

soprattutto stimolante anche sul piano della ricerca scientifica e tecnologica, perché le competenze necessarie e i dispositivi e i processi da realizzare sono sempre più sfidanti. Per il CNR un parametro di successo sono le dichiarazioni e i comportamenti dei nostri *partner* (che credono nelle competenze dei ricercatori CNR e investono insieme al CNR) e la numerosità dei soggetti (associativi e non solo) che chiedono al CNR di lavorare insieme.

Il grande rilievo dell'integrazione programmatica tra CNR e imprese è ulteriormente sottolineato dalla circostanza che in Italia, a fronte di un investimento pubblico di ricerca sostanzialmente allineato alla media europea, si ha una grave insufficienza (sempre nel confronto internazionale) per quanto riguarda gli investimenti privati in ricerca; la collaborazione CNR-imprese attraverso il cofinanziamento pubblico-privato con una sorta di ruolo di stimolo e trascinamento esercitato dal CNR nei confronti dell'investitore privato si è dimostrata una delle modalità per colmare questa carenza.

Ha segnato concreti passi in avanti anche il potenziamento del rapporto del CNR con le Università e gli altri organismi di ricerca. Un esempio di particolare rilievo per la formula utilizzata e per i risultati ottenuti è l'accordo quadro con il Consorzio Nazionale Interuniversitario Scienze fisiche della Materia (CNISM) finalizzato alla realizzazione di obiettivi progettuali concordati che vedono impegnati ricercatori del CNR congiuntamente a quelli delle varie Università coinvolte. Oltre alla realizzazione di un'intensa attività prevalentemente di ricerca scientifica, ma anche di trasferimento tecnologico e di alta formazione “sul campo” per i giovani, l'impegno comune comprende attività di diffusione della cultura scientifica al grande pubblico. In un certo senso anche il CNISM, al quale il CNR conferisce anche risorse finanziarie e di personale per realizzare i programmi concordati, è un “centralino intelligente” che mette in rete tutti i gruppi universitari attivi in quel settore di ricerca. Nel corso del 2005 sono state avviate analoghe iniziative con il Consorzio Interuniversitario Nazionale per la Scienza e Tecnologia dei Materiali (INSTM) e con il Consorzio Interuniversitario per lo sviluppo dei Sistemi a Grande Interfase (CSGI)⁵⁵.

*La collaborazione
con l'Università*

Un'ulteriore forma promettente di collaborazione tra Università e rete scientifica del CNR, quando sia opportuno realizzare unità miste integrate che lavorano insieme, è la costituzione delle cosiddette unità di ricerca presso terzi cui si è fatto cenno nel precedente paragrafo dedicato agli interventi di riordino della rete scientifica.

⁵⁵ Gli accordi sono stati resi operativi nel corso del 2006.

A conclusione del paragrafo sulle collaborazioni alcune considerazioni di carattere generale: *Il contributo del CNR per costruire il sistema Italia*

- anche se esposti separatamente, i rapporti del CNR con i Ministeri, le Regioni, con le imprese e con le Università sono in realtà fortemente interconnessi, nel senso non solo formale di contratti di collaborazione multilaterali, ma anche nella concretezza delle attività da svolgere nella finalità generale di costruire il sistema Italia e, di fare squadra per rendere l'Italia competitiva nella società della conoscenza, un obiettivo enunciato da molti ma non sufficientemente perseguito nei fatti;
- si conferma anche l'intreccio fra ricerca e sviluppo da una parte e diffusione e trasferimento dall'altra; l'opinione del CNR è che il trasferimento più efficace si ha quando il lavoro di ricerca e sviluppo è svolto insieme e che poco efficaci sono i trasferitori di conoscenza altrui;
- ciascuno dei soggetti che partecipa all'integrazione riesce ad assolvere meglio il proprio ruolo: le associazioni di impresa danno un servizio di alto valore aggiunto; le Regioni danno contenuto alle loro nuove competenze in materia di ricerca, sviluppo, innovazione tecnologica e anche formazione superando forme che in passato hanno sfiorato il generico assistenzialismo; i gruppi di ricerca entrano in contatto con le realtà concrete dei processi, della produzione, dei mercati internazionali, della proprietà intellettuale, delle finestre di opportunità (in sintesi del *"business plan"*) per trasformare un'idea in un successo imprenditoriale.

Le considerazioni che precedono inducono a ritenere inadeguati modelli basati esclusivamente su affermazioni del tipo "la ricerca ai ricercatori e vinca il migliore in una competizione basata sulle pubblicazioni su riviste internazionali". È stato svolto un enorme lavoro di collegamento e sinergia fra gruppi di ricerca su obiettivi concreti; si è messa a punto una modalità di lavoro che può contribuire a correggere il paradosso del disallineamento tra produttività scientifica e competitività del Paese; si è costruita nei confronti del CNR e di questo suo ruolo un'apertura di credito. Abbandonare questo patrimonio e "invertire la rotta" può significare perdere una grande opportunità.

2.3 La valorizzazione del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie

Notevole è stato l'impegno nella razionalizzazione e valorizzazione logistica e finanziaria del patrimonio immobiliare del CNR. In questo contesto, il Consiglio di Amministrazione ha avviato, in coerenza con la scelta di interrompere locazioni di immobili onerosi e poco funzionali, una politica di cessione di alcuni immobili utilizzati in modo non ottimale e la loro sostituzione con nuovi edifici dotati di più ampi spazi e servizi, ricavandone al contempo risorse per il rinnovamento di strumentazione e attrezzature scientifiche. *Razionalizzazione e sviluppo del patrimonio immobiliare*

A seguito delle operazioni sopradescritte il patrimonio immobiliare complessivo dell'Ente non si riduce in prospettiva in quanto le dismissioni di edifici di pregio immobiliare non adatte all'attività di ricerca vengono compensate positivamente dalla somma degli investimenti in nuove strutture edilizie e in attrezzature e strumentazione scientifica.

