

...nessuno si senta escluso...



Consiglio Nazionale
delle Ricerche



PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E RILANCIO DEL CNR, 2022

Estratto della presentazione del Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR

Accademia Nazionale dei Lincei, 27 giugno 2022

Maria Chiara Carrozza

Presidente CNR

« Il Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR è stato fortemente voluto dalla Ministro dell'Università e della Ricerca Maria Cristina Messa, che ha sempre sostenuto il CNR assieme al Presidente del Consiglio dei Ministri Mario Draghi, che ci ha ricevuti di recente assieme al Supervisory Board invitandoci a presentare un Piano che fosse 'ambizioso' per un nuovo futuro dell'Ente.

« Il CNR, per la sua grandezza, la sua multidisciplinarietà e per il ruolo che ha nel sistema pubblico della ricerca, è un punto di riferimento per la scienza italiana e può offrire risposte alle molte emergenze che il mondo sta vivendo. Senza la scienza, senza la trasformazione di scienza in tecnologia – alla quale ho dedicato tanta parte della mia vita – non possiamo dare risposte, ma io per prima so che non ci può essere tecnologia se non c'è una base di ricerca fondamentale e uno sforzo profondo di comprensione del problema scientifico.

PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E RILANCIO DEL CNR
Legge di bilancio 2022 (30 dicembre 2021, n. 234)

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
è un Ente pubblico di ricerca nazionale con competenze multidisciplinari, vigilato dal *Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR)*

Per proiettare il CNR in avanti in maniera decisa, **creare un ambiente confortevole per la ricerca** e amplificare la già forte capacità dell'Ente di partecipare a progetti scientifici di valore, il Piano di Riorganizzazione e Rilancio si propone di **intervenire radicalmente sia sul fronte dell'organizzazione della Rete Scientifica che su quello gestionale**

Grant Office inclusione&diversità
valutazione potenziamento attività internazionali
rilancio scientifico
gender equality plan
agenda digitale sicurezza
infrastrutture Terza Missione
attract&retain Rete Scientifica
Capitale Umano

« Arrivata al CNR, e guardando indietro al mio percorso all'interno delle Istituzioni, scoprire le biografie dei miei predecessori mi ha dato in un certo senso conforto: una relazione fra l'Ente e il Governo, in termini di consultazione, presenza e posizione indipendente sui problemi scientifici e sulla vita del Paese è certamente un valore aggiunto, così come lo è la relazione fra tutti gli Enti di ricerca, con le università e il mondo delle imprese, con cui nel prossimo futuro si potrà lavorare assieme, facendo rete, per ridare una vera forza alla presenza scientifica della nostra comunità, rimettendo la ricerca al centro.

MISSIONE, RETE, LEADERSHIP SCIENTIFICA



MISSIONE

Il CNR del futuro dovrà ricollocare al **centro della propria missione la ricerca fondamentale e traslazionale**

FARE RETE

Il CNR è chiamato a **fare rete** con i principali Enti di ricerca distribuiti sul territorio, con il **mondo delle università** e con quello delle imprese in un'ottica di *open innovation*.

LEADERSHIP SCIENTIFICA

È necessario stimolare una nuova *leadership* scientifica dei ricercatori, puntando sull'eccellenza e aprendo il più possibile l'ispirazione e la strategia delle attività di ricerca al contesto internazionale

« *La complessa articolazione territoriale del CNR è una ricchezza per il Paese e uno degli obiettivi del Piano di Rilancio è raggiungere le aree più isolate, riempirle di studenti, riportare i giovani all'interno delle nostre infrastrutture.*

Il CNR del futuro dovrà essere più attrattivo, anche in termini di reclutamento, investire nella formazione e nell'Agenda Digitale, far crescere le persone che attualmente lavorano all'interno dell'Ente, in tutti i profili professionali.

« *Ho intervistato personalmente tantissime persone, ho incontrato la Presidente dello European Research Council, molti ricercatori all'estero, ho lavorato intensamente con il Supervisory Board di cui come è noto fanno parte anche Antoine Petit, il Chair, che è il Presidente del CNRS, e Marcia McNutt, Presidente della National Academy of Sciences. Il Supervisory Board ha più volte sottolineato quanto sia importante che il CNR diventi più attrattivo: attrarre e trattenere i talenti sarà una delle nostre sfide maggiori. Dobbiamo creare un ambiente favorevole per la ricerca, non gerarchico, che permetta di sviluppare idee, che non metta ostacoli burocratici e lasci liberi.*

« *Vorrei che le nostre ragazze e i nostri ragazzi, giovani donne e uomini, avessero la libertà di diventare responsabili del proprio progetto, la libertà di non avere troppe linee gerarchiche sopra di loro per sviluppare idee e vincere, far passare il contenuto scientifico dei loro progetti, con la loro visione, elemento che sarà fondamentale per la progressione in carriera.*

Questo è un altro elemento del Piano di Rilancio molto importante: vogliamo che oltre alla valutazione dei CV si giunga anche valutare l'idea per il futuro. Perché il CNR dovrebbe reclutare soltanto sulla base di ciò che si è fatto prima? Se devo valutare, ad esempio, un Direttore, voglio valutare la sua idea, la sua visione scientifica programmatica.

« *Alla riforma dell'Ente bisogna arrivarci insieme, questo è ciò che ho imparato nel mio percorso. Questa Riforma sarà possibile se sarà voluta da tutto il CNR, se le sue persone vorranno far diventare il CNR protagonista della ricerca fondamentale, introdurre maggiore libertà e togliere molti vincoli gerarchici e burocratici. Ma deve essere una volontà condivisa.*

« *Questo Piano, un corposo lavoro di mille pagine, non è 'il mio Piano': me ne faccio portatrice, ma deriva dai contributi di tutte le componenti del CNR, dal lavoro dei Direttori di Dipartimento e Istituto, dal supporto del Supervisory Board. È il Piano della Rete Scientifica del CNR che da oggi si apre e si confronta con il resto della comunità scientifica.*

« *Fra i punti principali del Piano di Rilancio, come detto, vi è la ri-focalizzazione sulla missione del CNR: la ricerca fondamentale e traslazionale, l'esigenza di fare rete e di rafforzare la nostra leadership scientifica.*

Tutto il nostro personale deve sentire la propria leadership scientifica come elemento di promozione e di ambizione, per arrivare a confrontarsi in un contesto internazionale.

