



CONSIGLIO PER LA RICERCA  
E LA Sperimentazione  
in AGRICOLTURA

BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO FINANZIARIO 2014

Allegati

Relazione programmatica del Presidente

COPIA CONFORME



CONSIGLIO PER LA RICERCA  
E LA Sperimentazione  
in AGRICOLTURA



## *Relazione programmatica 2014*

*presentata al Consiglio di Amministrazione dal*

*Prof. Giuseppe Alonzo – Presidente*

*Roma – 4 dicembre 2013*

1

## Sommario

Linee strategiche operative nel 2014	3
A. Consolidamento della ricerca	5
B. Potenziamento del trasferimento tecnologico	7
C. Sviluppo delle risorse umane	8
D. Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente	10
E. Razionalizzazione dei processi gestionali	12
Considerazioni conclusive	13

A handwritten signature in black ink, appearing to read "G. Sartori".



## Linee strategiche operative nel 2014

L'anno che si chiude non è stato un anno facile né dal punto di vista istituzionale né sotto il profilo organizzativo né per ciò che attiene alle risorse finanziarie. Tuttavia, l'impegno profuso dall'Ente, in tutte le sue componenti, ha consentito di far fronte alle criticità con esiti che consentono un moderato ottimismo per il prossimo futuro che comunque non si presenta privo di incognite.

Questa relazione intende quindi esporre gli indirizzi strategici dell'Ente per l'anno 2014 che pongono come obiettivi il consolidamento della situazione esistente, la costituzione di condizioni organizzative per un ulteriore impulso alle attività istituzionali e la massima efficienza nell'impiego delle risorse disponibili.

Dal punto di vista complessivo l'evento di maggiore rilievo del 2013 è stato l'incorporazione dell'INRAN (e dell'ex ENSE) perfezionato con il Decreto interministeriale del 18 marzo 2013 di attuazione dell'articolo 12 DL 6 luglio 2012, n. 95 (e s.m.i.). Il processo può dirsi concluso nei suoi aspetti fondamentali che riguardano lo stato giuridico dell'Ente incorporato, che ha dato origine a due nuovi Centri di ricerca del CRA, il trasferimento del personale di ruolo, l'assorbimento nel bilancio del CRA della delicata situazione finanziaria del soppresso Istituto.

Quest'ultimo aspetto da un lato consente di segnalare che il CRA, grazie ad una sua propria pregressa situazione finanziaria solida, in conseguenza di una gestione sempre oculata delle risorse, ha potuto sanare l'enorme passività dell'INRAN e quindi di prevedere un bilancio per il 2014 in pareggio, dall'altro ci obbliga ad evidenziare che ciò ha comportato per l'Ente grandi sacrifici e la rinuncia a importanti interventi, soprattutto di potenziamento infrastrutturale e strumentale della rete di ricerca e di miglioramento del patrimonio immobiliare.

3



L'anno prossimo si prospetta quindi come un anno molto impegnativo, perché le prospettive complessive di finanziamenti per la ricerca, in particolare da parte del Ministero vigilante, tradizionalmente fonte principale delle risorse per le attività straordinarie e per gli investimenti, non sono tali da consentire facili ottimismi.

Di conseguenza, obiettivo principale dell'Ente per il 2014 dovrà essere quello di diversificare ulteriormente le fonti di finanziamento, cogliendo in particolare le opportunità della nuova programmazione comunitaria e dello sviluppo rurale e di migliorare l'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Le premesse perché ciò si realizzi ci sono e vanno rafforzate anche attraverso una coerente e coesa azione degli Organi dell'Ente, dei vertici dell'Amministrazione e dei Direttori dei Dipartimenti e delle strutture di ricerca che incoraggino nelle parole e nei fatti una visione comune degli obiettivi strategici e attenui, viceversa, le tendenze centrifughe ed "autarchiche", probabile retaggio dell'indipendenza dei singoli Istituti prima della unificazione nel CRA, sempre latenti nella rete delle strutture di ricerca.