In particolare, nel 2005 l'Ente ha acquisito risorse per 29 milioni di euro realizzando finalmente, anche stabilendo un nuovo proficuo rapporto con gli Enti Locali, la cessione dell'Azienda Agricola di Scandicci – Firenze – (che era stata da tempo prevista senza esiti concreti) trasferendo al contempo le proprie strutture nella nuova sede nel frattempo realizzata nell'Area della Ricerca di Firenze.

A fine 2005 è stata sottoscritta l'operazione di cessione di alcuni immobili di proprietà con caratteristiche non specifiche per le attività di ricerca, attraverso il loro conferimento al Fondo immobiliare ad apporto pubblico mediante l'accordo con "Patrimonio dello Stato SpA". A conclusione del processo di negoziazione il valore di conferimento per la cessione di quattro immobili di proprietà del CNR è risultato pari a 36,4 milioni di euro un valore giudicato nettamente conveniente da un'analisi costi-benefici condotta dalla struttura tecnico-amministrativa dell'Ente. Le risorse, iscritte nel bilancio di previsione 2006, sono in corso di utilizzazione soprattutto per la realizzazione, nelle Aree di Ricerca di Montelibretti e Tor Vergata, di nuovi edifici di proprietà più economici e più funzionali per l'uso come laboratori e per l'acquisto di nuova strumentazione scientifica, nonché per la realizzazione di nuovi servizi con l'obiettivo di migliorare la fruibilità complessiva anche dal punto di vista dei dipendenti delle Aree di Ricerca che ospitano gli Istituti del CNR⁵⁶.

Un altro esempio rilevante di razionalizzazione delle spese legate all'utilizzo degli immobili è l'operazione condotta in collaborazione con la Fondazione Santa Lucia e la Fondazione EBRI (European Brain Research Institute) finalizzata alla creazione a Roma di un polo scientifico integrato sulle tematiche delle neuroscienze. Ha contribuito in veste di soggetto co-finanziatore dell'iniziativa la Regione Lazio tramite la finanziaria regionale FILAS.

⁵⁶ In particolare, la razionalizzazione dà margini tali da consentire non solo la riallocazione degli Istituti interessati che oggi utilizzano complessivamente 7.500mq per un totale di oltre 150 unità di personale, ma anche un aumento della volumetria nell'ordine dell'80% tale da consentire di costruire una superficie di circa 13.500 mq complessivi da destinare allo sviluppo delle attività scientifiche degli Istituti, con particolare riferimento alla capacità di ospitare incrementi numerici sia dei dipendenti sia di altre persone che, a diverso titolo (borsisti, collaboratori ecc.) li frequentano, e delle Aree di Ricerca nel loro complesso, favorendo la collaborazione con altri Enti e istituzioni pubbliche e private secondo le modalità previste dai regolamenti del CNR, ivi inclusa la possibilità di ospitare attività di impresa collegate al CNR.

L'iniziativa ha consentito all'Ente di dismettere uno stabile in locazione assolutamente inadeguato (costoso⁵⁷, poco funzionale e addirittura non idoneo dal punto di vista della sicurezza ad ospitare strutture di ricerca) e di trasferire l'Istituto di Neurobiologia e Medicina Molecolare in uno spazio di circa 4.000 mq presso i locali di Via del Fosso di Fiorano di proprietà della Fondazione Santa Lucia ove opera l'EBRI⁵⁸. Dopo una sproporzionata conflittualità durante la fase di decisione, i gruppi di ricerca sono ora convinti della opportunità della nuova collocazione.

Per quel che riguarda la razionalizzazione delle partecipazioni societarie, si è operato al fine di valorizzare l'*asset* del CNR derivante dalle partecipazioni dello stesso a consorzi e società di vario tipo, nonché per favorire la nascita di *spin-off* di ricerca. Questi *asset* non solo hanno risvolti patrimoniali, ma offrono anche più in generale, opportunità di sviluppo di attività di ricerca e a volte anche imprenditoriali, nonché di promozione di iniziative di partenariato con le Regioni finalizzate alla realizzazione di specifici interventi strategici per le Regioni e di interesse per il CNR medesimo⁵⁹.

*Gestione
attiva delle
partecipazioni
a Società e
Consorzi*

Si tratta in totale di circa 50 strutture di varia natura e consistenza che sono state in passato solo marginalmente inserite nel "sistema CNR". Di particolare rilievo è stato l'intervento operato dal CNR per rilanciare due partecipazioni societarie. Una di queste società, denominata Rete Ventures e costituita in passato dall'INFM, insieme con i due consorzi interuniversitari INSTM e CSGI, ha lo scopo di raccogliere risultati delle ricerche svolte dalle strutture scientifiche dei soci, suscettibili di trovare applicazione industriale. L'operazione avviata dal CNR ha riguardato la ridefinizione della composizione societaria e della missione della società al fine di renderle coerenti con il ruolo di favorire la valorizzazione dei risultati della ricerca, anche alla luce della

⁵⁷ Il contratto di locazione dello stabile dismesso dal CNR aveva avuto una durata di 18 anni, con un costo di locazione pari a circa 1,5 milioni di euro per anno: un esborso totale cospicuo, senza alcun beneficio patrimoniale. La nuova sistemazione dell'Istituto consente un risparmio dei costi di affitto quantificabili in circa 0,6 milioni di euro annui che in aggiunta al finanziamento della Regione Lazio (0,5 milioni di euro annui) possono così essere reinvestiti in nuova strumentazione e promozione di attività di ricerca sulle neuroscienze.

