

INU Istituto Nazionale di Urbanistica

La Ricerca e Consulenza conto terzi
svolta dall'INU nel periodo 1994/2007

*Note e riflessioni a cura
di P. Properzi, Responsabile del settore*

Aprile 2008

L'aggiornamento è in corso di elaborazione così come l'inserimento sul sito dell'Istituto

Premessa

Ho assunto le funzioni di Responsabile del settore R e C ereditando un lavoro svolto con particolare dedizione e notevoli risultati da C.A. Barbieri.

Per un complesso di motivi (necessità di costruire un curriculum per i bandi – redazione dei bilanci – presenza nel Sito) da tempo è stata avviata una sistematizzazione degli incarichi ricevuti e del materiale prodotto.

Gli elenchi e le ricostruzioni effettuate dai Segretari (M. Giuliani - S. Ombuen) e dal Tesoriere (O. Segnalini) sono stati utilizzati come basi ricognitive per compilare queste note e ad essi e a S.Sollecchia e M.Minervino che mi hanno aiutato in questo lavoro va un sincero ringraziamento.

Anche per il Sito era stata predisposta una lista delle ricerche svolte, che oggi può essere arricchita e utilizzata per aggiungere informazioni di maggiore dettaglio, ed eventualmente costruire i Link con il materiale delle ricerche, così da migliorare la conoscenza e l'utilizzazione del lavoro svolto dall'INU per conto terzi. Il settore R e C svolge infatti un ruolo centrale nella vita dell'Istituto, sia in termini scientifici e culturali che in termini economici, ma i prodotti non sempre sono conosciuti.

La R e C rappresenta inoltre una importante occasione di sperimentazione dei temi che l'Istituto propone nei suoi congressi e al contempo di interazione con i principali soggetti istituzionali, e rappresenta anche una parte consistente del bilancio dell'Istituto del quale in alcuni anni ha rappresentato circa 1/3 delle entrate.

Una riflessione su questi aspetti e su molti altri ad essi connessi deve essere fatta con una sufficiente base documentaria.

Oggi questo è possibile potendo disporre di materiali (Bilanci – Prodotti , etc.) relativi agli ultimi 10 anni. La disponibilità di questo materiale non significa d'altro canto una organicità e completezza dello stesso, che si presenta spesso incompleto e non omogeneo nonostante da tempo il CDN e il Responsabile del settore abbiano indicato procedure di contabilizzazione e modalità di archiviazione.

L'obiettivo principale dell'attività di riordino e catalogazione è stato quindi quello di consentire agli organi dell'Istituto di formulare una valutazione sulla attività svolta sia in relazione alla sua coerenza con le scelte culturali e politiche dell'Istituto, sia in relazione ai miglioramenti da apportare ad una attività che, per quanto brillante, mostra come vedremo alcuni punti critici.

Di cosa si tratta

Si tratta di circa ottanta R e C, svolte dal 94 in poi, per conto di una committenza costituita essenzialmente da soggetti istituzionali e che investe campi molto diversificati: dalla gestione di Osservatori sulle trasformazioni territoriali, (Toscana, Lombardia, Piemonte) alla elaborazione di testi legislativi, (Basilicata, Abruzzo, Molise, Friuli V.G., P.A. Trento, etc.), dal coordinamento di attività di comunicazione e di affiancamento delle strutture interne degli Enti (Ministero Ambiente, Min. LL. PP., Regioni, Province e Comuni) alle Ricerche su temi specifici commissionate da Enti e Associazioni (ANPA, ASCOM, Fondazioni).

La quantità di materiale prodotto è sicuramente rilevante e molto di questo si è tradotto in pubblicazioni di notevole interesse. Basti tra le molte ricordare quelle sulle “*Politiche urbane*” sui *PRIU*, sulle *Linee guida per le reti ecologiche* e il *Rapporto sullo stato della pianificazione /2000*.

In termini economici si tratta nel complesso di un importo rilevante (circa 2.100.000 Euro in 10 anni) soprattutto se si confronta con il bilancio dell'Istituto, nel quale hanno rappresentato, come si è detto, una significativa fonte di entrata.