Nel 2014 sarà anche pienamente operativo il Consiglio dei Dipartimenti, alla cui ricostituzione è stato dato impulso da questo Consiglio di Amministrazione. Ciò consentirà non solo di elaborare il Piano triennale di attività, previsto dalla legge e comunque strumento fondamentale di programmazione, ma anche di proseguire nel processo di riorganizzazione della rete di ricerca che compì un primo significativo passo con la riforma del 2006 ma che necessita ora di ulteriori interventi che rendano l'Ente in grado di rispondere sempre più efficacemente alle esigenze di innovazione del sistema agricolo nazionale e della Società tutta.

Ritengo quindi che gli obiettivi prioritari per l'Ente nel prossimo anno debbano essere:

- il consolidamento della ricerca;



- il potenziamento del trasferimento tecnologico;
- lo sviluppo delle risorse umane;
- la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente;
- la razionalizzazione dei processi gestionali.

## A. Consolidamento della ricerca

Il 2014 si presenta come un anno di grandi novità nel campo della ricerca che il CRA deve saper cogliere.

Si avvia *Horizon 2020*, il programma europeo che per la prima volta riunisce in un insieme coordinato la ricerca e l'innovazione segnalando così l'importanza di una stretta connessione tra le due e fornendo strumenti per colmare il *gap* tra scienza e impresa. Crescono peraltro sia la varietà delle possibili linee di finanziamento, sia le complessità che la predisposizione e la gestione di progetti richiedono di affrontare e risolvere. Rispetto al 7° Programma Quadro si registra una disponibilità potenziale di risorse per i temi dell'agricoltura, delle foreste, dell'ambiente e della bioeconomia di gran lunga superiore.

Il CRA, anche grazie alla riorganizzazione dell'Amministrazione centrale deliberata nell'estate 2013, e in particolare dei Servizi della Direzione scientifica, si è strutturato per fornire ai ricercatori informazioni tempestive, formazione, e supporto operativo. Tuttavia nel corso dell'anno entrante andrà esplorata la possibilità per l'Ente di dotarsi di una struttura specializzata di supporto ai grandi progetti di ricerca la cui complessità richiede competenze gestionali e organizzative che esulano da quelle dei ricercatori; il modello di riferimento potrà essere INRA Transfert, che, a partire dall'anno di costituzione, il 2001, ha consentito all'INRA di proporsi come coordinatore di numerosi progetti internazionali e di gestirli con successo.

Un'altra occasione da saper cogliere sarà il nuovo Programma Nazionale di

Ricerca (PNR) in corso di predisposizione da parte del MIUR. L'esperienza estremamente positiva del CRA maturata con i *Cluster Tecnologici Nazionali* finanziati dal MIUR con risorse FAR e PON Ricerca e Competitività, dovrà guidare un sempre più stretto rapporto con le imprese e con gli altri Enti di ricerca e le Università.

Per quanto riguarda le iniziative di livello istituzionale, il CRA, tramite il Ministero vigilante, dovrà reiterare la richiesta al MIUR di consentire anche agli Enti pubblici di ricerca vigilati da altri Ministeri di partecipare ai bandi PRIN.

Verranno inoltre intensificati i rapporti con le singole Regioni per presentare un'offerta di ricerca dell'Ente mirata alla soluzione delle problematiche dei territori, pur se con strutture collocate in Regioni diverse. A tale scopo i Direttori delle strutture dovranno farsi "ambasciatori" dell'intero ventaglio di competenze dell'Ente nei rapporti che, per contiguità territoriale, intrattengono con le Regioni in cui le rispettive strutture sono collocate.

Verranno inoltre consolidate le relazioni con gli altri enti di ricerca, sia attraverso una formalizzazione di accordi di collaborazione, sia soprattutto di sviluppo coordinato di iniziative congiunte. In tal senso vanno segnalate collaborazioni già avviate con il CNR in vista della realizzazione di iniziative collegate a Expo 2015.

Sul fronte interno il 2014 sarà un anno importante anche per l'iniziativa, già deliberata da questo Consiglio di Amministrazione ed in corso di attuazione, di procedere alla selezione per concorso dei Direttori delle Unità di ricerca. Si tratta non solo di un doveroso riconoscimento della dignità scientifica delle Unità, ma anche dell'attribuzione ai Direttori di una prospettiva temporale ed un ruolo coerenti con l'impegno ad essi richiesto.