⁵⁸ Ulteriori possibilità di sviluppo potranno essere conseguite attraverso la costituzione di una Società consortile tra CNR, Fondazione S. Lucia e Fondazione EBRI, attualmente in fase di costituzione.

⁵⁹ Esemplificativa è la recente costituzione della Fondazione "Gabriele Monasterio" realizzata dal CNR e dalla regione Toscana per lo sviluppo e la promozione di iniziative a supporto del Sistema Sanitario Regionale. Si è dato finalmente un assetto stabile alle strutture di proprietà del CNR che svolgevano anche funzioni di assistenza (oltre che di ricerca) e si è concordata la definizione di un insieme di questioni amministrativo-contabili da tempo aperte.

decisione del CNR di realizzare una società per la gestione attiva delle proprie partecipazioni societarie. Rete Ventures ha a sua volta costituito una Società (Quantica S.g.r.) che ha provveduto alla costituzione di un fondo chiuso alimentato da finanziatori pubblici e privati per la partecipazione a nuove società *spin-off* di trovati di ricerca a cominciare da quelli reperiti da Rete Ventures. Quest'ultima società ha avviato la sua attività con il finanziamento nel 2005 di quattro nuove imprese. È stato definito un meccanismo di collaborazione con la rete scientifica del CNR che consente di utilizzare per valutazioni e proposte le ampie e qualificate competenze presenti nell'Ente.

2.4 Dinamica delle risorse finanziarie provenienti da esercizi precedenti

A partire dalla programmazione per il 2005, da parte degli Istituti è stata esposta la destinazione puntuale per ciascuna commessa delle disponibilità riferite agli esercizi precedenti ma non ancora impegnate, come già accennato nella sezione relativa alle inadeguatezze del precedente sistema di Bilancio. In questo modo è precisata, nell'entità e nella destinazione, la presenza nella rete scientifica di risorse provenienti da esercizi precedenti, utilizzabili nell'anno (tipicamente in connessione con contratti esterni a carattere pluriennale), che ammonta a circa 106 milioni di euro. Occorre sottolineare la circostanza che la dimensione numerica di tali risorse è da considerare fisiologica in quanto pari a circa il 10% delle risorse totali gestite.

Entità e destinazione delle risorse da esercizi precedenti

Questa esposizione, oltre a evidenti criteri di completa visibilità, sul piano della completezza della rappresentazione della massa spendibile⁶⁰, risponde a una prescrizione delle nuove norme regolamentari sulla gestione dei residui passivi. Complessivamente la massa spendibile a disposizione della rete scientifica nel 2005 ha raggiunto a consuntivo il valore di 978 milioni di euro. Anche questo parametro che raggruppa le risorse utilizzate effettivamente nell'esercizio, ha avuto rispetto all'esercizio precedente un incremento del 24%.

La massa spendibile complessiva

2.5 Le prospettive a breve sull'equilibrio finanziario

La prospettive finanziarie per il 2006 non sono drammatiche anche se si conferma l'esigenza di un incremento del Finanziamento Ordinario per questo esercizio. Anche se per effetto degli interventi adottati non si sono verificate

Gestibilità della situazione finanziaria per il 2006

⁶⁰ La massa spendibile di un centro di responsabilità in un dato esercizio è definita come la disponibilità finanziaria complessiva gestita direttamente dal centro stesso. Questa comprende:

- la quota di spese correnti e di investimento coperte sia da fonti interne, sia da fonti esterne relative all'esercizio corrente;
- la quota di spese coperta da risorse provenienti da esercizi precedenti di cui è previsto l'impiego nel corrente esercizio.

Si osserva che le dinamiche delle liquidità sono legate alla massa spendibile e non solo alle risorse assegnate nel singolo esercizio.

conseguenze “drammatiche” nello svolgimento delle attività programmate, il quadro rimane quello realisticamente esposto nella frase seguente tratta dall'aggiornamento per il periodo 2006-2008 del Piano Triennale: *“In generale, occorre sottolineare la circostanza già evidenziata nel Piano triennale 2005-2007 che se il contributo del MIUR non venisse aumentato (basterebbe un aumento del 10% per avere effetti positivi di grande rilievo) le conseguenze negative si manifesterebbero su due fronti: come già accennato non solo sarebbe inevitabilmente penalizzata la ricerca spontanea a tema libero ma addirittura il CNR si potrebbe trovare nella situazione di non disporre delle risorse necessarie per svolgere la funzione di amplificatore, rischiando, quindi, di perdere anche una parte delle risorse esterne alle quali l'Ente ha concreta possibilità di accedere.”*

L'incremento auspicato non si è avuto. Al momento, come precedentemente esposto, non è ancora determinata l'entità complessiva del contributo ordinario dello Stato e il Bilancio 2006 continua ad essere impostato, in base alle indicazioni ricevute dal MIUR nella misura del 98% del valore attribuito al CNR per l'anno 2005. La situazione è stata ulteriormente penalizzata dall'entrata in vigore della norma contenuta nel D.L. n. 223/2006 che dispone il taglio del 10% delle spese per consumi intermedi anche per il 2006 (per un importo pari a circa 2,7 milioni di euro). Il Consiglio di Amministrazione è comunque riuscito a gestire il Bilancio 2006 attraverso una serie di azioni condotte nel corso del 2005 sul fronte dell'acquisizione di nuove entrate:

- la richiesta di accesso al Fondo di Rotazione di cui al D.P.R. 29 dicembre 1988 n. 568 gestito dal Ministero dell'Economia e delle Finanze per la copertura della quota di finanziamento a carico dell'Ente per l'attuazione dei programmi comunitari del Programma Quadro per gli anni 2005 e 2006⁶¹;
- la sottoscrizione dell'accordo di programma “CERSE” con il Ministero Attività Produttive nel campo delle ricerca sul sistema elettrico; in particolare, l'accordo prevede attività di ricerca nel campo delle tecnologie innovative che migliorino le prestazioni delle centrali a carbone, delle tecnologie innovative che migliorino le prestazioni ambientali dei cicli combinanti e delle celle a combustibile per applicazioni stazionarie cogenerative per un finanziamento da parte del MAP di 5 milioni di euro; il

⁶¹ L'approvazione della richiesta da parte del MEF avvenuta il 12 maggio 2006 ha consentito all'Ente di iscrivere a Bilancio 2006 in parte entrate 14,6 milioni di euro così suddivisa in parte spese:

- 4 milioni di euro per finanziare ulteriormente le attività di Ricerca Spontanea a Tema libero;
- 4 milioni di euro per la promozione di attività di formazione attraverso l'attivazione di borse di dottorato e assegni di ricerca finalizzate anche alla realizzazione di reti di collaborazione con altri soggetti;
- 2,2 milioni di euro per la gestione dei Dipartimenti;
- 2,8 milioni di euro per l'avvio di progetti interdipartimentali;
- la quota rimanente è stata utilizzata per ripristinare il fondo di riserva.

CNR ha coinvolto strutture di ricerca universitaria nella esecuzione delle ricerche⁶²;

- l'accesso coordinato con le imprese a strumenti di intervento tramite bando, come testimoniato dalla *performance* dell'Ente nell'ambito dei risultati ottenuti nel contesto delle “*idee progettuali*” finanziate dal MIUR: il CNR è presente con 113 gruppi di ricerca in 77 dei 196 progetti ammessi dalla Commissione di valutazione⁶³;
- la costituzione di una rete nazionale di ricerca in campo biomedico che collega le strutture di ricerca del CNR tra loro e con altre realtà di ricerca, articolate sul territorio, denominata MERIT (MEDical Research in ITaly), per la quale sono stati definiti i programmi ed è stata avanzata proposta di finanziamento al MIUR, attualmente in fase avanzata di esame;
- la sottoscrizione di un accordo con il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie della Presidenza del Consiglio dei Ministri per lo sviluppo e la promozione di attività finalizzate alla modernizzazione del Paese attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nell'ambito di tre aree di intervento: piano per lo sviluppo del settore agricolo e agroalimentare nel Mezzogiorno; piano per lo sviluppo della Sanità Elettronica; piano per lo sviluppo di un modello di riferimento per la crescita dell'innovazione e della competitività delle imprese artigiane;
- gli accordi con le Regioni che hanno consentito di acquisire nel corso del 2005 risorse per circa 32 milioni di euro; a titolo di esempio si accenna all'accordo quadro con la Regione Lombardia avente l'obiettivo di attuare programmi di ricerca e sviluppo finalizzati ai bisogni socio-economici della Regione attraverso la realizzazione di progetti di ricerca nel campo della salute, dell'energia, dei sistemi di produzione e l'individuazione di tecnologie correlate (ITC, biotech, nuovi materiali) con un finanziamento pluriennale complessivo delle iniziative di 40 milioni di euro di cui 20 milioni messi a disposizione dalla Regione e altri 20 quale cofinanziamento da parte del CNR in termini di risorse reali messe a disposizione.

L'accesso al Fondo di rotazione ha rappresentato sul piano dell'acquisizione di risorse un risultato particolarmente positivo in quanto, rispetto alle altre iniziative, la quota “recuperata” dal MEF a possibile copertura di costi fissi (essenzialmente spese di personale) già sostenuti dall'Ente, è libera da vincoli di

⁶² Questo coinvolgimento è per alcuni versi un ulteriore esempio di assolvimento da parte del CNR del ruolo di “*hub*” cui si è già fatto cenno.

⁶³ Da segnalare che questo strumento è di difficile utilizzo per Enti pubblici quali il CNR per effetto della netta prevalenza della quota di contributo in conto interessi, essendo sostanzialmente (oltre che normativamente) molto limitate le circostanze nelle quali per progetti di ricerca il CNR possa restituire (ancorché in tempi lunghi e con bassi tassi di interesse) le somme percepite.

nuova destinazione in quanto appunto a titolo di rimborsi di spese già effettuate.

Questo spiega perché si è potuto destinare le corrispondenti risorse come esposto nelle note precedenti⁶⁴. Questo corrisponde, come la struttura di bilancio in *full cost* evidenzia efficacemente, al concetto di “*marginale netto di contribuzione*” corrispondente alla quota parte dei costi fissi che un apporto di risorse dall'esterno consente di coprire.

Diverso e ben più grave si presenta il quadro per il 2007. Si è già detto citando il Piano Triennale 2006-2008 della necessità di un incremento del Fondo di Funzionamento Ordinario. Questa necessità è assolutamente confermata anche perché non sono ripetibili all'infinito le azioni di contenimento delle spese e di reperimento di nuove risorse che è stato possibile realizzare negli esercizi 2004, 2005 e 2006.

*Necessità di un
incremento del
contributo dello
Stato per il 2007*

È doveroso, infine, rappresentare l'oggettiva impercorribilità della norma contenuta nel già citato D.L. n. 223/2006 che dispone oltre al taglio per il 2006, ben più cospicuo taglio di uguale natura per l'esercizio 2007. Tale norma, se non modificata, renderebbe la gestione delle attività di ricerca nei laboratori per molti versi impossibile.