L'importo medio è di circa € 35.000,00 per ricerca, l'importo più alto per singola ricerca è di € 328.000,00 l'anno in cui sono pervenute maggiori commesse (1.060.797) è il 2000, quello in cui la fatturazione è stata più alta è sempre il 2000 (1.057.959). La media annua è di circa € 200.000,00 che si dimezza però negli ultimi anni.

Per quanto riguarda la committenza sono essenzialmente le Regioni che utilizzano la nostra attività, ma anche i Ministeri che più direttamente si occupano di territorio, paesaggio e ambiente.

L'attività di Ricerca e consulenza dell'Istituto è svolta da *gruppi di lavoro* coordinati da un *responsabile scientifico* designato dal Consiglio Direttivo Nazionale che approva anche il *programma di lavoro* e il *bilancio preventivo*.

I dirigenti dell'Istituto svolgono queste attività a titolo gratuito e gli utili vengono investiti nelle numerose altre attività culturali svolte dall'INU.

In considerazione dell'ambito di interesse e degli obiettivi delle specifiche consulenze e ricerche il CDN ne definisce anche il carattere Nazionale o Regionale.

Nel corso degli ultimi anni si è andata comunque progressivamente modificando la natura dell'attività; è infatti significativamente aumentata quella di *affiancamento*, in ruoli di coordinamento e di assistenza tecnica a pratiche di natura innovativa poste in essere dagli Enti.

Questo avviene sempre più spesso all'interno di *Accordi Quadro* stipulati con Enti che condividono con l'INU la necessità di tradurre gli esiti della sperimentazione di buone pratiche in impianti metodologici e in linee guida.

Con riferimento all'elenco di seguito allegato gli oggetti delle attività di consulenza sono stati distinti per quanto riguarda i temi in:

- **AQ** Accordo quadro
 - **C** Consulenza per:
 - l** legislazione e normativa
 - m** Metodologie
 - lg** Linee Guida
 - v** Valutazione
 - **Co** Attività di coordinamento e/o segreteria tecnica-scientifica
 - **R** Ricerca scientifica
 - **O** Osservatorio
-

Oltre ai tradizionali Enti territoriali sono presenti tra i committenti nuovi soggetti quali associazioni di categoria e soggetti economici. Nel Quadro riassuntivo si sono indicati i diversi soggetti con le seguenti sigle.

S	Organi centrali dello Stato
R	Regioni e organi regionali
P	Province
C	Comuni
A	Altri

Le Ricerche e Consulenze di interesse Nazionale sono in evidenza con un retino grigio.

RICERCA N°	OGGETTO:	COMMITTENTE:	AVANZAMENTO:	ESITI Consultabili
			PRODOTTI:	
Anno inizio				
CDN	AQ C CO R O	S R P C A	Resp. Scientifico	
80	LINEE GUIDA DEFRAMMENTAZIONE	APAT	In via di definizione Coordinamento Pubblicazione atti	
bozza all'esame	CO	A	V. Fabietti	
79	QUADRO REG. delle MOBILITÀ /PGT TOS-UMB-MAR-LAZ	MINISTERO TRASPORTI	In corso	
03.07	R	S	N. Savarese	
78	Integrazione Ricerca 67	REGIONE VENETO	Conclusa →	Pubblicazione Piano Territoriale Regionale di coordinamento
12.06	Ig		F. Sbetti	
77	Poli Dev Interreg. III B LINEE INDIRIZZO Pianificazione spaziale	REGIONE VENETO	Conclusa Attività Accompagnamento	
06.09.06		R	M. Fantin	
76	Progres DEC Interreg. III C	REGIONE LAZIO	in corso Attività accompagnamento	
14.09.06	Co	R	M. Talia	
75	OSSERVATORIO 2 Ricerche Vedi protocollo	REGIONE PIEMONTE	Concluse	Pubblicazioni 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/>
Maggio 2006	O	R	C. Giaimo	
74	UNICA 2	REGIONE ABRUZZO	Conclusa Piano Territoriale Orari intercOM.	Pubblicazione In corso
2006 15.02	Co	R	M. Palladini	

