

Linee programmatiche governance CoNISMa
2016 - 2019

Roma 15 dicembre 2016

ANALISI STATO DELL'ARTE DEL CONISMA

PUNTI DI FORZA

Network interdisciplinare

Connaturato nell'assetto organizzativo del Consorzio Interuniversitario, l'elemento distintivo di CoNISMa è la capacità aggregante di diversi dipartimenti universitari, ciascuno espressione di **specializzazioni** disciplinari e aree di intervento distinte. Ciò conferisce al Consorzio la capacità non solo di identificare, ma anche di attivare *network* interdisciplinari, rispondenti a specifiche caratteristiche richieste da contesti nazionali e internazionali di ricerca e includenti competenze scientifiche di eccellenza disponibili su diverse aree di intervento. Tale elemento di presidio del territorio nazionale può garantire l'azione **capillare** del Consorzio, attraverso una diffusa presenza territoriale anche nelle regioni "Obiettivo Convergenza" e di prossimità con altri paesi dell'Area del Mediterraneo. Governare i dati riferiti ai potenziali *network* articolati in UULLRR, Afferenti, Progetti, iniziative di sviluppo della ricerca applicata, *partnership* locali con attori del settore produttivo, altri enti di ricerca e *stakeholder* istituzionali, restituisce il vantaggio esclusivo che ha CoNISMa rispetto a possibili *competitors*.

Eleggibilità potenziata

L'aspetto che contraddistingue la propositività di CoNISMa rispetto alle singole Università consorziate è quello di un potenziamento degli ambiti di applicazione: in quanto consorzio interuniversitario, CoNISMa offre opportunità di aggregazione tra Università, Dipartimenti e Afferenti a livello nazionale e internazionale, **funzionale** rispetto alla possibilità di ricerca e individuazione di *partnership* vincenti, garantendo alla ULR dell'Università consorziata un potenziamento della sua stessa eleggibilità rispetto a proposte di sviluppo progettuale. Non si tratta, dunque, di ridondanza di azioni, piuttosto della possibilità per la singola Università consorziata di ampliare e diversificare la partecipazione a progettualità di ricerca applicata, rispetto ad un orientamento preminente delle attività universitarie alla ricerca. Si tratta di una "eleggibilità potenziata" che la singola Università ottiene aderendo al Consorzio, al fine di concorrere a bandi di gara e proposte progettuali rispetto alle quali la singola Università non risulterebbe eleggibile. Accanto al carattere "funzionale" di potenziamento dell'eleggibilità presentata dal Consorzio, è riconosciuto quale ulteriore fattore di forza il bagaglio di conoscenze tecniche e specialistiche maturato dal personale di CoNISMa rispetto alle procedure e pratiche istruttorie di partecipazione ad attività progettuali in risposta a bandi di gara, convenzioni, contratti con la Pubblica

Amministrazione e la Comunità Europea. L'adempimento da parte di CoNISMa degli aspetti **burocratici** per la partecipazione di UULLRR e Afferenti a bandi di gara è un ulteriore elemento di valorizzazione dell'operato del Consorzio.

Seniority e CV

Dal 1994 ad oggi, la storia di CoNISMa restituisce una crescita della conoscenza e delle competenze sviluppate dalle UULLRR e dagli Afferenti attraverso la partecipazione e la realizzazione di esperienze progettuali in diversi ambiti. Il CV di CoNISMa è in continua crescita, ampliando le aree di intervento prioritarie rispetto alle Linee Programmatiche per il raggiungimento degli Obiettivi di Crescita Europea (Strategia 2020, Programmazione Fondi Strutturali e Fondi Diretti). Con riferimento alla mappa degli 11 Obiettivi Tematici riferiti alla Politica di Coesione, sottostante la programmazione dei Fondi per lo sviluppo dell'Europa, il CV di CoNISMa assume un carattere di "pertinenza" a livello centrale e/o strumentale, in almeno 6 degli 11 obiettivi individuati, tra cui:

TO1: *Research & Innovation (Strengthening research, technological development and innovation);*

TO3: *SMEs competitiveness (Enhancing the competitiveness of SMEs action);*

TO4: *Low-carbon economy (Supporting the shift towards a low-carbon economy);*

TO5: *Climate change and risk prevention (Promoting climate change adaptation, risk prevention and management);*

TO6: *Environment and resource efficiency (Preserving and protecting the environment and promoting resource efficiency);*

TO10: *Education and Training (Investing in education, training and lifelong learning).*

Anche a livello nazionale, la convergenza tra area di intervento di CoNISMa e gli obiettivi della Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI) e della Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente (S3) è particolarmente significativa, anche in virtù della recente istituzionalizzazione del Cluster "Economia del Mare/*Blue Growth*" tra i Cluster Tecnologici Nazionali.