⁶⁴ È interessante notare il fatto che risorse “libere” di questo tipo hanno per l'Ente un grande impatto positivo. Si pensi per confronto a un ipotetico progetto che costi 10 milioni di euro: il CNR se riesce a vederlo selezionato in un qualunque bando competitivo (p.e. del MIUR) tipicamente riceve 5 milioni di euro (partecipazione al 50%) a fronte di spese documentate per 10. Nel migliore dei casi, i costi che sarebbero stati comunque coperti perché fissi, per esempio i costi di personale, valgono circa il 40% di questa quota (nell'esempio 2 milioni di euro). Pertanto si può affermare che in termini di risorse spendibili senza vincoli di destinazione un progetto cofinanziato rende disponibili per il CNR non più di 1/5 del suo valore complessivo o analogamente che un finanziamento senza vincoli “vale” circa cinque volte un progetto cofinanziato di pari importo.

3. La destinazione delle risorse finanziarie per tipologia di spesa

3.1 *Il quadro complessivo*

- L'incidenza dei costi fissi e la conseguenza sull'equilibrio entrate-uscite
- *La priorità di proseguire nel rinnovo della strumentazione tecnico-scientifica*
- *Le risorse trasferite agli Istituti*

3.2 *Il rilievo delle risorse umane*

- *La situazione attuale*
- *Le criticità e i vincoli*
- *Gli interventi realizzati*
- *Le opportunità offerte dal nuovo CCNL*

3.1 Il quadro complessivo

La tabella “*Spese di competenza*” riporta i valori relativi alle uscite coperte dalle risorse di competenza dell'esercizio 2005, classificate sia per tipologia di spesa sia per soggetto che gestisce la spesa; sono distinte in particolare le spese relative alle attività centrali di supporto.

*L'incidenza
dei costi fissi e
la conseguenza
sull'equilibrio
entrate-uscite*

L'incidenza dei costi fissi (spese di personale⁶⁵ più la quota “inevitabile” delle spese di funzionamento), è del tutto fisiologica per un Ente di ricerca se rapportata al totale delle risorse finanziarie utilizzate. Desta però preoccupazione se rapportata al valore del contributo ordinario dello Stato.

L'entità dei costi fissi viene di fatto a condizionare la percorribilità stessa dei diversi modelli di missione ipotizzabili per il CNR. È evidente che l'equilibrio entrate uscite finora assicurato si può reggere solo in presenza di un incremento significativo del contributo dello Stato, e se prosegue (meglio se aumenta) l'accesso a fonti aggiuntive di finanziamento. Tanto più se si vuole mantenere il numero di addetti, anzi (come è auspicabile) espanderlo in una logica di riduzione dell'incidenza dei rapporti di collaborazione temporanea di varia natura. Qualora si volesse un CNR che operi senza vincoli programmatici e senza contare su entrate derivanti da collaborazioni connesse con obiettivi progettuali concordati con i *partner*, a parte la condivisibilità o meno di scelte di questo tipo, il contributo ordinario dello Stato dovrebbe essere incrementato in misura molto consistente.

Quanto al contenimento delle spese di supporto si è conseguito nel 2005 un decremento rispetto all'esercizio precedente del 10% circa dell'entità delle spese per le attività centrali di supporto. Significativa inoltre è la riduzione del 20% rispetto all'esercizio precedente dell'incidenza di tali spese sulla massa spendibile gestita nel 2005. Ulteriori risparmi sono possibili e vengono perseguiti, ma i margini sono oggettivamente limitati.

⁶⁵ Si è già osservato che in un ente di ricerca le retribuzioni dei ricercatori non sono un costo necessariamente da comprimere ma piuttosto la modalità primaria per svolgere i compiti istituzionali. Le cifre relative alle spese per il personale comprendono l'importo di euro 76 milioni relativo all'accantonamento per il rinnovo del CCNL.

Tabella 6 - Le spese di competenza⁽¹⁾

Destinazione Tipologia di spesa		Attività centrali di supporto	Attività di ricerca			Totale generale	% sul totale
			a gestione accentrata	a gestione decentrata	Totale		
Personale		49	446,8	24,6	471	520 ⁽²⁾	54,1%
Funzionamento	Borse, dottorati, assegni di ricerca	-	0	30	30	30	3,1%
	Tecnico scientifiche ⁽³⁾	2	10	164	174	176	18,3%
	Altre spese di funzionamento	11	17	103	120	131	13,6%
Investimento	Edifici	0	27	0	27	27 ⁽⁴⁾	2,8%
	Altri Investimenti	2	0	76	76	78	8,1%
Totale		64	501	397	898	962	100,0%
%		7%	52%	41%	93%	100%	

(1) La tabella evidenzia la ripartizione delle risorse, limitatamente a quelle reperite nell'esercizio finanziario 2005, tra le diverse tipologie di spesa. Sommando al totale generale il valore (106 milioni di euro) relativo alle risorse da esercizi precedenti destinate a obiettivi programmatici ma non ancora impegnate, si ottiene il valore complessivo di 1.068 milioni di euro riportate nella precedente tabella 3.

(2) Include l'importo di euro 76 milioni relativo all'accantonamento per il rinnovo del CCNL e circa 10 milioni di euro per altre spese di personale (missioni e mensa).

(3) Comprende materiale di consumo di laboratorio; dispositivi di protezione individuale ed indumenti di lavoro; gestione imbarcazioni; realizzazione, stampa, diffusione e spedizioni di pubblicazioni; convegni e stampa di atti, mostre ed altre attività di promozione ed immagine, spese funzionamento di organismi collegiali; contratti d'opera; professori visitatori; deposito mantenimento e tutela dei brevetti; smaltimento rifiuti tossici e nocivi; convenzioni, progetti di ricerca ed altre prestazioni scientifiche.

(4) Include 11 milioni per ammortamento mutui pregressi (quota capitale e quota interessi).

