

SCHEMA PER AVVIO PROCESSO DI PIANIFICAZIONE CNR ¹

1. PREMESSA

Il processo per arrivare ad un piano di ricerca è da considerarsi iterativo e rappresenta una sintesi tra "offerta e "domanda" di ricerca.

Sono necessarie almeno tre iterazioni per arrivare ad esplicitare il processo di pianificazione, al termine di ciascuna delle quali si raggiungono le seguenti tappe:

- a) analisi dell'offerta di ricerca in atto negli Enti CNR per esplicitare le linee di ricerca, proiettare nel futuro (scenari tecnologici) e derivarne il "fabbisogno" di ricerca implicito cui rispondono;
- b) prima individuazione di "progetti di ricerca" particolarmente significativi, da gestire separatamente dal resto dell'attività in corso anche se affidata agli stessi enti operativi CNR. Detti progetti definiti attraverso una prima sintesi tra "fabbisogni" di ricerca impliciti nella "offerta" e una prima analisi della "domanda" derivabile dai settori industriali e dai servizi pubblici;
- c) analisi più dettagliata della "domanda" di ricerca alla luce delle ipotesi di soluzioni innovative individuate in una 2^a edizione di scenari tecnologici e definizione di un piano di ricerca CNR che motivi ed orienti lo sviluppo dei propri organi di ricerca.

L'esercizio di avvio del processo di pianificazione è anche l'occasione per stabilire delle esplicite procedure gestionali, all'interno delle strutture organizzative esistenti, ed alla fine identificare eventuali cambiamenti strutturali necessari per la migliore attuazione del piano.

Gli interventi che porteranno ad esplicitare eventuali nuove procedure gestionali in concomitanza con le tre iterazioni del processo di pianificazione sono:

- a) Definizione di un sistema informativo sulle attività di ricerca suddivise in attività "elementari" (commesse) con obiettivi, programmi di lavoro e stima costi. Le commesse vengono ripartite tra le attività aggregabili per "linee di ricerca", attività di supporto generale ("core activity") e attività di servizio per terzi.
Utilizzazione del sistema informativo per aggregare le spese di ricerca per linee di attività e per una prima proiezione nel futuro;
- b) Procedura di intervento dei Comitati per la ripartizione delle risorse finanziarie da destinarsi agli Enti del CNR tra "progetti", "linee di ricerca" e "core activity" e procedure per un sistema di generazione di un "portafoglio di idee" dalle varie unità CNR e sua raccolta e "manutenzione" centrale;

¹ Nota interna CENTRO RICERCHE FIAT

- c) Sistema contabile che ricarica tutte le spese di struttura (incluse quelle del personale e le altre spese di funzionamento) sul personale di ricerca attivo nelle varie "commesse" per avere un sistema uniforme di confronto tra costo delle ricerche interne e costo delle ricerche affidate all'esterno, nonché la possibilità di valutare l'adeguatezza costi / risultati.

Individuazione di ipotesi di cambiamenti strutturali (ad esempio attraverso l'aggregazione di enti) per rendere più efficiente il processo gestionale (migliore utilizzazione risorse amministrative/gestionali e loro possibile decentramento) e più efficace il processo di definizione obiettivi di ricerca e di definizione di macro-progetti (risorse minime critiche).

2. PRIMA FASE: ANALISI OFFERTA RICERCA

Per ciascun ente operativo CNR (Istituti e Laboratori), viene fatta un'analisi dell'attività in corso individuando i punti di eccellenza con confermata tradizione di ricerca, separando da esse le attività di ricerca occasionale e quelle di servizio.

Le attività di ricerca più significative vengono raggruppate per linee di ricerca che includono filoni di ricerca omologhe, eventualmente portati avanti da più enti operativi, per ciascuna delle quali sia possibile definire degli obiettivi a lungo termine con fini applicativi.

Per ciascuna di queste linee di ricerca viene redatto uno scenario tecnologico congruente con gli obiettivi di ricerca a lungo termine e che servirà come punto di partenza per individuare un quadro più generale di obiettivi di ricerca nell'ambito del quale classificare meglio le ricerche in corso, individuando inoltre lacune e carenze.

Le attività raggruppate in ogni linea di ricerca verranno quantificate in termini di personale equivalente a pieno tempo, spese per materiali, equipaggiamento ed apparecchiature.

Verrà anche classificata l'attività di servizio, in particolare quella svolta per conto di enti operativi esterni, industriali o servizi pubblici.

Il quadro che viene così via via delineandosi viene confrontato con situazioni comparabili in altri Paesi, in particolare con Francia, Germania e Inghilterra.

Le linee di ricerca individuate verranno raggruppate secondo gli obiettivi generali con cui viene redatto lo stato della ricerca in Italia da parte del CNR, per verificarne il grado di consistenza,

Per estrapolazione viene redatto un primo piano pluriennale che individua le risorse occorrenti per svolgere le attività in corso e per colmare le principali lacune e carenze individuate nelle varie linee di ricerca.