RICERCA N°	OGGETTO:	COMMITTENTE:	AVANZAMENTO:	ESITI Consultabili
			PRODOTTI:	
Anno inizio				
CDN	AQ C Co R O	S R P C A	Resp. Scientifico	
73 2004/06	UNICA Piano dei Tempi	COMUNE PESCARA	Conclusa Piano Territoriale Orari comunale	Publicazione in corso
	Co	C	M. Palladini	
72 12,06-04/24.02-06 2006	Legge Regionale Edilizia	REGIONE ABRUZZO	Conclusa Disegno di Legge	
	e	R	P. Urbani	
71 6,7-05-05	Interreg. III D/CADSES CONSPACE Strategie Transnazionali	REGIONE VENETO V4	Conclusa	Publicazioni 1 CONSPACE 2 UQ. n°. 47
		R	F. Sbeti	
70	Integrazione Ricerca 67	REGIONE VENETO V3	Conclusa →	Publicazioni Questioni e Lineamenti di progetto
	C	R	F. Sbeti	
69 14.02.05	Aree Metropolitane Qualità della vita	APAT	Conclusa	
	R	A	P. Avarello	
68 17,18/12/04 2005	Attività Accompagnamento	Comune Bologna		
	Co	C	P.M. Alemagna	
67	Collaborazione PTRC	Regione Veneto V2	Conclusa	Publicazione Documento Programmatico Preliminare
	C	R	F. Sbeti	

RICERCA N° Anno inizio CDN	OGGETTO:	COMMITTENTE:	AVANZAMENTO:	ESITI Consultabili
			PRODOTTI:	
	AQ C Co R O	S R P C A	Resp. Scientifico	
66 2004/06	<i>Promozione del nuovo PRG di Napoli</i>	Comune di Napoli	In corso Volume Mostra	Pubblicazione
	Co	C		
65 2004/05	<i>Organizzazione di due Convegni e mostra itinerante, Pubblicazioni e materiali divulgazione</i>	Regione Umbria	In corso Convegni Volume Mostre	Pubblicazione
	AQ Co	R	Donatella Venti	
64 2004/4	<i>Linee d'indirizzo per le trasformazioni insediative del Territorio Sanmarinese</i>	Fondazione Cassa di Risparmio San Marino – S.U.M.S.		
	C-Ig	S	Paolo Avarello- Walter Fabietti	
63 2004/3	<i>Impatto urbanistico, ambientale e socio-economico del Word Trade Center in località Cimino (TA)</i>	ASCOM Taranto	Conclusa 1° Fase Paper	
	C-V	A	Walter Fabietti Salvatore Mininanni	
62 2004/2	<i>Modelli di governance riferiti al sistema produttivo della Regione Veneto</i>	Regione Veneto		
	C-m	R	Francesco Sbetti	
61 2004/1	<i>Convegno regionale LUR Abruzzo</i>	Regione Abruzzo	Conclusa deregistrazione atti	Paper
	Co	R	Stefano Mariotti	
60 2003/6	<i>Progetto APE-Biennale Città Europee, Barcellona /Presentazione</i>	Regione Abruzzo	Conclusa pannelli e testi	
	Co	R	Stefano Mariotti	

La questione ReC non solo ha un rilievo strutturale nelle politiche di bilancio dell'Istituto, ma viene a coincidere spesso con la stessa attività culturale dell'INU.

Tutti questi aspetti sono oggetto di variazione e come spesso è avvenuto in passato, si può pensare ad un "ammodernamento" delle regole che ci siamo dati per l'attività di ReC che condizionano sia la qualità dei prodotti, sia le dimensioni economiche dell'attività nel suo complesso.

Ho curato negli ultimi anni e "riordinato" il settore R e C (vedi relazioni e quadro sinottico relativo agli ultimi 14 anni, aggiornato per il prossimo congresso) per la verità senza riscuotere come spesso accade, il necessario interesse. Sulla base di questo quadro cerco di formulare una valutazione sia sul prodotto complessivo, sia sulle cause che ne vedono ridurre progressivamente la dimensione.

Partiamo dallo stato del Settore.

Nel lungo periodo il settore incide sui Bilanci consuntivi con una percentuale che oscilla tra il 30% (2001) ed il 5% (2005) delle entrate ed è progressivamente calante.