È fra i nostri obiettivi la volontà di:

- *sostenere una visione interdisciplinare unica della scienza e della cultura, e quindi abbattere i silos fra settori scientifico disciplinari. La scienza è unica, il problema scientifico è unico, ma ovviamente si affronta con prospettive strumenti e metodi differenti, con un'ottica pluridisciplinare che è il grande punto di forza del CNR;*
- *svolgere ricerca traslazionale rimuovendo barriere e ostacoli e indirizzare politiche basate su scienza e pianificazione strategica nell'industria nella pubblica amministrazione. Fare ricerca traslazionale significa traslare la nostra ricerca all'interno della Pubblica Amministrazione e dialogare con le imprese, sempre nell'ottica strategica di sostenere la leadership industriale di questo Paese, sostenere l'eccellenza scientifica, attrarre grandi progetti scientifici e contribuire all'agenda scientifica italiana ed europea;*
- *attrarre e trattenere talenti internazionali, sostenere la mobilità dei ricercatori, migliorare la Short Term Mobility, attrarre Visiting scientist and Visiting professor con un programma ad hoc e reclutare talenti;*
- *sviluppare, gestire e rendere accessibili alla scienza le grandi infrastrutture di ricerca: questo contempla un'Agenda Digitale molto forte perché le infrastrutture di ricerca non solo hanno bisogno di un investimento strutturale, di un mantenimento, di personale dedicato, ma anche di una capacità di digitalizzare, trattare i dati, renderli accessibili e avere un regolamento all'altezza della roadmap ESFRI;*
- *diffondere la scienza, coinvolgere i cittadini in progetti di ricerca a lungo termine: non disseminazione scientifica tout court ma 'citizen science', engagement dei cittadini che fanno parte del problema e del movimento scientifico. Questo è un concetto nuovo, diverso, per cui abbiamo sviluppato ad esempio l'idea di uno 'Science gateway' dedicato alla biodiversità in cui studieremo come diffondere la consapevolezza, coinvolgere i cittadini, promuovere la traslationalità della biodiversità nel mondo produttivo, rendere accessibili le tecnologie che svilupperemo per la biodiversità. Un modello che svilupperemo e utilizzeremo anche per altri ambiti;*
- *monitorare e misurare l'impatto della ricerca, perché l'agenda europea prevede un grosso cambiamento nelle metodologie di valutazione. Con il mio Expert Group ho di recente pubblicato la nuova metodologia di valutazione delle partnership europee e mi sono resa conto*

di quanto sia cambiata la Commissione Europea dal punto di vista della valutazione dell'impatto, che sforzo enorme si stia facendo per rendere fruibili tutti i dati dei progetti e per riuscire a valutare l'impatto dell'investimento in ricerca, cosa su cui in Italia siamo indietro

- sostenere la leadership industriale, sviluppare startup e innovazione anche tramite alleanze con soggetti diversi, fondi di investimento e altri investitori istituzionali;
- indirizzare e monitorare gli SDG delle Nazioni Unite, che per noi sono una specie di bussola che ci orienta. Gli SDG sono il fondamento a cui noi ci rivolgiamo e questo è vero anche per la Commissione Europea;
- sostenere l'equità di genere, la diversità e soprattutto l'approccio etico alla ricerca.

GLI OBIETTIVI DEL PIANO DI RILANCIO



La missione del CNR è la Ricerca Fondamentale e Traslazionale

- Sostenere una visione interdisciplinare unica della scienza e della cultura
- Svolgere ricerca traslazionale rimuovendo barriere e ostacoli e indirizzare politiche basate su scienza e pianificazione strategica nell'industria e nella pubblica amministrazione
- Sostenere l'eccellenza scientifica e attrarre grandi progetti scientifici
- Contribuire all'agenda strategica scientifica italiana ed europea
- Attirare e trattenere i talenti
- Sostenere la mobilità dei ricercatori
- Sostenere la leadership scientifica
- Reclutare talenti internazionali (20% dei ricercatori reclutati da istituzioni non nazionali)
- Sviluppare, gestire e rendere accessibili alla scienza grandi infrastrutture di ricerca
- Diffondere la scienza e coinvolgere i cittadini in progetti di ricerca a lungo termine
- Monitorare e misurare l'impatto della ricerca
- Sostenere la leadership industriale e sviluppare start-up e innovazione
- Indirizzare e monitorare gli SDG e le transizioni gemelle
- Sostenere l'equità di genere, la diversità e l'approccio etico

« Da tutti i gruppi di lavoro che abbiamo creato è venuta molto forte l'esigenza di ripensare l'attuale layer gerarchico fra Istituti e Dipartimenti. Questa è una delle innovazioni di questo Piano: l'idea di avere Istituti suddivisi per area scientifica con sopra i Dipartimenti in uno sviluppo verticale è stata messa molto in discussione, nella pratica, dal PNRR, nel quale il CNR si è cimentato con tantissimi progetti, risultando coordinatore di 23 e partner di 31.

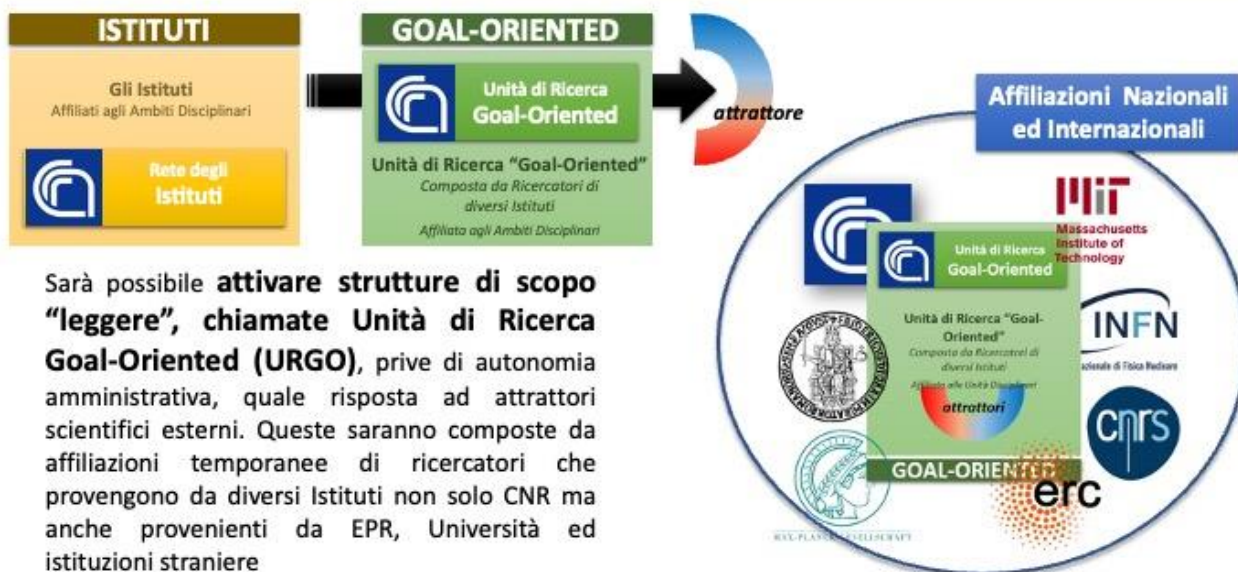
EFFETTO PNRR AL CNR



« Cosa è stato il PNRR per i nostri ricercatori? È stato un grande attrattore di intelligenze e di competenze, ci ha dato la possibilità di sviluppare progetti sulla biodiversità e sulle terapie geniche, sull'energia, sulla cybersecurity, l'intelligenza artificiale e tanti altri settori. Dunque, abbiamo sviluppato questo concetto di 'attrattore', quel meccanismo che attrae le traiettorie dei leader scientifici verso un nuovo equilibrio e finalizzazione di intenti, indipendentemente dal Dipartimento o Istituto di provenienza.