Sarà inoltre necessario, sempre nell'ottica di una razionalizzazione delle risorse, riprendere con decisione iniziative, già avviate in un recente passato, di individuazione e rafforzamento di centri di competenza su ambiti scientifici fondamentali che siano di supporto all'intera rete delle strutture del CRA e sulle



quali si possano concentrare gli investimenti strumentali maggiori.

Infine saranno potenziate le iniziative volte alla diffusione delle conoscenze generate dalla ricerca sia nel campo dell'editoria scientifica, rispetto alla quale da anni il CRA persegue la logica dell'*Open Access*, ora fatta propria anche dalla Commissione europea, sia nel campo della diffusione dei dati secondo i paradigmi dell'*Open Data*, in linea con l'Agenda Digitale italiana e in attuazione di quanto recentemente deliberato da questo Consiglio di Amministrazione.

Verranno inoltre adottate iniziative di formazione e informazione che consentano di progredire ulteriormente nel trend positivo del livello qualitativo e quantitativo delle pubblicazioni scientifiche e tecnico già dimostrato negli anni recenti.

	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Pubblicazioni su riviste ISI con Impact Factor	249	283	303
Articoli su riviste senza Impact Factor	396	374	426

## B. Potenziamento del trasferimento tecnologico

L'innovazione è riconosciuta come chiave per l'uscita dalla crisi economica e sociale di cui il Paese subisce gli effetti in misura ancora maggiore del resto dell'Europa. Si può affermare, anche attraverso una lettura delle strategie dell'Unione Europea, che la stessa Ricerca si giustifica in quanto crea le premesse per l'Innovazione e ne può colmare le carenze.

Il CRA deve assicurare che questo accordo tra ricerca e innovazione sia reale e che la programmazione della ricerca sia fortemente integrata con il trasferimento dei risultati alle imprese e non al mero obiettivo della comunicazione ristretta all'ambito scientifico.

E' già stato attivato una accordo con il Consiglio dell'Ordine Nazionale degli Agronomi e Forestali, con il quale verrà realizzata ogni anno una "giornata



dell'innovazione" e saranno intensificati ed estesi i rapporti di collaborazione con le Organizzazioni professionali e delle imprese.

La programmazione comunitaria presenta, per il settennio 2014-2020, elementi di novità che l'Ente deve saper cogliere. Ci si riferisce in particolare ai Partenariati Europei per l'Innovazione (PEI), strumento di raccordo tra i fondi strutturali, di coesione e sviluppo rurale da un lato e strumenti di finanziamento della ricerca dall'altro.

Il PEI su "Produttività e sostenibilità in campo agricolo" si baserà su Gruppi Operativi costituiti da imprese, ricercatori, professionisti, divulgatori, rappresentanti degli enti territoriali intorno a progetti di innovazione. L'esperienza maturata dal CRA nella gestione di gruppi così composti per il trasferimento dell'innovazione, gli strumenti di supporto creati e il modello "circolare" adottato (c.d. Agritrasfer) sono stati unanimemente apprezzati nelle Regioni in cui sono stati sperimentati e potranno essere esportati a beneficio di altre realtà come "piattaforma" per il funzionamento concreto dei Gruppi Operativi.

Ciò avrà il duplice effetto di rinsaldare i rapporti con imprese, territori, Servizi regionali di sviluppo e di far emergere nuova domanda di ricerca che potrà trovare occasioni di finanziamento sia a livello regionale che, in virtù delle nuove regole comunitarie, a livello europeo.

Potenziare il trasferimento tecnologico significa anche, per il CRA, migliorare ulteriormente la propria capacità di produrre e porre sul mercato innovazioni protette da diritti di proprietà intellettuale.

Già ora il CRA è l'Ente con il portafoglio di titoli più vasto tra gli Enti di ricerca, anche se prevalentemente costituito da privative per varietà vegetali; di queste ultime è assai elevata anche la percentuale oggetto di contratti di commercializzazione. Ci sono tuttavia margini di miglioramento soprattutto nella gestione dei rapporti contrattuali con i concessionari e nell'utilizzazione commerciale dei brevetti industriali; per questi ultimi il modello di INRA



*Transfert*, di cui si è detto in precedenza in rapporto alla gestione di progetti complessi, sarà un utile riferimento per l'eventuale costituzione di una struttura specializzata di supporto.