Plurime aree di intervento

A partire dalle linee di intervento che oggi guidano l'operatività di CoNISMa, ovvero quella istituzionale e quella commerciale, applicate ai diversi ambiti delineati dalle politiche di sviluppo più propriamente della ricerca e dell'innovazione per la crescita dell'economia e del paese, tracciate nei documenti programmatici di sviluppo dell'Europa, dell'Italia e dei paesi di vicinato (*Blue*

Growth), emerge una matrice di potenziali aree di intervento in cui le UULLRR e gli Afferenti di CoNISMa possono emancipare i propri percorsi di sviluppo di conoscenza.

Le linee di intervento “commerciale” e “istituzionale” rispetto alle quali sono organizzate le attività di CoNISMa aprono scenari di interesse esponenziale rispetto ai tre principali *focus* di sviluppo tematico: Ricerca di base ed applicata, Assistenza tecnica e consulenza, *Education Training*.

PUNTI DI DEBOLEZZA (INTERNI ED ESTERNI AL CONSORZIO)

Coinvolgimento delle UULLRR e degli Afferenti

Ad oggi, il numero di UULLRR aderenti al Consorzio è 33 e circa 700 sono gli Afferenti. Sebbene la quasi totalità delle 33 UULLRR siano state coinvolte o attive in iniziative progettuali di CoNISMa, il coinvolgimento diretto di tutti gli Afferenti risulta essere obiettivo difficile da realizzare.

La diversificazione e la consistenza del dato riferito a UULLRR, Afferenti, Sezioni, Aree tematiche e specializzazioni, come previsto dallo Statuto e dai regolamenti vigenti, porta con se una complessità strutturale per la gestione delle informazioni che disorienta la capacità di risposta di CoNISMa rispetto alle aspettative di coinvolgimento delle UULLRR e degli Afferenti nei percorsi di proposte progettuali e, viceversa, di eventuale coinvolgimento di CoNISMa per le iniziative di sviluppo a livello di singola UULLRR.

In assenza di un sistema completo ed efficace di archiviazione e gestione dei dati, è difficile definire la significatività delle *expertise* che CoNISMa convoglia ed elaborare *cluster* di informazioni utili allo sviluppo delle progettualità.

È questo un elemento cruciale della *corporate governance* di CoNISMa sulla quale occorre intervenire per **incrementare e migliorare la capacità di lettura e di utilizzo della massa critica di competenze, esperienze, opportunità multi- e inter-disciplinari aggregate a CoNISMa.**

Inoltre, la capacità propulsiva degli snodi periferici del *network* CoNISMa di contribuire allo sviluppo delle attività progettuali del consorzio è frenata da una partecipazione limitata dei Docenti e Ricercatori Afferenti. Ad oggi, su circa 700 Afferenti il 70% risulta “dormiente” rispetto alle iniziative progettuali di CoNISMa. L’analisi delle motivazioni dovrà pervenire all’individuazione di quei fattori che ostacolano e su cui è possibile agire dal livello centrale per attivare gli Afferenti che riconoscono solo parzialmente la funzione aggregante e di sviluppo di CoNISMa.

Un altro aspetto da considerare riguarda la non sufficientemente fluida comunicazione tra UULLRR che, anche quando conseguono buoni successi nel proprio settore, hanno difficoltà a reperire risorse necessarie per allargare il proprio campo di azione integrandosi con le altre UULLRR.

