e frenate, di soste forzate e di slanci improvvisi. Una traiettoria profondamente umana.



Ho sempre ritenuto importante sostenere iniziative legate all'inclusione sociale e finanziaria, soprattutto per le donne

La chiamata che non ti aspetti (e che non sai se meriti)

La proposta di andare a Penang arrivò in un momento apparentemente ordinario. Vivevamo a San Francisco, avevamo una vita piena, una famiglia da gestire, progetti concreti. Eppure, quella chiamata aveva qualcosa di diverso. Non era solo un colloquio. Era un invito a spostare l'asse della mia vita. Ricordo benissimo il viaggio per racarmi al colloquio: lungo, scomodo, solitario. Attraversare il Pacifico non è solo un fatto geografico, è un atto mentale. Durante quelle ore sospese pensavo soprattutto a una cosa: *"Cosa ci faccio io lì?"*

Dentro di me si agitava un pensiero antico, persistente: non sei abbastanza. Non abbastanza tecnica, non abbastanza titolata, non abbastanza "giusta". Per anni ho convissuto con questa voce, e per anni l'ho scambiata per realismo, quando invece era paura.

Penang: il momento in cui la vita ti chiede conto delle tue scelte

Il colloquio andò bene, ma quando mi offrirono il lavoro, non provai l'euforia che ci si aspetta in questi casi. Provai un senso di responsabilità quasi schiacciante. Accettare significava cambiare tutto: la geografia, gli equilibri familiari, le certezze.

Tornai a San Francisco e dissi a mio marito quella frase che, ancora oggi, considero una dichiarazione di identità: *"Che ne dici se invece di andare a est (che significava tornare a Roma), andassimo a ovest?"*

Non era solo una direzione sulla mappa. Era la scelta di non tornare indietro, di non rifugiarsi nel già noto.

Ci trasferimmo a Penang e iniziammo una vita nuova, fatta di adattamenti quotidiani, di differenze culturali, di una solitudine che all'inizio pesa e poi diventa spazio di riflessione e di crescita.

Essere madre, essere professionista, essere tutto (e pagarne il prezzo)

A Penang iniziai a capire cosa significa davvero tenere insieme tutto. Essere madre, essere manager, essere donna in un contesto internazionale, soprattutto maschile e spesso maschilista, sempre diffidente. Non c'erano modelli. Non c'erano manuali. C'era solo la necessità di resistere, di organizzare la vita come un equilibrio sempre precario. Mio marito rientrò a Roma per lavoro. Io rimasi sull'isola con due figli e una agenda fatta di voli, riunioni, responsabilità enormi.

Fu in quel periodo che diventai il primo CIO del CGIAR. Un ruolo che non esisteva prima, e che dovetti letteralmente inventare. Costruire una funzione significa anche costruire legittimità, e questo richiede una forza silenziosa, quotidiana, spesso invisibile.

Il mio tempo interiore: cinque anni per trasformarmi

C'è un ritmo interno che scandisce la mia vita, e che ho imparato a riconoscere solo col tempo: dopo cinque anni devo cambiare. Non per fuggire, ma per crescere. Nel CGIAR rimasi quindici anni, ma ogni cinque anni cambiavo ruolo, pelle, linguaggio: CIO, leader di un programma di IT e knowledge management, direttrice della comunicazione, direttrice dei servizi condivisi. Ogni passaggio era una rinuncia e una conquista al contempo.

Mi trasferii a Montpellier, in Francia. Ma lì il prezzo della distanza diventò troppo alto. I figli crescevano senza di me. I miei genitori invecchiavano. Uno morì. L'altro si ammalò. Io ero sempre in viaggio, sempre altrove. Il corpo iniziò a mandarmi segnali che avevo imparato a ignorare: stanchezza cronica, irritabilità, perdita di senso. Era burnout, anche se allora non lo chiamavamo così.

Fermarsi non è fallire

Chiesi un sabbatico. Tornai a Roma. E lì decisi di affrontare una sfida che sembrava quasi punitiva: un master in finanza.

Fu un atto di umiltà. Tornare studentessa dopo anni di ruoli apicali. Sentirsi indietro, lenta, inadeguata. Ma anche un atto di fiducia: dimostrarmi che potevo ancora imparare.

Mi laureai con il massimo dei voti, ma il vero risultato fu un altro: riconquistai me stessa. Capì che fermarsi non significa arretrare, ma ricalibrare la direzione.

Il mio cuore, in fondo, era sempre rimasto ancorato alle mie esperienze in ambito umanitario. Quando si aprì la posizione di CIO del World Food Programme, sentii che quello era il posto giusto, nel momento giusto.