Il trasferimento dell'innovazione si realizza anche attraverso imprese *spin off* che nascono con l'obiettivo di valorizzare prodotti, risultati o competenze generati dalla ricerca. La semplificazione delle procedure interne per la creazione di *spin off*, che sarà quanto prima proposta alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione, ha l'obiettivo di favorirne la nascita e la fase di *start-up* e sarà accompagnata da un'attività di formazione e consulenza interna.

## C. Sviluppo delle Risorse umane

La pianificazione delle politiche del personale, sia in termini di assunzioni che di reclutamento di nuove risorse, terrà conto, anzitutto, della consistenza del "parco progetti" in carico al CRA, che, in piena coerenza con gli indirizzi programmatici di ricerca e di gestione delle risorse finanziarie a disposizione dell'Ente, determina la necessità di definire un'organizzazione efficace ed efficiente che consenta di migliorare la capacità di risposta alle esigenze dei Centri e delle Unità di ricerca.

Peraltro, stanti i limiti posti dal D.L 78/2010 convertito con L. 122/2010, le previsioni assunzionali e di reclutamento non possono rispecchiare appieno il reale quadro del fabbisogno di risorse umane dell'Ente coerente con le linee strategiche della programmazione dell'attività di ricerca del prossimo triennio, e con le correlate esigenze organizzative.

L'attenzione e le risorse saranno focalizzate primariamente sulla necessità di garantire un sufficiente *turn over* delle professionalità scientifiche e tecniche del personale che risulta cessare dal servizio.

Anche l'assunzione delle professionalità amministrative rileva per quelle realtà



locali in cui emerge l'esigenza di assicurare lo svolgimento dell'attività amministrativa ordinaria nonché la necessità insopprimibile di supportare l'attività di ricerca per i connessi aspetti amministrativo/contabili/procedurali.

Si rappresenta, altresì, l'intento di promuovere una politica assunzionale che favorisca la stabilizzazione del personale precario utilizzando a pieno gli strumenti reclutativi messi a disposizione dal D.L. 101/2013 convertito con legge n. 125/2013.

Rilevanza assume anche la valorizzazione del personale dell'Ente da realizzare attraverso l'applicazione degli istituti previsti dal CCNL comparto ricerca (progressioni di carriera ed economiche, opportunità di sviluppo professionale ed attività formative) ed attuabili alla luce delle limitazioni finanziarie introdotte dalle disposizioni normative di finanza pubblica.

Va segnalata infine la maggiore flessibilità e capacità operatività per le aziende sperimentali che sarà resa possibile dalla recente introduzione, a livello normativo, della facoltà per il CRA di assumere operai agricoli con contratto a tempo determinato per le esigenze di lavoro stagionali.

## **D. Valorizzazione del patrimonio immobiliare**

Anche per il 2014 uno degli obiettivi prioritari da perseguire riguarda la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente attraverso le diverse strategie possibili.

Il patrimonio del CRA si caratterizza per l'elevata consistenza, fisica ed economica, per l'estrema eterogeneità, per una distribuzione capillare sul territorio ed, infine, per lo stato manutentivo in cui si trova che comporta spesso la messa a punto di notevoli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria.

L'obiettivo che l'Ente per il prossimo anno si dovrebbe porre è quello di creare un modello gestionale innovativo che coinvolga sia la gestione ordinaria che quella straordinaria dei beni immobiliari nel rispetto di principi d'efficienza,



efficacia, risparmio e redditività.

Le diverse azioni da intraprendere, tra loro interconnesse e complementari, dovrebbero essere differenziate in funzione della tipologia degli immobili e del territorio nel quale gli stessi sono inseriti.

Quanto sopra sia al fine di valorizzare i legami esistenti con il territorio sia per esaltare le peculiarità, le tradizioni e le identità territoriali tipiche delle diverse Regioni italiane.

Tra i diversi strumenti che dovrebbero essere utilizzati per la valorizzazione del patrimonio rientra sicuramente l'alienazione dei beni finalizzata a recuperare, in tempi brevi, risorse da destinare al finanziamento di investimenti strategici.