Reperimento dati sulle attività svolte dagli Afferenti

Il sistema di reperimento dei dati è, ad oggi, impostato su fonti dirette, alimentate autonomamente e non obbligatoriamente dagli Afferenti. Il sistema esistente, CoNISMa 3.0, può essere migliorato, prevedendo la possibilità di attingere dati da ulteriori *database* (es. CINECA), e molto può aiutare la sensibilizzazione degli Afferenti di rendere circolari i riferimenti di CoNISMa sulle diverse fonti di condivisione dati (es. su *Google Scholar*, in cui gli Afferenti possono rendere visibile e linkabile l'afferenza al CoNISMa).

Ciò renderebbe più efficace il sistema di individuazione di CV ed *expertise* coerenti con le richieste di selezione e composizione dei gruppi di lavoro tematici proposti su bandi e iniziative progettuali a valenza europea e nazionale.

Funzioni di delega

Previste da Statuto per rispondere ad esigenze gestionali specifiche, atte a consolidare lo sviluppo di CoNISMa, le funzioni di delega ad oggi presentano parziali vulnerabilità in ordine alla loro funzionalità e operatività effettiva. Alle 5 deleghe previste per le funzioni di *1-Organizzazione del Lavoro e Funzionamento generale, 2-Controllo della gestione, 3-Rapporti con le Università consorziate, le UULLRR e gli Afferenti, 4-Rapporti con gli Enti pubblici di Ricerca, 5-Rapporti con Ministeri e con la Comunità Europea*, non risultano attribuite responsabilità o poteri specifici, ma per ciascuna di esse si delinea un ambito di pertinenza del proprio agire.

L'assegnazione delle funzioni di delega, veicolata attualmente su profili *senior* del mondo accademico - con carriere esemplari ed *expertise* eccellenti sia di tipo tecnico scientifico ed anche di natura relazionale negli scenari internazionali - rende ancor più complessa la capacità di conciliare tempi della didattica e dell'organizzazione universitaria con le finalità della funzione di delega.

Percezione del CoNISMa come *competitor* delle Università

La potenziale sovrapposizione delle attività di sviluppo progettuale realizzate da CoNISMa rispetto alle attività delle singole Università alimenta il *misunderstanding* sull'opportunità, per una ULR, di partecipare a cordate e partenariati governati dal Consorzio, piuttosto che proporsi in autonomia a partenariati internazionali.

Diventa indispensabile la ricerca di equilibrio tra protagonismo dell'organismo aggregante, in questo caso CoNISMa, e prevaricazione delle singole parti componenti il Consorzio. L'equilibrio può contribuire al riconoscimento dell'unicità del Consorzio, della sua natura diversificata, ma non contrapposta alle singole Università consorziate.

Visibilità ridotta dell'identità del CoNISMa e mancanza di riconoscimento istituzionale

Il punto immediatamente precedente si collega direttamente all'atteggiamento del MIUR nei confronti dei CIRT - Consorzi Interuniversitari di Ricerca Tematica - che, nonostante le tante sollecitazioni effettuate anche tramite interpellanze parlamentari e attraverso una costante azione da parte del coordinamento nazionale dei CIRT, di cui il CoNISMa fa parte, non ha ancora voluto attivare il "Tavolo di lavoro" tra lo stesso MIUR, i CIRT e la CRUI (che in merito ha sempre giocato un ruolo non chiaro), al fine di adottare le iniziative necessarie affinché i CIRT siano riconosciuti a pieno titolo facenti parte del Sistema Ricerca Italia. In tale situazione ed in mancanza di uno *status* equiparabile a quello degli Enti Pubblici di Ricerca, i Consorzi interuniversitari sono spesso prevaricati, pur avendo, sulle tematiche di competenza, una maggiore specificità e una migliore organizzazione. Sino ad ora si è ovviato a questa situazione attraverso rapporti, non sempre istituzionalizzati, con gli altri Enti Pubblici di Ricerca ed, in particolare, con il CNR.