Si segnala che, mediante l'utilizzo delle risorse provenienti dalle operazioni di razionalizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente, la quota 2005 destinata ad investimenti per l'acquisto di strumentazione tecnico-scientifica ha raggiunto il valore⁶⁶ del 6% rispetto al totale generale della spesa, contro il 3% dell'anno precedente e un valore medio del 2% del periodo 2000-2003. È, comunque, indispensabile aumentare ancora le risorse per acquisti in strumentazione in quanto la crescita di questi investimenti conseguita nel 2005 non è sufficiente a correggere le conseguenze dell'inadeguata destinazione, in passato, di risorse a questo scopo.

La priorità di proseguire nel rinnovo della strumentazione tecnico-scientifica

Si è già segnalato il rilievo che nell'attuale situazione programmatica e finanziaria dell'Ente riveste il parametro accesso per singola commessa (e conseguentemente per singolo Istituto) alla “risorsa scarsa” che è il fondo di funzionamento ordinario, in particolare per le spese a gestione decentrata

⁶⁶ La quota degli investimenti in strumentazione tecnico-scientifica è compresa insieme alle somme destinate ad arredi per laboratori e mantenimento del patrimonio librario nella voce “Altri investimenti” della tabella 6 all'interno delle attività a gestione decentrata.

(direttamente gestite dagli Istituti), che comprendono le spese marginali di ricerca per il funzionamento non coperto dall'Amministrazione Centrale (sono quindi esclusi affitti e grandi beni strumentali) e per gli investimenti in strumentazione tecnico-scientifica. Questo tipo di assegnazione è fondamentale in quanto consente di mobilitare altre tipologie di spesa (rappresentate tipicamente dai costi fissi) ben più rilevanti.⁶⁷

Nella tabella 7 è riportato l'andamento negli anni 2002-2005 delle disponibilità da fonti interne gestite direttamente dalla rete scientifica. La dinamica positiva pur in assenza di incremento del contributo ordinario dello Stato si commenta da sola. Oltre all'intervento di adottare una distribuzione fra gli Istituti più correlata, come già accennato, alle attività svolte, si è anche agito sul totale che è in crescita: già il 2005 ha visto un incremento di oltre il 20% ed è realistico prevedere ulteriori importanti progressi. Va inoltre sottolineata la circostanza che circa 10 milioni di euro ancorché ripartiti alla rete scientifica non sono stati da questa utilizzati (in coerenza con l'andamento delle effettive necessità immediate di impegno) e quindi riportati all'esercizio successivo. Questa circostanza non va considerata patologica perché dà continuità fra esercizi contigui in una misura dell'ordine del 10% del totale o poco più.

*Le risorse
trasferite agli
Istituti*

Tabella 7 - Confronto tra esercizi della disponibilità da fonti interne gestite direttamente dalla rete scientifica

anno	Stima nuove disponibilità assegnate a inizio esercizio			Nuove disponibilità assegnate nell'esercizio			Stima importi utilizzati nell'esercizio (valori per totale CNR attuale)			
	CNR originario	Ex INFM, INOA e IDAIC	Totale CNR attuale	CNR originario	Ex INFM, INOA e IDAIC	Totale CNR attuale	Stima disponibilità da esercizio precedente (a inizio anno)	Stima disponibilità trasferite all'esercizio successivo (a fine anno)	Netto	Incremento percentuale su netto rispetto al 2002
2002	67,2	7,3	74,5	67,2	7,4	74,6	5,0	-5,0	74,6	0,0
2003	61,0	7,1	68,1	79,1	7,2	86,3	5,0	-15,0 ⁽¹⁾	76,3	2,3
2004	57,2	7,0	64,2	71,5	7,1	78,6	15,0	-7,0 ⁽²⁾	86,6	16,1
2005	85,0	7,0	92,0	87,6	7,0	94,6	7,0	-10,0 ⁽³⁾	91,6	22,8
2006 ⁽⁴⁾			98,5				10,0		108,5	45,4

Valori in milioni di euro; non sono inclusi gli importi destinati agli Istituti passati dal CNR all'INAF.

(1) Valore stimato in base alle somme distribuite alle unità di ricerca a fine esercizio (pari a 10 milioni di euro) e quindi non utilizzate nell'anno

(2) Anche questo importo è stimato in base alle somme distribuite; il valore è basso poiché nell'anno 2004 non ci sono state attribuzioni a fine esercizio in quanto le somme accantonate allo scopo sono state riportate a nuovo

(3) Valore documentato dai Piani di Gestione Preliminare 2006

(4) Valore obiettivo

⁶⁷ Per esempio il rapporto, relativamente alla rete scientifica, tra “risorse da fonti interne a gestione diretta e a gestione indiretta” e “risorse da fonti interne solo a gestione diretta” nel 2005 è pari a 5,6. Occorre sottolineare la circostanza che il valore di tale rapporto è confrontabile con quello riportato nella precedente nota 64 relativamente al “grado di utilizzabilità”.

3.2 Il rilievo delle risorse umane

La principale risorsa del CNR, come in generale per tutti gli organismi di ricerca, è costituita dalle conoscenze disponibili e quindi dalle persone che operano nell'Ente con le loro competenze, il loro impegno e le loro idee. Questo patrimonio come già detto, consiste innanzitutto in oltre 8.000 dipendenti dei quali più della metà ricercatori e tecnologi. Rilevante è anche l'apporto che viene dal personale esterno all'Ente che partecipa attivamente all'attività di ricerca del CNR: oltre 3.000 giovani ricercatori si perfezionano ogni anno al CNR. Di grande rilievo anche l'apporto che viene dagli associati di ricerca, incaricati di ricerca e *visiting scientist*: ricercatori (universitari o delle imprese) che partecipano alle attività di ricerca del CNR. La valorizzazione e lo sviluppo in tutte le forme possibili di questo patrimonio è una priorità per realizzare la quale vanno mobilitate tutte le risorse accessibili.