L'esigenza di razionalizzazione del patrimonio e di contenimento della spesa si è concretizzata, recentemente, nella deliberazione da parte di questo Consiglio di Amministrazione di rilocalizzare la sede dell'Amministrazione centrale in immobili di proprietà; nel 2014 saranno realizzati gli interventi di ristrutturazione necessari.

Ulteriori strategie che dovrebbero essere attuate riguardano la locazione e/o la concessione di quei beni le cui caratteristiche specifiche non consentono di vincolare la loro piena disponibilità oltre il breve/medio periodo.

Dovrebbero, inoltre, essere incrementate tutte quelle attività rivolte alla implementazione di accordi con gli Enti locali e territoriali anche al fine di condividere la gestione di immobili e delle attività finalizzate alla ricerca, alla sperimentazione, alla dimostrazione e alla divulgazione dei risultati nonché al recupero del valore sociale dei beni stessi.

In questo contesto, si dovrebbe inserire la valorizzazione delle aziende agrarie per la parte non funzionale alla missione istituzionale dei diversi Centri e Unità di ricerca.

Anche per esse dovrebbero essere messi a punto strumenti innovativi di gestione, miranti da un lato ad attrarre le risorse finanziarie pubbliche,



disponibili a livello comunitario e nazionale, e dall'altro a ridurre i costi di gestione delle aziende medesime, in un'ottica di maggiore imprenditorialità nella gestione e di maggiore efficacia ed efficienza dell'azione pubblica.

## **E. Razionalizzazione dei processi gestionali**

La necessità di migliorare l'efficacia e l'efficienza della gestione in un panorama di risorse limitate impone uno sforzo di razionalizzazione dei processi che potrà essere favorito da una revisione dei Regolamenti di Organizzazione e funzionamento e di Amministrazione e contabilità cui si porrà mano non appena approvate le modifiche statutarie proposte dal CRA al Ministero vigilante, ma che può fin d'ora attivarsi a normativa vigente.

L'opera di armonizzazione e integrazione dei sistemi informativi, già avviata, dovrà proseguire nell'ottica della interoperabilità, della tracciabilità dei flussi di lavoro, della condivisione del patrimonio documentale e, in generale, attraverso una revisione dei processi interni finalizzata alla semplificazione.

L'informatizzazione dei processi renderà inoltre più agevole l'ottemperanza degli obblighi di trasparenza che il Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 ha reso più stringenti.

Sarà valutata inoltre la fattibilità tecnica ed economica dell'adesione del CRA alla rete GARR, rete di comunicazione telematica dell'Università e della ricerca.

## **Considerazioni conclusive**

Il 2014, con la ricostituzione del Consiglio dei Dipartimenti, l'espletamento delle selezioni per i due Direttori di Dipartimento attualmente vacanti, e dei Direttori delle Unità di ricerca, finora rette con incarichi temporanei, porterà il CRA ad una configurazione certamente più solida di quella attuale.



Pur con le criticità già evidenziate per ciò che attiene le risorse finanziarie e i limiti imposti all'adeguamento di quelle umane alle reali necessità, ci sono le premesse per una crescita globale dell'Ente e di tutti coloro che, ai vari livelli di responsabilità, vi operano quotidianamente.

Occorre sviluppare, nel dialogo interno, nei rapporti con il Ministero vigilante e con gli *stakeholder* una visione condivisa del ruolo dell'Ente, dei suoi valori, degli obiettivi strategici e una consapevolezza diffusa della necessità di coerenza generale nelle iniziative da intraprendere sia nel campo della ricerca che sul versante dell'organizzazione interna.

La reimpostazione su basi solide della programmazione dell'Ente, che il nuovo Piano triennale dovrà consentire, si presenta come un compito tutt'altro che agevole ma realizzabile. Va innescato un processo di crescita culturale che riconosca la centralità della ricerca e l'autonomia scientifica del ricercatore in un contesto di necessario coordinamento, di valorizzazione del merito, di responsabilizzazione individuale e di sana gestione delle risorse.

La strada del rinnovamento è un percorso obbligato per l'Ente e pertanto vanno messe in campo tutte le energie e le sinergie in grado di percorrerla fino in fondo.