OPPORTUNITÀ

Rinnovata lettura del *network* rispetto ai temi emergenti a livello nazionale, europeo ed internazionale

La logica di *network* sostenuta dall'identità consortile di CoNISMa, intesa non come semplice somma delle parti ma come "rete per la ricerca" in cui convergono capacità scientifiche, tecniche e di relazione delle singole Università consorziate, può essere applicata anche alle reti di *stakeholder* con cui UULLRR e Afferenti al Consorzio interagiscono. Una approfondita conoscenza delle reti di attori con cui le UULLRR possono realizzare attività può permettere a CoNISMa di estendere la mappatura delle risorse del Consorzio funzionalmente al raggiungimento degli obiettivi a supporto del divenire del quadro strategico comune in materia di ricerca e innovazione 2014/2020, ovvero:

Obiettivi della politica nazionale e comunitaria	Partner strategici
1. Generare una scienza di alto livello finalizzata a rafforzare l'eccellenza scientifica dell'UE a livello internazionale	Enti di ricerca, Università nazionali ed internazionali
2. Promuovere la <i>leadership</i> industriale mirata a sostenere l'attività economica, comprese le PMI	Imprese, Parti sociali, Camere di Commercio
3. Innovare per affrontare le sfide sociali, in modo da rispondere direttamente alle priorità identificate nella strategia Europa 2020	Enti Locali, Parti sociali, rappresentanze del Terzo Settore

Il recente riconoscimento da parte del MIUR del Cluster "Economia del Mare" tra i 12 cluster tecnologici nazionali rilancia l'impegno coordinato di imprese, università, distretti tecnologici ed enti di ricerca per sviluppare:

- attività collegate all'industria delle estrazioni marine, alla filiera della cantieristica, alla ricerca, alla regolamentazione e alla tutela ambientale;
- attività collegate ai settori energia blu, acquacoltura, risorse minerali marine, biotecnologia blu, con particolare riguardo alle azioni inerenti la sperimentazione di sistemi di controllo e monitoraggio, nonché di sicurezza della navigazione.

Tali obiettivi aprono scenari di riferimento per lo sviluppo degli ambiti di CoNISMa, orientati verso contesti applicativi.

ALCUNE SOLUZIONI PROPOSTE

Coinvolgimento delle UULLRR e degli Afferenti

La vera sfida per il prossimo triennio sarà quella di riuscire ad aumentare il coinvolgimento degli Afferenti alle attività del Consorzio e garantire una maggiore diffusione delle informazioni. Spesso mi è capitato di sentire molti Afferenti lamentare “la mancanza di considerazione” da parte di CoNISMa. E’ un *gap* che va ridotto o annullato attraverso una forte campagna di sensibilizzazione, di fidelizzazione e di coinvolgimento. Il Consorzio dovrà mettere a punto sistemi più efficienti per conoscere le *expertise* disponibili nelle UULLRR ed intercettare quelle risorse finanziarie disponibili, su progettualità di ampio respiro, che consentono il loro coinvolgimento.

Occorre però che vi sia da parte degli Afferenti una nuova interpretazione del ruolo del CoNISMa, che non può essere considerato un erogatore di risorse finanziarie (che essendo privo di FFO non ha), un “bancomat” a cui ci si rivolge per chiedere una sovvenzione. Non si può stare alla finestra ad aspettare. Occorre un dinamismo diverso nei confronti del Consorzio, una nuova vivacità propositiva e di orientamento. E non si può nemmeno far riferimento al CoNISMa solo quando non si possono far transitare alcuni progetti dalle proprie Università.

Va stipulato un nuovo patto tra Afferenti e Consorzio basato sulla reciproca collaborazione fatta di inclusività e di spirito di appartenenza.

Reperimento dati sulle attività svolte dagli Afferenti

Il processo di reperimento e di gestione dei dati risulta ad oggi articolato su più strumenti, elaborati perseguendo logiche, interessi e obiettivi differenziati: il *database* delle UULLRR, dei progetti, dei CV degli Afferenti rispondono a logiche di archiviazione, ovvero di organizzazione delle informazioni standardizzata secondo criteri prestabiliti. Su questo aspetto, CoNISMa ha già realizzato un’attenta analisi delle opportunità di miglioramento, espresse nel Progetto “RIRAI-Repertorio Interattivo della Ricerca Accademica Italiana in Scienze del Mare” rispetto allo strumento ad oggi utilizzato, CoNISMa 3.0. Tale sistema, sebbene, ad oggi, poco efficiente e poco utilizzato dagli Afferenti, ha in se le caratteristiche per un miglioramento basato sui tre principali *step* di acquisizione/elaborazione- *matching*/rilascio dei dati. E’ già in atto un progetto di sviluppo che, mantenendo la facilitazione di utilizzare una applicazione accessibile sul *web*, migliorerà la funzionalità dell’incontro tra domanda e offerta di *key skills* attraverso un meccanismo di **indicizzazione semantica** che supera i limiti imposti dalla soggettività del linguaggio naturale.