Il caso della biodiversità ci ha insegnato molto su questa capacità di integrare competenze diverse nella risposta ai progetti e ci ha dato lo spunto per proporre lo schema degli attrattori come elemento di innovazione e di sviluppo di nuovi progetti su molti temi diversi. Tanti sono stati quelli proposti ad esempio dal Consiglio Scientifico, come le nature-based solutions, o nelle scienze umane del patrimonio culturale in collaborazione col Ministero della Cultura. Sono aree capaci di attrarre più ricercatori liberamente e da più Dipartimenti, con diversi background. Da qui si è giunti all'idea delle Unità di Ricerca Goal-Oriented. Da creare, e questo è un altro grande elemento di innovazione, non in modo autoreferenziale, ma anche con il coinvolgimento di altri Enti, università e imprese.

SEGUIRE IL MODELLO PNRR



Sarà possibile **attivare strutture di scopo "leggere", chiamate Unità di Ricerca Goal-Oriented (URGO)**, prive di autonomia amministrativa, quale risposta ad attrattori scientifici esterni. Queste saranno composte da affiliazioni temporanee di ricercatori che provengono da diversi Istituti non solo CNR ma anche provenienti da EPR, Università ed istituzioni straniere

« Il tutto avverrà in modo graduale, assieme ad un altro modello che è emerso durante i lavori che hanno portato alla stesura del Piano, ovvero quello che si ispira ai panel dello European Research Council per la ridefinizione degli Ambiti Disciplinari del CNR.

AMBITI DISCIPLINARI & MODELLO ERC



Lo schema di riferimento per le future attività del CNR sarà costituito dagli "Ambiti Disciplinari"

| | | | | | |
|------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| Ambiti Disciplinari PE | PE1 Mathematics | Ambiti Disciplinari LS | LS1 Biological Mechanisms, Structures and Functions | Ambiti Disciplinari SH | SH1 Individuals, Markets and Organisations |
| | PE2 Fundamental Constituents of Matter | | LS2 Integrative Biology: from Genes and Genomes to Systems | | SH2 Institutions, Governance and Legal Systems |
| | PE3 Condensed Matter Physics | | LS3 Cellular, Developmental and Regenerative Biology | | SH3 The Social World and Its Diversity |
| | PE4 Physical and Analytical Chemical Sciences | | LS4 Physiology in Health, Disease and Ageing | | SH4 The Human Mind and Its Complexity |
| | PE5 Synthetic Chemistry and Materials | | LS5 Neuroscience and Disorders of the Nervous System | | SH5 Cultures and Cultural Production |
| | PE6 Computer Science and Informatics | | LS6 Immunity, Infection and Immunotherapy | | SH6 The Study of the Human Past |
| | PE7 Systems and Communication Engineering | | LS7 Prevention, Diagnosis and Treatment of Human Diseases | | SH7 Human Mobility, Environment, and Space |
| | PE8 Products and Processes Engineering | | LS8 Environmental Biology, Ecology and Evolution | | |
| | PE9 Universe Sciences | | LS9 Biotechnology and Biosystems Engineering | | |
| | PE10 Earth System Science | | | | |
| | PE11 Materials Engineering | | | | |
| Scienze fisiche e ingegneria | | | Scienze della vita | Scienze sociali e umanistiche | |
| Ambiti Disciplinari | | | | | |

Aggregazioni tematico-disciplinari che ricalcano la struttura dei "panel" dello ERC - European Research Council

A tali "ambiti disciplinari" afferiranno tutte le future strutture della Rete Scientifica del CNR, inclusi i Dipartimenti, le URGO e gli Istituti

« Una griglia e che è stata molto pensata nel tempo, e che corrisponde all'eccellenza scientifica che è uno dei nostri obiettivi principali. Il modello dei panel ERC restituisce forza all'idea di comunità

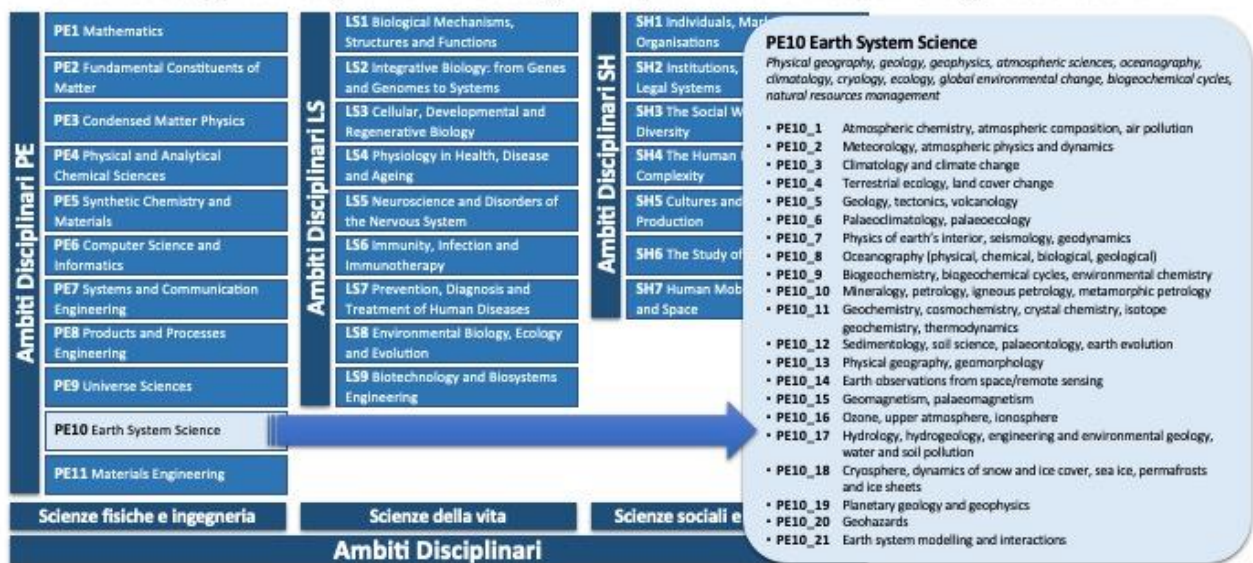
scientifica: dietro a ognuno di questi panel c'è una comunità scientifica di ricercatori che decide quale sia il proprio ambito prevalente di attività, liberamente, e si potranno avere sia ambiti di afferenza primaria che secondaria.

L'idea è che ognuno di questi Ambiti abbia una comunità scientifica di riferimento, un Esperto di Ambito che potrà essere una persona che rappresenta questa comunità scientifica, e che si lavori insieme per utilizzare questo Ambito anche per scelte importanti quali promozioni, reclutamenti, costituzione delle commissioni di valutazione con esperti esterni, da effettuare insieme al Consiglio Scientifico.