Le concause del trend negativo delle quote provenienti da ReC nelle voci attive del Bilancio come del resto ho già più volte espresso in Assemblea sono a mio avviso da riferirsi a:

Modificazione in atto del "mercato" .

La questione della funzione statutaria di "alta cultura" che non solo finalizza l'attività dell'Istituto ma ne impone una selettività, comporta una prima difficile riflessione relativa al perimetro entro il quale selezionare il mercato

Si tratta di un tema scivoloso e pericoloso in quanto è evidente che l'attività culturale è senza limiti predefiniti e che la funzione di ricerca comporta la progressiva verifica falsificazione dei "limiti" acquisiti e condivisi.

Per fare questo l'Istituto, soprattutto negli ultimi anni, si è impegnato in un processo continuo di verifica delle proprie posizioni culturali (vedi il dibattito nel congresso) in un'ottica di condivisione interna e di consenso esterno.

L'attività di R e C conto terzi, perché di questo stiamo parlando, è fortemente interrelata con questo processo culturale, ma a mio avviso tende a seguirlo e non lo anticipa. Se questo avviene e non c'è nessuna negatività in ciò, l'Istituto ne deve essere consapevole e il Responsabile del Settore e quello della specifica Ricerca ne devono informare il CDN.

Nella prassi normale ciò non avviene e ci si affida alla autorevolezza ed alla esperienza INU del Responsabile scientifico ma questo aspetto è particolarmente delicato sia in relazione ad alcune recenti spiacevoli situazioni nei rapporti con la committenza sia per una mancanza di interesse a fronte dei modesti utili personali connessi al reperimento e allo svolgimento delle ricerche.

Scarso interesse dei soci, non tanto nello svolgere le ReC quanto nel proporle ad un mercato più ampio del nostro tradizionale (e statutario) mercato di riferimento.

Questo dipende dalla ovvia concorrenza che si verrebbe a concretizzare con la attività professionale propria e/o con quello di altri soci o di altre strutture di ricerca se si allargasse il campo di interesse a settori “più professionali” peraltro ormai tutti sottoposti a gara.

Si tratta quindi di una presenza nel mercato autolimitata in relazione a fattori etici (o presupposti tali) che caratterizzano l'INU nel quadro nazionale: –la ricerca viene proposta da un soggetto non commerciale ma culturale e che quindi porta un valore aggiunto – i dirigenti non vengono pagati – etc., ma questa differenziazione spesso non basta più per una assegnazione su basi di specificità della prestazione.

Sono scarse anche le iniziative delle Sezioni regionali e, quando si concretizzano, hanno la configurazione di prodotti di nicchia (legislazioni regionali) o di attività di osservatorio – accompagnamento (Reg. Piemonte, Reg. Abruzzo).

Stabilizzare e diffondere però questo specifico tipo di presenza INU è sicuramente una strada possibile per aumentare la dimensione del settore R e C, in quanto sono attività molto aderenti allo statuto e al contempo occasioni di impegno per giovani soci (si può pensare sia a stage che a crediti universitari di tirocinio) ma anche importanti in una logica di stabilizzazione delle strutture di monitoraggio del RdT, ancora ora molto volontaristiche e in quanto tali discontinue.

Sono meno convinto che una maggiore apertura del campo “professionale” verrebbe ben accolta dai soci.

Si lavora quindi in una condizione marginale ed è difficile ampliare il mercato. Si può invece ottenere una ottimizzazione dei risultati lavorando sulle specificità INU, coinvolgendo giovani – università – legandoli alla ricerca per il RdT, etc.

Più complesso è l'andamento costi/ricavi, solo di recente posto sotto osservazione e spesso vicino ai limiti minimi di utile.

Questi sono i due principali “problemi”, in merito va detto che:

L'Istituto, poiché non ritiene condizionante e quindi discutibile la questione della redditività a fronte dell'interesse scientifico e strategico, sono state da tempo fissate solo due condizioni generali :

- Una quota riservata all'INU Nazionale sulle Ricerche svolte dalle sezioni (10%)
- Una quota minima di Utili (25%) derogabile solo per motivi particolari

Vedi Schede AeB da riempire a cura del Responsabile Scientifico, approvate dal CDN e ben note a Segretari e Tesorieri Regionali, nonché alla tesoreria che non può liquidare compensi se non sono compilate e approvate dette schede (Del. CDN n°.....)