Migliore definizione delle aree di interesse di intervento del CoNISMa

Le linee di intervento “commerciale” e “istituzionale” rispetto alle quali sono organizzate le attività del CoNISMa nel contesto dei documenti programmatici della Europa, dell’Italia e degli altri Paesi del Mediterraneo, aprono scenari di rilevante interesse rispetto ad almeno tre *focus* di sviluppo tematico.

1. Area della **Ricerca di Base e Applicata**, rivolta in maggior modo all’attività di valutazione della “sostenibilità” dei processi economici e produttivi, nell’intento di superare il divario tra ricerca di base e applicata. L’intervento del CoNISMa dovrà essere rafforzato rispetto a:
 - un’azione di sensibilizzazione rivolta a Istituzioni Pubbliche e ai canali formativi rispetto all’obiettivo primario dell’avanzamento della conoscenza, per la comprensione teorica delle relazioni tra le diverse variabili intervenienti in un determinato processo.
 - una maggiore attenzione alla ricerca applicata per indirizzare il sistema della ricerca alla condivisione degli obiettivi con il settore produttivo, sociale, economico.
2. Area della **Assistenza tecnica e Consulenza**, rivolta sia a livelli nazionali che europei e internazionali. Si tratta di attività di studio e supporto per lo sviluppo di progetti e iniziative private e istituzionali, a carattere economico e sociale. Per sviluppare meglio queste aree, CoNISMa dovrebbe ampliare il quadro delle sue competenze attuali, includendo *expertise* in settori delle Scienze del mare al momento trascurati come Economia, Ingegneria ed ambito giuridico.
3. Area **dell’Alta Formazione**, includendo attività dedicate ai dottorati internazionali con approccio interdisciplinare. Attività che mirano alla realizzazione di percorsi formativi capaci di migliorare la qualità dell’offerta di istruzione e formazione professionale, promuovendo la cooperazione per costruire partenariati strategici, alleanze della conoscenza, alleanze delle abilità settoriali. Giova ricordare, a tal fine, le attività di *networking* con l’EMB – *European Marine Board* - che anticipa e proietta le opportunità di sviluppo di *partnership* funzionali a tale area di sviluppo.
4. Ulteriore area emergente per CoNISMa è quella trasversale della **Comunicazione e Terza Missione**, nell’ambito della Cooperazione Internazionale. Il recente successo registrato da CoNISMa sul Programma *Interreg Med* conferma la partecipazione del Consorzio su aree della comunicazione per la capitalizzazione dei progetti modulari nell’ambito del *Blue Growth*, al fine di aumentare il loro impatto verso obiettivi comuni individuati. Le attività trasversali di Comunicazione, affiancate dalle attività di **Information Management**, contribuiranno allo sviluppo di *partnership* significative per le progettualità del Consorzio.

Rivisitazione delle funzioni di delega

Con la definizione delle aree di interesse di intervento del CoNISMa, si rende necessaria, rispetto all'articolazione ad oggi prevista, una rivisitazione delle funzioni di delega in ordine a due principi:

- a) correlare le deleghe a obiettivi di sviluppo di CoNISMa, individuati rispetto ad una mappatura delle opportunità, con evidenza delle priorità di intervento rispetto alle *policy* europee e nazionali;
- b) potenziare la capacità operativa delle funzioni, sostenendo una modalità di lavoro congiunta e condivisa tra diversi profili professionali. Per ciascuna funzione di delega si propone di declinare un obiettivo generale, la cui responsabilità è in capo al profilo *Senior*, individuato all'interno della Giunta o all'interno degli Organi di Consulenza della Giunta. Si propone, inoltre, di individuare obiettivi specifici che potranno essere affidati a profili con predisposizione più operativa, maggiormente inseriti nelle logiche di sistema riferiti a ciascun tema di delega. Ciò consentirà anche di individuare e formare nuove figure professionali e di indirizzarle eventualmente al governo e sviluppo di CoNISMa, tracciando una continuità di *governance* per il futuro.