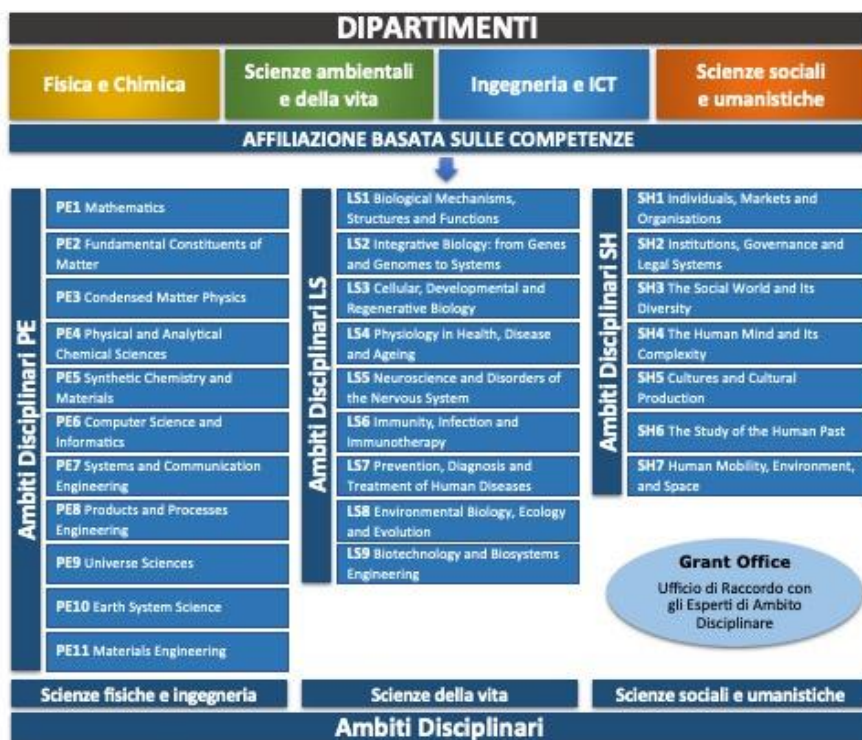
AMBITI DISCIPLINARI & MODELLO ERC



Gli ambiti disciplinari coprono nel dettaglio lo spettro delle discipline rappresentate al CNR



« Questo impianto è da considerare in movimento, niente è scolpito nella pietra: se c'è qualcosa che si possa definire in movimento, questa è la scienza. Non possiamo cristallizzarla in declaratorie e settori scientifici: dobbiamo definirla attraverso la comunità scientifica di quell'Ambito che si autoregola e sviluppa i propri programmi per avere una presenza significativa anche a livello internazionale e soprattutto rende possibile un passaggio che nel Piano di Rilancio è fondamentale. Qualunque decisione in termini di attribuzione di risorse e decisione in termini anche di articolazione deve basarsi sulla valutazione tra pari.



IL CNR DOMANI



SIMULAZIONE DI AFFERENZA DEI DIPARTIMENTI AGLI AD

I Dipartimenti avranno un nuovo ruolo strategico di indirizzo e rappresentanza, lavorando a supporto della Presidenza e del CdA nonché contribuendo all'apertura di nuove linee di ricerca e all'avvio di progetti

Al contempo essi saranno **sgravati dagli attuali oneri di natura organizzativa e gestionale** degli Istituti e dei progetti

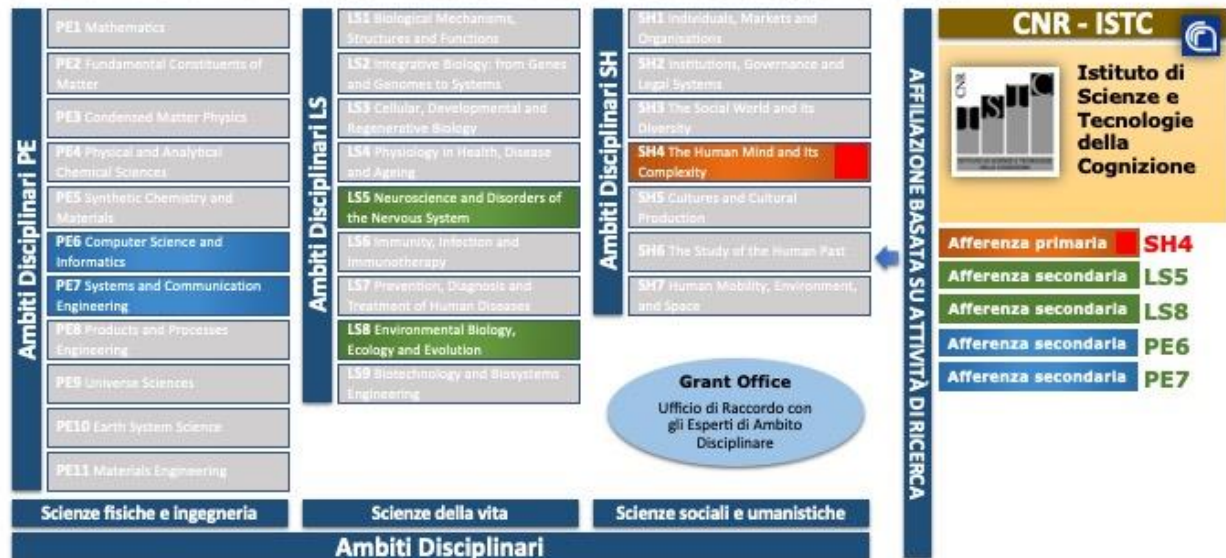
Il loro numero sarà nel tempo ridotto a quattro

« Ovviamente, il modello che è stato pensato ha dato il via a dibattiti interni, e questo è davvero positivo, perché il nostro compito è discutere del nostro futuro, del futuro della scienza. Come ripartire e rilanciare se non cominciando da una riflessione sul 'dove' posizionarci per il futuro, in quali ambiti reclutare, cosa sarà più strategico? »

AFFERENZA DEGLI ISTITUTI AGLI AD



Simulazione di afferenza per l'Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione



« Nel CNR di domani avremo dei Dipartimenti ripensati nel loro ruolo, che sia non amministrativo ma scientifico e di indirizzo, esattamente il ruolo che potrebbero avere nell'essere presenti nelle società scientifiche internazionali, nei board dei programmi europei e di tutto il mondo, dovunque sia importante che la scienza italiana, non solo il CNR, sia presente per dire la propria, per partecipare al dibattito internazionale ed indirizzare gli orientamenti.

IL CNR DOMANI



« Io non penso che dovremmo ricevere passivamente l'agenda scientifica dettata da altri, ma neanche dobbiamo imporla: dobbiamo partecipare però al dibattito sul futuro, perché oggi la scienza sta cambiando. Sappiamo che l'Europa andrà verso la transizione ecologica e la transizione digitale, due transizioni che sono fortemente spesso in contrasto fra loro per vari motivi che non devo spiegare alla comunità scientifica, obiettivi – la transizione ecologica soprattutto – che non prendono in considerazione un elemento: non abbiamo ancora tutte le competenze e le conoscenze scientifiche, le tecnologie e i programmi per riuscire a raggiungerli.