La situazione attuale

La tabella 8⁶⁸ espone la dinamica del personale nel periodo 2002-2005. Si noti che nel periodo esaminato il numero totale di dipendenti è rimasto pressoché stabile. Ma nel pur breve arco temporale si sono registrate alcune variazioni:

- il numero di amministrativi è diminuito di oltre il 5%, un risultato significativo;
- a fronte di una diminuzione del personale con contratto a tempo indeterminato si è fatto ricorso (in presenza del blocco delle assunzioni di questo tipo) al personale a tempo determinato⁶⁹ che è passato dal 7% del totale delle risorse umane nel 2002 al 10% nel 2005, questo numero non è drammatico⁷⁰ ma pone questioni da affrontare e risolvere.

Tabella 8 - Dinamica delle risorse umane nel periodo 2002-2005 (al netto degli enti separati o accorpati)

	2002			2003			2004			2005		
Personale	T.Ind.	T.Det.	totale	T.Ind.	T.Det.	totale	T.Ind.	T.Det.	totale	T.Ind.	T.Det.	totale
Ricercatori e Tecnologi	3.778	270	4.048	3.683	333	4.016	3.681	328	4.009	3.613	432	4.045
Tecnici	2.378	144	2.522	2.287	148	2.435	2.286	138	2.424	2.192	156	2.348
Amministrativi	945	121	1.066	915	126	1.041	914	115	1.029	896	149	1.045
totale	7.101	535	7.636	6.885	607	7.492	6.881	581	7.462	6.701	737	7.438

⁶⁸ La tabella non include il personale degli Enti separati e accorpati, conseguentemente il numero di unità di personale in servizio risulta differente da quello riportato nella tabella "Trattamento economico del personale" data nell'allegato "Relazione del Comitato di Valutazione sui risultati delle attività di ricerca".

⁶⁹ A questo personale come più in generale a coloro che collaborano nei laboratori del CNR con vario titolo, in particolare per completare il loro iter formativo potranno essere offerte, in coerenza con le previsioni di organico, opportunità di valorizzazione e inserimento all'interno dell'Ente.

⁷⁰ Si fa presente, per confronto, che l'INFM aveva all'atto dell'incorporazione fin più di metà del personale con contratto a tempo determinato.

L'andamento del costo per unità di personale mostra per il 2005 un incremento di circa il 4% rispetto al 2004, tale aumento è da attribuirsi all'entità delle somme accantonate per il rinnovo del CCNL che sono state pari a 23,6 milioni nel 2004 e a ulteriori 29,8 milioni nel 2005. Negli esercizi 2002 e 2003 l'accantonamento complessivo per il rinnovo del CCNL era stato pari a 22,8 milioni di euro. Da sottolineare la circostanza che l'accorta gestione delle risorse finanziarie ha consentito negli ultimi anni gli accantonamenti necessari per poter prontamente erogare gli importi dovuti al personale per il rinnovo del contratto.

Tabella 9⁷¹ - Trattamento economico del Personale CNR (al netto degli enti separati o accorpati)

	2002	2003	2004	2005
Spese di competenza*	404	407	420	434
Spese di competenza per unità di personale**	53	54	56	58

* (valori in milioni di euro); ** (valori in migliaia di euro)

Le criticità riscontrate relativamente al personale sono di varia natura. Alcune è stato possibile affrontarle pur nei vincoli esistenti, altre trascendono le possibilità d'intervento dell'Ente. Il dato di fondo che desta maggiore preoccupazione è l'età media dei ricercatori (circa 47 anni) ben superiore a quella che viene ritenuta di maggiore produttività in un organismo di ricerca. Il vincolo più limitante è stato il blocco generalizzato delle assunzioni a tempo indeterminato che si protrae dal 2002⁷². Ma un impatto negativo hanno anche avuto le molteplici prescrizioni di taglio degli organici, poste da varie norme in particolare a livello di legge finanziaria dello Stato.

Le criticità e i vincoli

Gli interventi realizzati sul lato della gestione del personale sono di seguito sintetizzati. Sul piano del superamento degli ostacoli normativi occorre evidenziare:

Gli interventi realizzati

- la modifica della dotazione organica⁷³ prevista in modo inadeguato dal D.lgs. n.127/2003 (una preconditione per la possibilità di assumere nel

⁷¹ La tabella non include il personale degli Enti separati e accorpati e riporta i valori riferiti alle sole somme di competenza dell'esercizio, conseguentemente i valori economici risultano differenti da quelli indicati nella tabella "Trattamento economico del personale" data nell'allegato "Relazione del Comitato di Valutazione sui risultati delle attività di ricerca".

⁷² Si conferma la posizione assunta al riguardo dal CNR nel Piano Triennale 2005-2007: *"Non è ulteriormente sostenibile una situazione di blocco delle assunzioni a tempo indeterminato che si protrae da oltre tre anni e si dispone nella Legge Finanziaria 2005 permanga per altri due..."*.