Queste “regole” sono sempre state applicate.

1. L'andamento oscillante del rapporto costi/ricavi dipende dalla natura delle ReC.

Personalmente non ritengo che le ReC INU debbano interessare, a chi le propone e a chi le fa, solo perché sono particolarmente remunerative.

Gli interessi prevalenti che portano i soci a lavorare nelle ReC sono:

- per i nuovi soci– opportunità di conoscere ambienti e colleghi esperti
- per i membri effettivi – opportunità di coordinare , partecipare a ricerche di alto profilo – (spesso pubblicate)

NB i compensi medi sono sempre inferiori a quelli di mercato

Quest'ultima notazione apre uno specifico problema per le ReC messe a bando dalle P.A.

I costi degli addetti figurano spesso tra i parametri da esplicitare nell'offerta e se questo comporta una più ampia partecipazione, con costi giorni /uomo medio bassi, (politica dell'Istituto) in qualche caso ci ha fatto perdere gare in cui l'elemento qualificante era proprio un alto costo unitario.

Liberato il campo dal problema costi/ricavi nelle ricerche ordinarie e da quello del riparto Regionale /Nazionale resta il tema problema della promozione e quello ad esso connesso dell'interesse dei soci a promuovere l'affidamento di ricerche all'INU

- *una forbice percentuale sui compensi per il coordinamento scientifico ed operativo delle ricerche (che deve compensare anche la capacità promozionale dei soci senza intaccare la qualità);*

Detto in soldoni se un socio porta un lavoro di ReC all'INU invece che altrove deve ricavarne un suo utile.

Già ora ci si regola in questi termini impegnando nella ricerca i soci che la promuovono con la sola riserva che i Dirigenti, che sono poi quelli che portano avanti l'Istituto, percepiscono solo il rimborso delle spese.

E' una regola severa, anche un po' moralistica e di questo si può discutere, ma essa tende ad evitare derive personalistiche e/o affaristiche che nel passato hanno negativamente caratterizzato la vita dell'Istituto.

Va poi meglio regolato il sistema di raccordo tra il CDN e lo svolgimento delle ReC.

Va ricordato che, di regola, il socio che intende proporre l'INU per una consulenza ne informa Presidente e/o il Responsabile del settore ricerca che avviano i contatti "ufficiali" e definiscono le modalità di svolgimento, di seguito il CDN discute la bozza di contratto o convenzione che ha già avuto il parere favorevole del Responsabile del settore sia relativamente agli aspetti economici che a quelli di contenuto.

Il CDN Delibera in merito all'interesse Nazionale e/o regionale della ricerca sulla base delle schede AeB elaborate dal Responsabile scientifico proposto e nello specifico approva il Responsabile scientifico e i membri del gruppo di lavoro.

Mi sembra evidente che sono i comportamenti personali dei Dirigenti (nel far sempre prevalere la dimensione istituzionale su quella generale, nel coinvolgere il maggior numero di soci, nel garantire pubblicità ai risultati della ricerca nell'ampliare la rete delle alleanze

culturali), che determinano il successo o l'insuccesso della Ricerca specifica e per questo la scelta del Responsabile scientifico, il coinvolgimento on going del Responsabile del settore e del CDN sono pratiche apprezzabili.

Questo non sempre avviene e solo raramente il CDN discute nella sua completezza formale e/o sostanziale gli esiti delle Ricerche come si è fatto sino al 2003-04.

Già è stato proposto di dedicare alla presentazione delle Ricerche concluse seminari specifici, in quanto il CDN non riesce a svolgere compiutamente questo ruolo nella sua convocazione ordinaria. Sarebbe in tal senso utile investire le Commissioni, secondo i temi trattati, o la Redazione del RdT, del compito di tenere le fila di queste attività.

Quale responsabile del Settore R e C, condivido molte delle questioni recentemente sollevate (scarsa incisività, scarsa diffusione, scarsa interazione) e alcune di queste hanno formato l'oggetto delle relazioni annuali all'Assemblea e dei miei interventi in CDN proprio per la definizione di "regole interne ed esterne di gestione".