È un salto in avanti, quello sulla riduzione delle emissioni, per il quale sappiamo che i ricercatori sono chiamati a sviluppare le tecnologie del futuro: dobbiamo oggi essere realistici, su questo punto. La chimica cambierà, cambierà la produzione di energia, dobbiamo dare una risposta sull'acqua, su quanti temi noi possiamo esprimerci: lo dobbiamo fare con un'articolazione che sappia andare oltre il proprio territorio.

« Nella nuova articolazione, i Dipartimenti sono molto alti come competenze scientifiche e come qualificazione, gli Istituti sono il cuore del CNR come struttura base, le Unità Goal-Oriented sono propulsori dell'innovazione e attrattori di intelligenze verso nuove frontiere.

Aprire e chiudere Istituti non è il nostro scopo: noi dobbiamo casomai integrare gli Istituti, se ne saremo capaci, con nuove competenze, e sviluppare attrattori in diversi campi. Ad esempio, la cybersecurity, come ci è stato suggerito dal Consiglio Scientifico: campi su cui non abbiamo un Istituto, ma possiamo raggiungere l'obiettivo senza distruggere, semplicemente esplorando il 'nuovo' attraverso nuove strutture di ricerca.

Ovviamente tutto questo si basa sullo sviluppo di un Grant Office rinnovato, una nuova forma di sostegno alla progettualità più moderno, più forte e che sappia dare una risposta anche di sostegno amministrativo che molte ricercatrici e ricercatori, tecnologhe e tecnologi oggi chiedono.

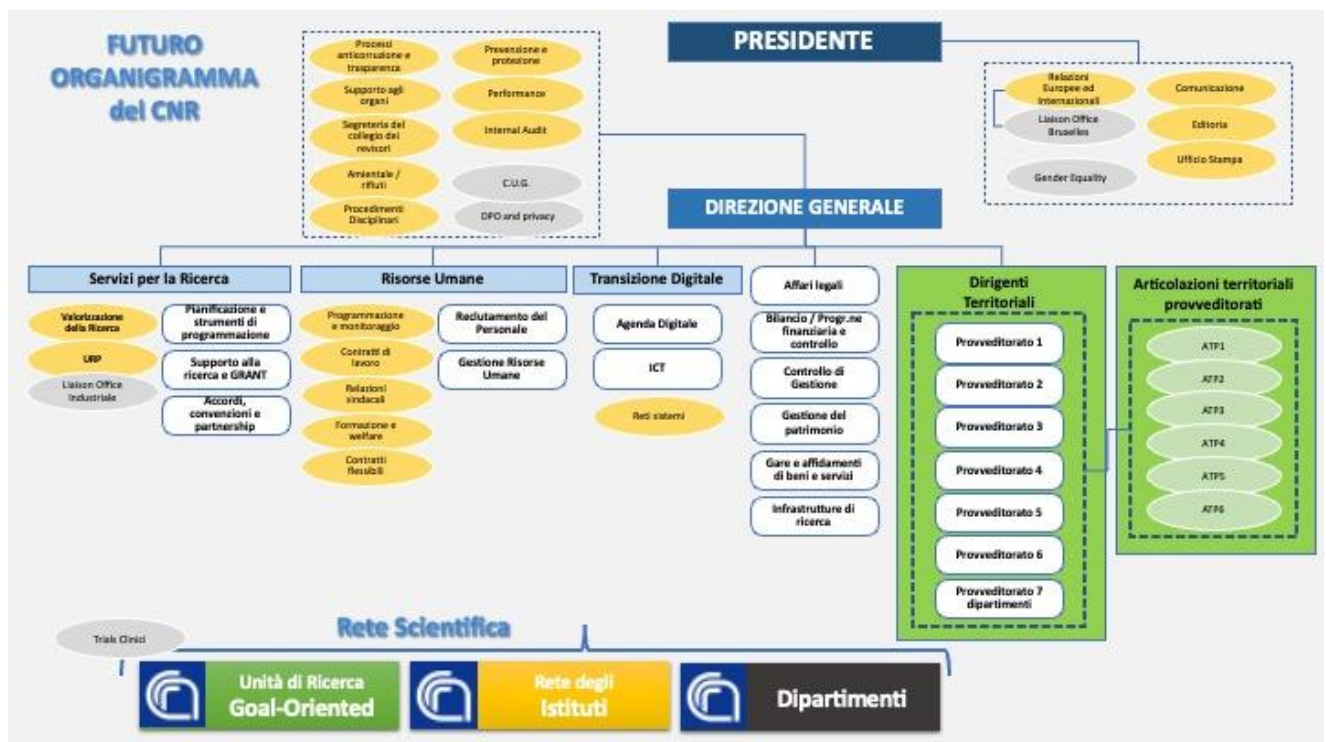
« Abbiamo la proposta di ridurre i Dipartimenti a quattro, e quindi di riuscire in qualche modo a accorpate degli Ambiti, cosa che ha dato adito a molte discussioni, e ne discuteremo ancora, anche con l'aiuto del Consiglio Scientifico, perché oggi non è tanto importante scrivere la declaratoria di un Dipartimento, ma ragionare sul suo ruolo e la sua efficacia. Questo Piano è basato sull'idea di non escludere nessuno: nessuno si deve sentire escluso, ci deve essere spazio per tutte le oltre 8500 persone del CNR che dovranno trovare e avranno il loro ruolo. Il Piano non vuole marginalizzare nessuno: vuole dare una chiave di sviluppo a queste persone anche di visione, superando frustrazioni e andando incontro al desiderio di cambiamento che io nel CNR ho trovato, al mio arrivo.