⁷³ Il primo intervento è stato la richiesta avanzata dal CNR al MIUR e accolta con il D.lgs. n. 38/04 che ha consentito l'aumento nella dotazione organica di mille unità di personale del profilo di ricercatore livello iniziale e di duecento unità del profilo di tecnologo livello iniziale, con conseguente diminuzione proporzionale delle posizioni per profili tecnico-amministrativi. Tale risultato è stato solo in parte ridimensionato dalla riduzione delle dotazioni del 5% dell'organico complessivo in attuazione del comma 93, articolo 1 della legge finanziaria 2005.

tempo 1.000 ricercatori e tecnologi) e la predisposizione dei piani di assunzione da sottoporre all'approvazione ministeriale avvenuta poi in occasione dell'approvazione del Piano Triennale 2005-2007;

- il completamento di un “micidiale” percorso ad ostacoli (che comprende quattro passaggi tutti soggetti ad approvazioni esterne: verifiche del fabbisogno di personale attraverso lo strumento del Piano triennale; attivazione delle procedure di mobilità fra amministrazioni; autorizzazione a bandire; autorizzazione ad assumere) per conseguire l'utilizzo mirato delle poche possibilità offerte dai meccanismi delle deroghe al blocco delle assunzioni;
- l'individuazione di una modalità realistica per introdurre la possibilità di assunzione programmata a tempo indeterminato di personale già in servizio con contratto a tempo determinato (la cosiddetta “*tenure track*”)⁷⁴.

Sul piano della leggibilità delle figure professionali e della trasparenza si segnalano:

- la definizione di 32 aree disciplinari e di 4 settori tecnologici del CNR⁷⁵ (ottenute aggregando opportunamente i settori scientifico-disciplinari precedentemente adottati che erano 325) per identificare le professionalità di rilievo per il CNR; questa definizione è una precondizione per evitare il ripetersi di concorsi con un'eccessiva specificazione dei requisiti tali da rischiare che venga di fatto predeterminato il risultato nelle procedure di assunzione del personale e per evitare numerosità ingestibili⁷⁶ di commissioni per l'avanzamento di carriera di ricercatori e tecnologi;

⁷⁴ La soluzione, per il CNR (soprattutto nella componente INFM), che si basa sull'analogia con il ricorso a graduatorie di idonei non vincitori, si è avuta con l'approvazione del Regolamento del Personale. Si osserva che questo approccio è poi stato adottato per tutti gli enti di ricerca nel nuovo CCNL di comparto.

⁷⁵ La formalizzazione si è avuta con l'approvazione ministeriale del “Piano preliminare delle attività del CNR per il 2004, con indicazioni relative al triennio 2004-2006”.

⁷⁶ Per dare un'idea della situazione precedente si riporta l'impostazione iniziale dei bandi per le assunzioni nell'ambito dell'Intesa CNR/MIUR: le commissioni di concorso prevedevano una commissione per ogni “codice di settore” che identificava non la professionalità richiesta ma la sede di lavoro e genericamente il profilo di inquadramento; complessivamente per 234 posti per 4 profili diversi sarebbe stato necessario nominare 189 commissioni di concorso con oltre 1.000 tra commissari e supplenti. Il Consiglio di amministrazione con l'entrata in vigore dei regolamenti ha parzialmente corretto tale impostazione e, con l'applicazione dei 32 settori scientifici e dei 4 settori tecnologici, sono state nominate 46 commissioni con un totale di 250 commissari e supplenti.

- l'istituzione dell'Albo per la scelta dei potenziali componenti le commissioni⁷⁷ e l'utilizzo di "Garanti" per l'individuazione degli effettivi componenti di ciascuna commissione;
- la stretta correlazione con i piani di attività e il coinvolgimento dei Comitati ordinatori (incaricati di fornire supporto nell'attivazione dei Dipartimenti) nella programmazione delle nuove esigenze di assunzioni.

Sul piano dei risultati ottenuti si evidenzia:

- l'assunzione a tempo determinato di 122 unità di personale per contribuire alla realizzazione delle attività programmate;
- l'assunzione a tempo indeterminato con l'impiego delle deroghe concesse per il 2005 di complessive 79 unità di personale con parziale utilizzo sia di graduatorie di merito di concorsi a tempo indeterminato precedentemente svolti sia delle valutazioni positive di personale assunto con la cosiddetta "tenure track" dall'INFM prima dell'accorpamento;
- l'autorizzazione a bandire 118 unità di personale a tempo indeterminato;
- l'avvio dei concorsi per 234 posizioni nel Mezzogiorno relativi all'intesa CNR-MIUR e la formalizzazione delle prime assunzioni conseguenti;
- l'avanzamento in applicazione dell'art. 64 del CCNL di oltre 450 ricercatori e tecnologi; per l'espletamento dei concorsi sono state nominate 62 commissioni con un totale di oltre 300 commissari e supplenti che hanno valutato oltre 2.300 candidati; detto avanzamento era dovuto per effetto di un articolo (art. 64) del precedente contratto (relativo al periodo 1998-2001) cui la precedente gestione non aveva dato seguito, se non con una iniziale generica proposta di procedere con 60 avanzamenti proposta però non seguita da azioni concrete;
- l'avanzamento di circa 600 unità di personale tecnico-amministrativo in applicazione dell'articolo 54 del citato CCNL;
- un riconoscimento sotto forma di incentivo economico *una tantum* ai ricercatori assegnatari di contratti di ricerca attivi per l'Ente.

È importante inoltre che si sia finalmente concluso il rinnovo del CCNL scaduto nel 2001 che ha assicurato per ricercatori e tecnologi, oltre ad un aumento medio lordo mensile pari a 305 euro pro capite, una più rapida progressione di carriera con la riduzione di un anno per il passaggio alla prima classe

Le opportunità offerte dal nuovo CCNL

⁷⁷ L'istituzione dell'Albo era disposta anche dalla vecchia normativa, ma questo adempimento non era stato attuato dalla precedente gestione. Con il termine "Garanti" si intende indicare un gruppo di 14 esperti di chiara fama con riferimento alle 14 aggregazioni disciplinari (in uso per l'aggregazione dei settori scientifico-disciplinari dell'Università) con il compito di proporre al Presidente rose di nomi per la nomina delle commissioni per il reclutamento del personale a tempo determinato e indeterminato.