Alcune delle soluzioni proposte recentemente dai soci (Savarese) e discusse in G.E. sono in parte già operanti e disciplinano sia le modalità dei rapporti nella fase di acquisizione delle ReC che quelle interne di svolgimento (aspetti scientifico-culturali) che di ripartizione degli utili (aspetti economico-finanziari) ma probabilmente non risolvono completamente i problemi posti.

Al solo scopo di valutare le proposte che sono state formalmente avanzate per “potenziare il settore Ricerca a condizione che se ne modifichino profondamente le regole interne ed esterne di gestione” propongo di seguito una lettura comparata del sistema di “regole” definito da deliberati del CDN (non sono pertanto solo “regole deontologiche”) e di quelle proposte .

<i>Proposte</i>	<i>Deliberati CDN</i>
REGOLE INTERNE	
1) Retribuzione economica della promozione ReC da parte di socio e/o Dirigente	Non è previsto compenso per la promozione di ReC <i>Si tiene conto di questa attività nella formazione del gruppo di lavoro</i>
2) Istituzione di un Comitato Tecnico Scientifico generale permanente, che vagli preventivamente tutte le proposte di ricerca, da chiunque promosse, nonché l'idoneità del coordinatore e degli esecutori (cosa che peraltro oggi avviene assai blandamente), e che eserciti un ruolo di sorveglianza a garanzia sulla gestione e sugli esiti delle ricerche	Il CDN svolge il ruolo di Comitato Schede AeB Tecnico-scientifico e delibera su istruttoria (Schede AeB) del Responsabile del settore - interesse scientifico disciplinare - congruità del progetto in termini economici - nomina del Responsabile scientifico - nomina del Gruppo di lavoro - livello di interesse (Reg./ Naz) -verifica della % di utili e di accantonamento Il CDN, autorizza il Presidente alla firma, e a ricerca conclusa, dibatte sugli esiti e delibera la eventuale pubblicazione, se non prevista in convenzione
3) Definizione di una quota % per il coordinamento scientifico ed operativo delle ricerche	La quota è definita nella Scheda A approvata dal CDN I Dirigenti nazionali che coordinano o partecipano a Ricerche nazionali possono percepire solo rimborsi spese documentate . Idem per i Dirigenti regionali per Ricerche regionali
3.1) Possibilità di far coincidere con la remunerazione di cui al punto 1 la quota % per il coordinamento	Vedi punto 1
4) Riserva di una quota % a) per le spese generali b) per le attività di controllo all'INU	È già prevista una riserva del 10% per l'attività di segreteria e per la tenuta della contabilità
4.1) Ripartizione della quota % di cui al punto precedente tra INU e sezioni regionali per incentivare la formazione da parte delle Sezioni	E' già previsto che i proventi delle ricerche promosse dalle sezioni regionali e di livello regionale vengano, a meno del 10% di cui al punto precedente, incassati dalle sezioni responsabili della ricerca.

REGOLE ESTERNE	
Fornitura di servizi reali a potenziali committenti (punto 3)	L'Istituto con l'attività di ReC (80 incarichi in 15 anni) fornisce servizi reali spesso continuativi (osservatori regionali)
Legare la produzione culturale dell'Istituto all'attività di Ricerca ed ai relativi esiti (punto 4) <i>Non è chiaro il riferimento a processi più "democratici" ed alle opinioni personali dei membri più influenti</i>	Tutta l'attività di ReC svolta deriva e rifluisce nella produzione culturale dell'Istituto (Vedi Leggi Regionali – LUN Linee Guida Osservatori Regionali Prototipi Urbanistica Partecipata Sismico Rapporto e Rapporti Regionali)
Sfruttamento "commerciale" del potenziale produttivo dell'INU in modo: - trasparente - non concorrenziale rispetto a - soci - strutture operanti (punto 5) (punto 1)	L'attività di ReC è svolta sempre più in un'ottica "commerciale" ma con una attenzione alla missione istituzionale dell'INU: - ampliare la base sociale - sostenere gli enti che fanno urbanistica - promuovere la cultura urbanistica
Rispetto di regole di concorrenza: - verso i propri soci - verso altre strutture di ricerca • procedura di bando • procedure di deroga - inferiore a 100.000,00 - esclusività del fornitore	Opportunità • si partecipa su autorizzazione del CDN in relazione all'interesse scientifico disciplinare • si partecipa con altri enti e o istituti di ricerca previa verifica di opportunità (vedi sopra) e di interesse • si promuovono ReC quando possibile e quando viene riconosciuta l'esclusività
• erogazione liberale a fronte di servizi - associazione - sponsorizzazione	Pericolo di deroga alla concorrenzialità (non è una erogazione liberale) già ora tutti gli enti che si associano all'INU hanno una "assistenza" gratuita che nel caso implichi attività strutturale si trasforma in affidamento di consulenza (vedi Taranto, etc.) è il caso dei rapporti con i Ministeri ma è fortemente in diminuzione.