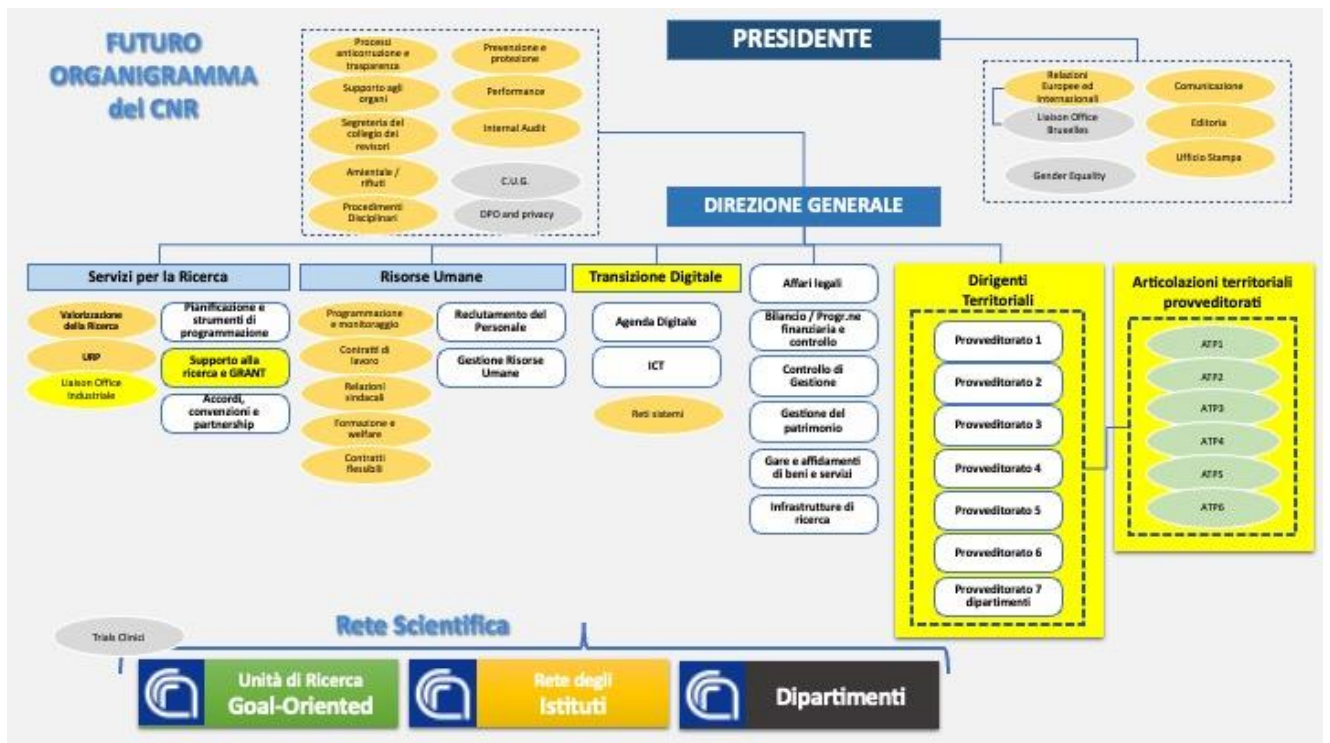
« Fra utopia e disincanto dobbiamo trovare la maniera di sviluppare il CNR, di far sentire ciascuna di queste 8500 persone parte del progetto e offrirgli una traiettoria, permettere loro di essere promossi, se lo meritano, dare una garanzia su quando e come avverranno le valutazioni. Oggi il CNR, lo sappiamo, è molto appiattito sulla terza fascia. Per tante ragioni non è stato possibile garantire posizioni per chi voleva o meritava di essere promosso o perlomeno valutato per la promozione. Questo è un punto molto importante per noi: a chi è nel CNR dobbiamo dare la possibilità di essere parte di questo gioco e quindi tutto quello che abbiamo previsto amministrativamente, a partire dall'Agenda Digitale, è pensato per l'attuale composizione dell'Ente.

« Certamente, ci saranno ingressi di professionisti dall'esterno, soprattutto perché l'età media è molto alta al CNR e dobbiamo aprirci per avere un ricambio generazionale, ma c'è anche una grande possibilità, una grande opportunità di avere un ruolo in questo quadro per i dipendenti attuali.

Il ricambio generazionale, ovviamente, lo dobbiamo garantire, perché è anche su quello che si fonda la ricerca. Dobbiamo stimolare l'afflusso di persone che arrivano e poi partono, che stanno per un periodo, si formano e crescono. Alla mia generazione, il CNR ha dato tante opportunità, e si deve potenziare questo aspetto. Gli enti di ricerca devono essere degli strumenti per far entrare nel mondo della ricerca le persone che poi magari proseguono altrove, anche all'università, ma che devono poter sapere che si può ambire anche ad una posizione nel CNR.

« Un'altra grande novità del Piano di Rilancio è quella di una amministrazione che sia sul territorio, perché una delle esigenze che è emersa molto trasparentemente – e io ho visitato tante aree, ho parlato con tante persone sul territorio – è quella di avere veramente l'amministrazione vicino a chi lavora. Perciò abbiamo l'idea di una nuova direzione centrale sulla Transizione Digitale che sia al servizio dei Provveditorati, con personale direttamente sul territorio. Queste posizioni che noi creeremo sul territorio, quindi organizzate per area a partire dalla massa amministrata, dalle persone, dalla complessità strutturale, saranno aperte anche al personale che già lavora sul territorio e saranno un'opportunità per ricostituire insieme una rete in cui la separazione fra amministrazione e ricerca sia più chiara, in cui ci sia una trasmissione e anche una vicinanza ed immediatezza della gestione del progetto.