Un possibile strumento di supporto alla definizione delle funzioni di delega è nello schema proposto a seguire che va considerato una traccia per consolidare una modalità di lavoro condivisa in sede di Giunta e Consiglio Direttivo.

Aree di Interesse	Obiettivo Generale	Obiettivi Specifici
RICERCA DI BASE E APPLICATA	Aumentare il ricorso alla ricerca di base per lo sviluppo di approcci di analisi e studio della sostenibilità dei processi economici e produttivi.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementare gli scambi con Enti di Rappresentanza del settore imprenditoriale (EEN <i>European Enterprise Network</i>, Confindustria – Area Ricerca e Innovazione, Parti sociali), funzionali al raggiungimento di un panel di aziende, potenziali partner di sviluppo di progettualità (pari ad almeno XX aziende) - sviluppare un'offerta di servizi e contenuti di interesse per le aziende (es. disponibilità sul territorio di laboratori aperti a processi di sviluppo ULR/Impresa, sul modello dei FABLAB)

ASSISTENZA TECNICA inclusa la COOPERAZIONE TERRITORIALE INTERNAZIONALE	Sviluppo di progettualità per l'utilizzo delle risorse del mare secondo principi di sostenibilità ambientale, di salvaguardia dell'ecosistema.	- incrementare la partecipazione a iniziative del Cluster dell'Economia del Mare, a livello nazionale, del Blue Growth a livello europeo e internazionale
	Ampliare la proposizione di iniziative di cooperazione territoriale, con particolare interesse all'area del Mediterraneo	- differenziare le progettualità su territori specifici delle aree in cui CoNISMa identifica possibili opportunità di sviluppo (es. Centro America, Cile, etc)
EDUCATION AND TRAINING	Sviluppare i temi dell'Innovazione della Formazione e rafforzare la rete europea di formazione attraverso: Partenariati Strategici, mobilità e scambi, Alleanze della Conoscenza, Coworking, Accordi di Cooperazione, Alta Formazione e altre forme funzionali alla definizione di standard formativi d'eccellenza per l'Università e per l'Impresa.	- potenziare l'offerta formativa disponibile a livello di ULR/Università - incrementare la partecipazione da parte degli Afferenti (e studenti potenziali futuri Afferenti) a iniziative di Studio Internazionale

Ampliamento della Governance del CoNISMa

Al momento il sistema di governo del Consorzio è demandato al Direttivo, al Presidente, al Vicepresidente, alla Giunta Amministrativa e al Direttore.

Oltre al già citato affiancamento dei componenti della nuova Giunta Amministrativa per le funzioni di delega, si pensa di integrare tale quadro con delle ulteriori figure di consulenza che possano con più incisività collegarsi con UULLRR e nello stesso tempo essere di supporto per i rapporti internazionali.

I membri della nuova Giunta che sarà proposta per essere votata, verranno individuati in modo da offrire un'ampia copertura delle Sezioni Nazionali e delle Aree tematiche di appartenenza, una riconosciuta eccellenza nei settori di competenza, la più estesa distribuzione territoriale e, non ultimo, sulla base di una loro dichiarata disponibilità ad occuparsi del Consorzio per il prossimo triennio.

Ai due *Past President* verrà chiesto di collaborare con il Presidente e la Giunta Amministrativa in compiti di rappresentanza che potranno modificarsi nel tempo sulla base di nuove emergenze e/o nuove opportunità.

Maggiore rilevanza verrà data agli attuali rappresentanti del CoNISMa presso i network internazionali come EMB - European Marine Board, EUROMARINE, IPBES (Intergovernmental Platform on Biodiversity & Ecosystem Services), EMBRC (European Marine Biological Resource Centre), EMSO-ERIC (European Multidisciplinary Seafloor and Water Column Observatory -

European Research Infrastructure Consortium), IODP (International Ocean Discovery Program), COI (Commissione Oceanografica Italiana).