- In sintesi ritengo che, stabiliti i limiti per i quali *le attività di ricerca dell'INU non divengono concorrenziali con quelli degli associati*, allora alcuni dei suggerimenti proposti possono essere di indubbio interesse.

- *Strutturare in termini più “efficienti” il sistema INU e non solo il settore*

- agganciare i prodotti della Ricerca all’editoria INU (attività in corso)
alla formazione INU (attività in corso)
alla convegnistica INU
- costruire una relazione organica tra Ricerca di base INU (RdTerritorio e Commissioni) e ReC conto terzi

- *Ampliare il dibattito interno sui prodotti delle ReC*

- utilizzazione del sito / (attività in corso)
- impegno del Responsabile di promuovere e provvedere alla diffusione di Rapporti Sintetici di Ricerca a stampa e sul sito

- *Costruzione di una Rete culturale scientifica e disciplinare basata su Ricerca di base e ReC*

- Seminari sul tema (attività in corso)
- Links sul sito
- attività di Lobbying

- *Individuare nuovi interlocutori (vedi Fondazioni) ma anche nuovi soggetti* in via di strutturazione sociale e che non riescono a considerare città e territorio come elementi nodali di una nuova cultura repubblicana

- Restano aperti alcuni problemi che sono materia di CDN e rispetto ai quali posso avere solo una visione personale:

- *la possibilità di prevedere compensi per chi promuove e/o procura ReC*

C'è il pericolo di far diventare l'INU un box parcheggio da parte di cacciatori di incarichi. Ritengo che la promozione metta in gioco il nome dell'Istituto e non possa essere fatta da chiunque e che comunque il Presidente debba sempre essere formalmente avvertito da chi prende l'iniziativa prima che la stessa venga formulata anche ufficiosamente.

- *la possibilità di remunerare il Responsabile scientifico e/o il coordinatore operativo, se persone diverse*

La questione è stata ampiamente dibattuta in passato e l'attuale soluzione non ha mai trovato obiezioni o scontenti palesi, né di contro ne è derivato un abbassamento della qualità del lavoro .

Portare ricerche all'INU e farle come Responsabile scientifico gratuitamente significa guadagnare poco o nulla (nel caso di dirigenti) ma significa contribuire all'affermazione di una idea, di un progetto culturale, ed in termini fattuali non solo retorici e/o culturali; questo è il minimo per un buon dirigente INU.

Ponendomi con distacco di fronte al problema ritengo che di questo si possa e si debba parlare, ma suggerirei di affrontare il tema in relazione a quello degli utili della ricerca

Penso che un compenso per il Responsabile scientifico e per il coordinatore possa essere previsto solo se il CDN, a conclusione della ReC, ne approva i contenuti e i prodotti, ne verifica la rispondenza del consuntivo al preventivo e in tal caso una quota percentuale sugli utili, che non dovrebbero mai essere inferiori al 30%, potrebbe essere programmaticamente riservata al Responsabile scientifico a prescindere dal suo essere dirigente.

Faccio comunque notare che una decisione di questo tipo per quanto sensata e giusta comporterebbe una progressiva estensione del metodo ad altre attività dell'Istituto oggi del tutto gratuite e spesso molto onerose e di contro, se questo non avvenisse, determinerebbe una distinzione tra serie A (attività remunerate) e serie B (attività gratuite) difficilmente gestibile