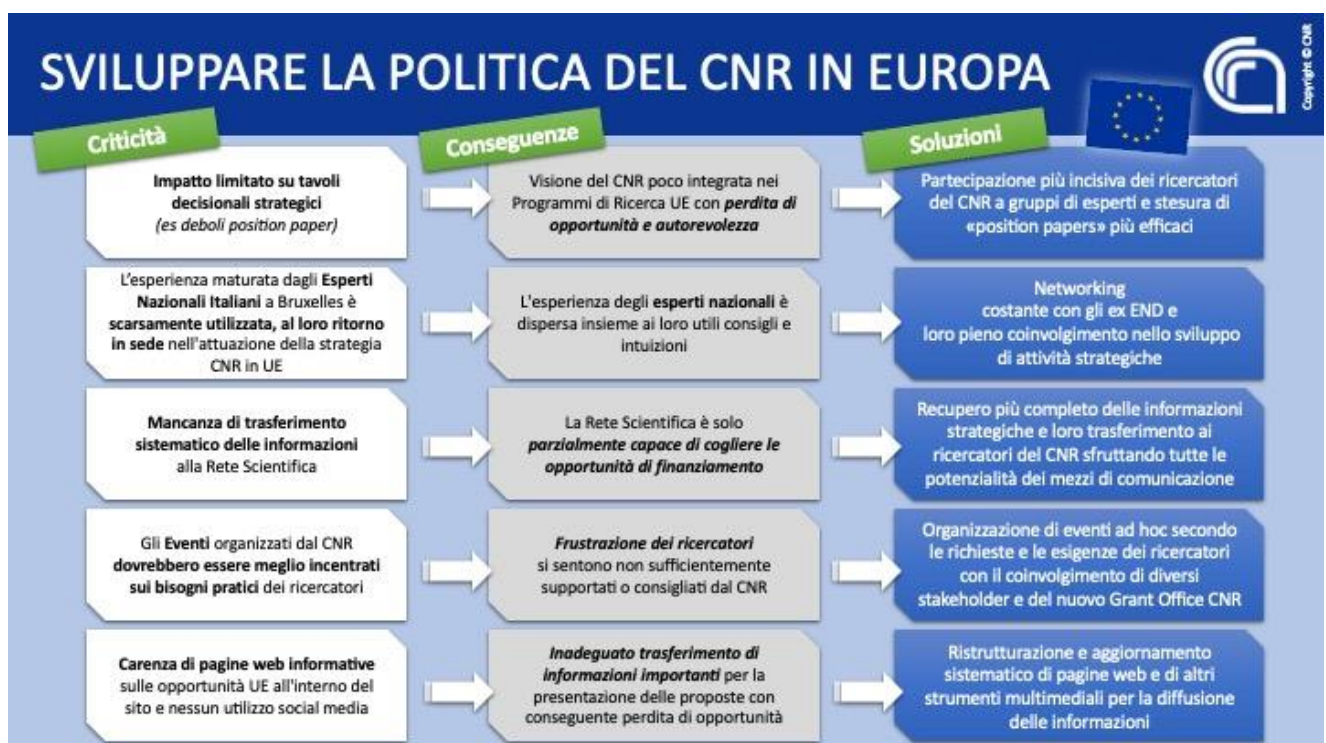




« Il Grant Office ha un ruolo molto importante per il CNR del futuro: lavorerà molto prima del processo di sottomissione e quindi accompagnerà il progetto sia prima che durante, svolgendo anche un ruolo di formazione, di consulenza strategica, con tutti i servizi associati, alcuni dei quali nuovi e suggeriti dal Consiglio Scientifico, che ha fatto un'analisi puntuale di questo sistema.



« Dovremo sviluppare la nostra politica del CNR in Europa, ed è prevista un'analisi delle criticità, le conseguenze e le soluzioni possibili per avere una maggiore presenza a Bruxelles e non solo, anche laddove ci siano le principali agenzie della ricerca, le fondazioni che si occupano di ricerca a livello internazionale.



« Dovremo cambiare il modo di reclutare: prima di tutto reclutare in inglese e quindi essere attrattivi e comprensibili dall'esterno, avere la possibilità di avere un reclutamento basato sulle competenze ma anche sulla visione scientifica, sul problema scientifico. Se dovessi scegliere io personalmente un ricercatore lo sceglierei sulla discussione di un suo paper scientifico e sulla sua visione, oltre che sulla base di quello che ha già fatto. Vogliamo vedere le persone nella loro interezza e dare loro la possibilità di parlare in pubblico della loro visione, davanti a tutte le ricercatrici e ricercatori del CNR, apertamente, in modo da poter anche veder posizionare queste persone rispetto a quello che loro vogliono fare all'interno del CNR. Fra gli obiettivi, anche la possibilità di avere avanzamenti di carriera periodici – magari ogni due anni – con metodologie di valutazione basate su una peer review.

CARRIERE DEI RICERCATORI



PIANO DI RECLUTAMENTO INTERNAZIONALE 2023-2025



Copyright © CNR



« Investiremo sull'attivazione di diversi di Grant, e dovremo dare incentivi al singolo ricercatore e avere la possibilità di farlo sulla base dei progetti, degli articoli che produce e di quello che vogliamo valutare come impatto definendo insieme la metrica di valutazione con criteri internazionali: il Supervisory Board si raccomanda di avere criteri che non siano distinti. Sarebbe importante, salvaguardando le varie specificità, giungere ad un metodo di reclutamento internazionale; fissaremo un budget per i grantees, attrarremo i top scientist perché l'Italia ha bisogno di trattenere e attrarre i propri leader e anche leader che vengono da altri Paesi, offrendo loro anche la possibilità di formarsi per poi magari fare ritorno in patria.

VALUTAZIONE



Copyright © CNR

Sono necessari un nuovo modello di **valutazione** e la definizione di un set di **indicatori eterogenei e bilanciati**, tali da consentire l'orientamento delle performance

Un rinnovato sistema di valutazione periodica adattato alla luce della nuova impostazione strategica per il Rilancio del CNR avrà forte impatto sul fronte del **reclutamento** e delle **progressioni di carriera**, nonché sul posizionamento e sulle *performance* dell'Ente.

L'elaborazione di un modello di valutazione dei risultati della ricerca aggiornato con le evoluzioni della scienza e delle modalità di lavoro sarà anche in grado di **supportare ed indirizzare i processi decisionali e la programmazione strategica**.

- ❖ Valutazione individuale
- ❖ Valutazione istituti e strutture
- ❖ Valutazione progetti ex-ante e ex-post
- ❖ Valutazione fra pari
- ❖ Premi e incentivi

CREARE IMPATTO



Copyright © CNR

SVILUPPO DI METODI INNOVATIVI DI VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA ANCHE IN PARTNERSHIP CON IL MONDO INDUSTRIALE

- Attrazione di fondi privati o competitivi
- Incarichi Esterni che danno reputazione (attaché scientifici, board internazionali, incarichi di valutazione di vario tipo...)
- Attività di servizio per i territori (es. meteorologia, incendi, assistenza medica, analisi agronomica, xylella...)
- Rapporti con imprese e territorio per creazione di *spin off*, brevetti, licenze di sfruttamento e progetti industriali
- Ruolo nell'ambito della funzione di agenzia per l'utilizzo di grandi infrastrutture nazionali e internazionali a servizio della comunità scientifica
- Progettazione e internazionalizzazione di infrastrutture di ricerca
- *Public Engagement* e Terza Missione

Consolidare la leadership del CNR

Strutturare le attività di Terza Missione

Fertilizzare il dialogo tra pubblico e privato

Indirizzare processi decisionali e programmazioni

sustainability
social&industrial impact
business research
technology transfer
science innovation

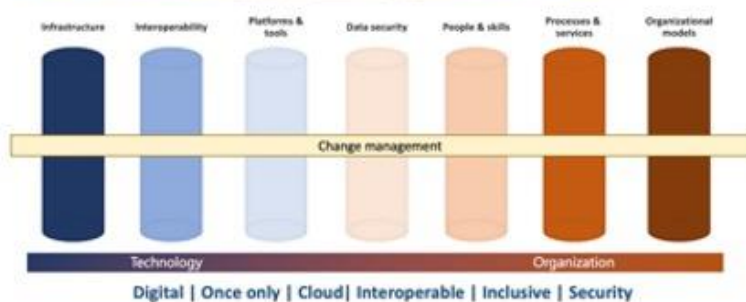
« Il tema della valutazione è importante, sia a livello personale che di istituto, non solo per un riscontro in termini salariali: i ricercatori vogliono anche sapere che l'Ente riconosce l'importanza del loro lavoro; estremamente importante è anche il tema dell'impatto, dello sviluppo della Terza missione e la capacità di svolgere ricerca con un legame fra pubblico e privato.