Gli obiettivi derivati dagli scenari tecnologici per ogni linea di ricerca diventano gli obiettivi provvisori della prima versione del piano.

3. SECONDA FASE: DEFINIZIONE PROGETTI DI RICERCA

La prima versione del piano viene sottoposta ai Comitati del CNR e ai Gruppi Nazionali, nonché agli Enti centrali CNR competenti.

Il dibattito, convalidato dal parere di gruppi di lavoro ad hoc, dovrà portare ad individuare un elenco di progetti rilevanti congruenti con le risorse esistenti in attività in corso e per i quali viene deciso di definire, in modo dettagliato dal Centro, obiettivi, tempi e risorse necessarie. I progetti così scelti vengono assegnati ad Enti o a raggruppamento di Enti del CNR e ottengono priorità sia nell'assegnamento di risorse di personale che di spese e investimenti per equipaggiamento ed attrezzature.

Per ogni progetto viene deciso il Comitato referente del CNR che affida ad un Comitato Scientifico (Steering Committee) la sorveglianza del progetto stesso.

Per il restante dell'attività in corso, gli organi di ricerca CNR procedono con le regole di gestione normale e con l'obbligo di esplicitare le varie attività in commesse "di ricerca" e contabilizzare spese e personale suddividendolo tra le varie commesse, dando luogo così ad un primo sistema informativo basato sull'effettivo consuntivo delle attività in corso.

In parallelo ciascun Ente di ricerca CNR redige una seconda versione del "piano" per l'attività in corso secondo i criteri adottati nella prima versione, eventualmente aggiornando l'elenco delle linee di ricerca, l'aggregazione dell'attività tra le varie linee e ridefinendo meglio scenari tecnologici ed obiettivi e le risorse necessarie per il proseguimento dell'attività negli anni futuri.

Viene quindi consolidata centralmente una seconda versione del piano che include i progetti, le linee di ricerca, le attività di servizio generali di supporto ("core activity") di ogni ente.

4. TERZA FASE: ANALISI DOMANDA RICERCA

La redazione del secondo piano viene utilizzata dagli organi centrali e dai Comitati del CNR per individuare altri progetti rilevanti da aggiungere a quelli precedenti, e per assegnare le risorse agli organi operativi CNR anche per le attività non a progetto.

Il piano viene utilizzato come primo punto di riferimento per verificare come esso risponda alla "domanda" di ricerca implicita od esplicita derivata dai vari settori industriali del Paese, nonché dagli enti pubblici e dalle pubbliche amministrazioni.

In accorda con il Ministro della Ricerca verranno formati dei gruppi di studio misti (con rappresentanti sia del CNR che di aziende ed enti pubblici interessati) per un esame del piano CNR, individuando punti di congruenza con le necessità e carenze.

Le raccomandazioni che così ne derivano verranno utilizzate sia da gruppi di lavoro designati dai Comitati del CNR, sia dai vari enti operativi del CNR per rivedere da una parte gli obiettivi dei progetti in corso, e individuarne altri, e dall'altra parte per rianalizzare le attività in corso, riaggregandole per linee di ricerca e per obiettivi che meglio rispondano ai fabbisogni di ricerca individuati. Verrà quindi redatto un piano di attività future che proponga anche l'avvio di nuove attività che possano innestarsi sull'esperienza specifica di ciascun ente di ricerca.

Gli organi centrali del CNR esamineranno la possibilità di sviluppare sinergie organizzative aggregando in maniera diversa centri, laboratori ed eventualmente istituti.

Ne deriverà una terza edizione del piano che, oltre a chiarire le necessità di sviluppo delle attività in corso, individuerà le risorse di sviluppo necessarie e le eventuali modifiche organizzative con eventuale riagggregazione degli enti operativi del CNR.

5. TEMPI

Ciascuna fase ha la durata di un anno e dovrebbe concludersi in tempo utile perchè i risultati possano essere inseriti nella redazione dello Stato della Ricerca nel Paese.

Il processo di avviamento del piano in questi tre anni è da considerare come un "Progetto" da affidare ad un capo-progetto che abbia potere di intervento, la collaborazione necessaria presso tutte le unità operative per raccogliere dati e via via coinvolgere tutte le funzioni centrali del CNR stesso.

Al Progetto di "avviamento del piano" viene assegnato un budget per coprire le spese per collaborazioni esterne, per segreteria, viaggi, riunioni e gruppi di lavoro.

Alla fine dei tre anni il Progetto viene chiuso e il piano viene considerato come una procedura normale di gestione del CNR, affidato ad organi competenti centrali e decentrato a tutti gli enti operativi per le parti competenti.