Percezione del CoNISMa come *competitor* delle Università

Il chiarimento tecnico e la comunicazione volta a precisare con determinazione, alle UULLRR e agli Afferenti, gli ambiti e i limiti di applicazione di CoNISMa, differenziandosi dalle potenzialità raggiungibili dalle singole Università, consentirà di demarcare equivoci, di sensibilizzare la partecipazione rispetto ad un ruolo di CoNISMa non come *competitor*, ma in qualità di partner e volano per incrementare le opportunità di partecipazione e di eleggibilità delle singole ULR a gruppi di lavoro e di ricerca alternativi a quanto già realizzato a livello di singole Università.

Visibilità ridotta dell'identità del CoNISMa e mancanza di riconoscimento istituzionale

Il lavoro integrato che si sta portando avanti assieme agli altri CIRT per attivare il “Tavolo di lavoro” con MIUR e CRUI e la costante sensibilizzazione politica sul ruolo dei Consorzi, si spera possa produrre, in tempi brevi, l’inserimento nel Sistema Ricerca Italia e il tanto agognato *status* di Enti Pubblici di Ricerca. Su questo fronte occorre però una forte collaborazione da parte delle UULLRR per una capillare sensibilizzazione dei Rettori (almeno alcuni) che in sede CRUI potranno appoggiare tali rivendicazioni.

CONCLUSIONI

Il successo del programma delineato non può che passare attraverso l'attivazione delle UULLRR e degli Afferenti, funzionale ad incrementare l'operatività di CoNISMa. Tale attivazione può essere raggiunta agendo sul potenziamento del processo di comunicazione che vede il CoNISMa come soggetto "aggregante" le competenze multidisciplinari delle UULLRR, consentendo alle singole Università di rispondere con maggiore probabilità di successo ai requisiti imposti dai finanziamenti (nazionali, europei, internazionali). Le Università si devono sentire libere di utilizzare CoNISMa o andare da sole, il Consorzio deve essere un'opportunità in più, un valore aggiunto, una sigla che genera *network*, difficilmente realizzabili in altro modo.

Occorre considerare come l'individuazione di aree tematiche prioritarie di intervento per CoNISMa e l'articolazione degli obiettivi di delega consentiranno un coinvolgimento più diretto e mirato delle UULLRR e degli Afferenti su specifici ambiti di intervento, agevolando l'incontro di interessi reciproci e la definizione di possibili sinergie tra attività della singola Università, dell'ULR e dell'Afferente. C'è spazio per chi ha voglia di farsi coinvolgere, per chi ha buona volontà di collaborare con proposte operative, mettendo a disposizione la propria competenza e il proprio tempo. Una maggiore inclusività e una nuova identità partecipativa porterà tutti a sentirsi "in squadra".

Il rinnovato modello organizzativo del sistema di deleghe consentirà di far emergere figure professionali con una superiore predisposizione all'innovazione e al cambiamento organizzativo, con una maggiore consapevolezza del ruolo fondamentale di CoNISMa nello scenario nazionale e internazionale.

Nel definire le competenze ideali per l'individuazione di tali figure emergenti, potranno essere elemento distintivo le precedenti esperienze di progettazione in ambito europeo e internazionale, soprattutto con riferimento alle eccellenze già dimostrate, la conoscenza dei sistemi di finanziamento della ricerca applicata e una capacità di percepire la ricerca in un ambiente dinamico. In ogni caso il successo del presente programma potrà essere reso possibile solo attraverso una forte collaborazione con l'intero Direttivo, con le UULLRR e con gli Afferenti dei singoli Atenei.

Quello fin qui tratteggiato è un quadro probabilmente condiviso da molti, magari con sfumature diverse, ma con una visione d'insieme che non può non essere convergente. Nulla di nuovo o di diverso da quanto tutti conosciamo, dunque, se non nella consapevolezza che il potenziale del CoNISMa, per quanto cresciuto negli anni, è ancora lontano dall'essere stato pienamente espresso. Alcune azioni specifiche potranno giocare un ruolo importante, la partecipazione a questo o quel progetto potrà portare risorse ed opportunità, ma la sola cosa che potrà liberare questo potenziale è

il rafforzamento della partecipazione alla vita attiva del CoNISMa da parte dell'intero Direttivo e, per suo tramite, delle UULLRR degli Atenei afferenti. E' questa, dunque, la prima fra le priorità della prossima Presidenza."