AGENDA DIGITALE



Digitalizzare non significa «rendere automatico un processo o trasporlo in un sistema informatico», ma rappresenta anche **un cambiamento culturale, organizzativo e sociale**

Le linee di azione legate ai pilastri della trasformazione digitale sono concepite per **valorizzare le competenze del personale e gli asset interni al CNR**, con l'intenzione di aumentare flessibilità e velocità di risposta alle sfide che l'Ente sta affrontando e sarà chiamato ad affrontare



Semplificazione
Nuovi Modelli organizzativi & manageriali
Nuovi modi incentrati sull'utente per progettare e sviluppare servizi
Trasparenza, condivisione e inclusività

QUADRO FINANZIARIO



Le risorse stanziare per il CNR con legge di bilancio 2022, unitamente all'azione di miglioramento gestionale avviata, sono appena sufficienti a coprire il deficit strutturale registrato nel 2021

In definitiva, **per rendere attuabile il Piano di Rilancio** e per avvicinare il finanziamento statale per ricercatore ai livelli dei principali competitor nazionali e internazionali, si chiede al Governo - oltre alla modifica di alcune norme primarie - un **finanziamento aggiuntivo di ulteriori 45 milioni** (per il 2024), fino a raggiungere la **cifra annua di 90 milioni a partire dal 2025**

Il benchmark internazionale e nazionale mostra che **al CNR i fondi per ricercatore sono inferiori del 15%**

« Il Piano di Rilancio ha un quadro finanziario molto ben dettagliato, così come delle milestone per i prossimi anni. Se come mi auguro, domani il Consiglio di Amministrazione approverà il Piano, potremo fare, insieme, un bellissimo lavoro.

Per citare Rees: **Ogni cittadino ha bisogno di un "senso" per la scienza, che deve essere parte della cultura di tutti. La scienza è la più grande conquista del genere umano.** »

ENTRO IL 2022



- ❖ PIANIFICAZIONE DI DETTAGLIO DELLE ASSUNZIONI DEL PERSONALE ADDETTO AL SUPPORTO DELLA GESTIONE;
- ❖ AVVIO DELLE PROCEDURE DI CONCORSO PUBBLICO DEI DIRIGENTI COMPLIANCE (LEGAL OFFICE E PROCUREMENT);
- ❖ AVVIO DIGITALIZZAZIONE SISTEMI DI SICUREZZA INFORMATICA, APPLICATIVO GESTIONE CONTABILE, APPLICATIVO PERSONALE
- ❖ PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA GENDER EQUALITY PLAN
- ❖ PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE IN MATERIA DI MESSA IN SICUREZZA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ❖ PROGRAMMAZIONE DEGLI INTERVENTI ENERGETICI SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ❖ PIANIFICAZIONE OPERATIVA AGENDA DIGITALE
- ❖ AVVIO PROCEDURE DI SEMPLIFICAZIONE GESTIONE CONTABILE A BENEFICIO DELLA RETE SCIENTIFICA
- ❖ APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI RECLUTAMENTO
- ❖ AVVIO REVISIONE SISTEMI REGOLAMENTARI INTERNI
- ❖ APPROVAZIONE DEL NUOVO PIANO PLURIENNALE DELLA FORMAZIONE;
- ❖ AVVIO DELLE PROCEDURE PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI DIRIGENZIALI E DI RESPONSABILI DI UNITÀ IN SCADENZA AL 30/9/2022 NON OGGETTO DI MODIFICAZIONI NEL PIANO DI RILANCIO
- ❖ AVVIO PROCEDURE DI SELEZIONE IN ORDINE ALLE STRUTTURE DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE OGGETTO DI MODIFICHE NEL PIANO DI RILANCIO
- ❖ CRITERI RECLUTAMENTO
- ❖ SISTEMA ASSESSMENT SCIENTIFICO DEGLI ISTITUTI



ENTRO IL 2023



- ❖ PRESA SERVIZIO AL 01.01.2023 DEGLI UFFICI DIRIGENZIALI E DEI RESPONSABILI DELLE NUOVE UNITÀ AVVIATE NELL'ULTIMO TRIMESTRE 2022;
- ❖ RECLUTAMENTO DI 2 POSIZIONI DIRIGENZIALI PROVVEDTORATI (ART. 19, COMMA 5-BIS);
- ❖ AVVIO SPERIMENTALE DI 2 PROVVEDTORATI
- ❖ PRESA DI SERVIZIO 20% POTENZIAMENTO AMMINISTRATIVO-GESTIONALE
- ❖ CONCLUSIONE PRIMA FASE APPLICATIVO CONTABILE PER AVVIO A METÀ ANNO 2024
- ❖ AVVIO GRANT OFFICE
- ❖ COMPLETAMENTO CENTRALIZZAZIONE SERVIZI ALLA RETE SCIENTIFICA
- ❖ MESSA A REGIME GESTIONE ATTRATTORI: BIODIVERSITY, QUANTUM COMPUTING, AI
- ❖ QUOTA PARTE PIANIFICAZIONE MESSA IN SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ❖ INDIVIDUAZIONE RESPONSABILI UNITÀ DISCIPLINARI ERC
- ❖ MESSA A PUNTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LE PROGRESSIONI DI CARRIERA
- ❖ AVVIO DEL PIANO DI FORMAZIONE
- ❖ SISTEMA INCENTIVI
- ❖ ASSUNZIONE 10 DIRIGENTI RICERCA MERITO ECCEZIONALE
- ❖ ASSUNZIONE 1/3 AMMINISTRATIVI
- ❖ ASSESSMENT SCIENTIFICO 20 ISTITUTI
- ❖ SVILUPPO DI METODI INNOVATIVI DI VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA ANCHE IN PARTNERSHIP CON IL MONDO INDUSTRIALE



ENTRO IL 2024



- ❖ COMPLETAMENTO GRADUALE DEI RUOLI DIRIGENZIALI AMMINISTRAZIONE CENTRALE ROMA
- ❖ AVVIO DI ALMENO ALTRI 3 PROVVEDITORATI
- ❖ ASSORBIMENTO DI 2 DIPARTIMENTI
- ❖ AVVIO CONTABILITÀ ECONOMICA
- ❖ COMPLETAMENTO SVILUPPO SUITE PERSONALE
- ❖ QUOTA PARTE PROGRAMMA DI DIGITALIZZAZIONE (PIANIFICAZIONE APPLICATIVO PROGETTI DI RICERCA)
- ❖ QUOTA PARTE PIANIFICAZIONE MESSA IN SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ❖ AVVIO RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA PATRIMONIO IMMOBILIARE
- ❖ ASSUNZIONE 10 DIRIGENTI TECNOLOGI E 20 TECNOLOGI
- ❖ ASSESSMENT SCIENTIFICO 30 ISTITUTI



ENTRO IL 2025



- ❖ AVVIO GESTIONE NUOVO APPLICATIVO SUITE PERSONALE
- ❖ COMPLETAMENTO FINALE DEI RUOLI DIRIGENZIALI DELL'AMMINISTRAZIONE
- ❖ MESSA A REGIME STRUTTURE DIPARTIMENTALI
- ❖ MESSA A REGIME ATTRATTORI
- ❖ MESSA A REGIME SISTEMA REGOLAMENTARE DELL'ENTE
- ❖ NUOVA CONFORMAZIONE A 4 (?) DIPARTIMENTI
- ❖ CHIUSURA ASSESSMENT SCIENTIFICO ISTITUTI E REVISIONE RETE