Dal 2016 vissi cinque anni intensissimi. Tecnologia al servizio delle persone, innovazione come strumento di dignità, non come fine. Con David Beasley come CEO, il WFP crebbe, si trasformò, osò. Il Nobel per la Pace del 2020 che gli venne attribuito, non fu una celebrazione, ma anche il riconoscimento di un'idea: la tecnologia, se guidata da valori, può cambiare la vita delle persone.

La pandemia: quando tutto si ferma, tranne il dolore

Ad un certo punto, mi venne proposto di trasferirmi a Nairobi. Una decisione difficile, dopo anni che operavo avendo come base Roma.

La pandemia arrivò come una sospensione brutale. Bloccata a Roma, lontana dai figli ormai adulti, con un matrimonio che si era dissolto, senza più viaggi, senza più campo. Io, che ho sempre avuto bisogno di vedere

con i miei occhi, quindi di andare sul campo, di incontrare le persone, mi ritrovai, come tutti del resto, chiusa in casa, a guardare il mondo da uno schermo. Fu un momento di svuotamento profondo, di solitudine vera. E proprio lì, nel momento di massima fragilità, arrivò la telefonata del CERN.



Essere scelta quando smetti di cercare approvazione

Quando mi chiamarono dal CERN pensai a un errore, ad un caso di omonimia, ad uno scambio di persona. “*Non sono una fisica*”, dissi. “*Lo sappiamo*”, risposero e mi vollero incontrare.

Accettai il colloquio, più per curiosità che per reali aspettative. Per ovvie ragioni non avvenne in presenza. Mi ritrovai con otto persone, che mi fissavano da uno schermo e che per un’ora mi interrogarono. Non recitai nessun ruolo. Non cercai di essere diversa. Parlai raccontandomi per quella che sono.

Due settimane dopo, la risposta. Quando sentii la parola “*all’unanimità*”, mi dissi, “*ma come possibile che proprio nessuno*” prima di rendermi conto, del tutto incredula, che “*all’unanimità*” la mia candidatura era stata accettata.

Fu allora che compresi una lezione fondamentale, forse la più importante della mia vita professionale: quando smetti di chiedere il permesso di essere te stessa, diventi credibile.

Arrivai a Ginevra nel luglio 2021, come capo del dipartimento IT del CERN. Nel 2025 venni selezionata come CIO inaugurale del CERN, con inizio il 1° gennaio 2026. Non so se sarà l’ultimo capitolo della mia carriera. Ma so che è un capitolo che tiene insieme tutto: scienza, tecnologia, società, responsabilità.

Il CERN non è solo ricerca fondamentale. È un luogo in cui si decide che tipo di futuro vogliamo costruire. Ed è per questo che credo profondamente nel riportare l’umano al centro della tecnologia.

Le ferite invisibili

Ho lavorato sempre in ambienti internazionali, portando la bandierina italiana in questi contesti. Io sono molto orgogliosa di essere italiana. Dovremmo forse credere più in noi stessi. Essere più consapevoli delle potenzialità che ci sono.

Come ho detto all’inizio, non racconto questa storia per dire “*ce l’ho fatta*”. La racconto per dire che nulla è stato facile.

Ho avuto due burnout, anche se all’epoca non sapevo si chiamassero così. Un divorzio. Assenze dolorose. Rinunce che ancora oggi fanno male. Mi chiamavano *Miss Five O’clock* perché correvo sempre, cercando di tenere insieme maternità e responsabilità impossibili.

Atterravo da zone di guerra e tornavo a casa per allattare. Dormivo poco. Dubitavo molto. Non ho mai perso un compleanno o un evento importante per i miei figli. Ero presente quando era importante. Ma non ho mai smesso di credere in quello che facevo. E questo ha reso i sacrifici, se non leggeri, almeno sopportabili.

Non credo nella fortuna come dono casuale. Credo nella fortuna come incontro tra opportunità, lavoro e coraggio. Non sono mai salita su ascensori. Ho fatto scale ripide, spesso da sola, spesso controvento. Ho affrontato pregiudizi enormi, soprattutto come donna in mondi che non erano pensati per me. Eppure, so che uno spazio si può sempre creare.

Ai giovani non voglio dire *“se ce l’ho fatta io, ce la farete anche voi”*. Voglio dire un’altra cosa: *“non chiudetevi per paura del futuro”*. Oggi la tecnologia, che quando ho iniziato io era un’opportunità, fa paura. Il futuro fa paura, sì. Ma la paura non può diventare una casa.

Io continuo a vivere così. Con curiosità. Con responsabilità. Con la consapevolezza che ogni traiettoria, se attraversata con onestà, ha un senso.

Una pagina alla volta. Senza chiedermi mai: *“ma chi te lo fa fare?”*.

