

La relazione precedente, in particolare, ha dato atto che i tempi assolutamente non realistici indicati dal decreto legislativo avevano reso impossibile al Commissario straordinario di completare gli adempimenti preliminari ad esso affidati, ma che, ciononostante, in data 14 luglio 2004, si è proceduto alla nomina del Presidente dell'Ente e degli altri sette membri del nuovo Consiglio di amministrazione, designati in parte dal ministero vigilante ed in parte da organismi vari (Cruì, Conferenza Stato-Regioni, Confindustria, Unioncamere).

Con pari decorrenza e con analoga durata quadriennale si è insediato il nuovo Collegio dei revisori. Soltanto dal marzo 2006 ha avuto invece decorrenza l'operatività del Consiglio scientifico generale, previsto anch'esso quale organo dal decreto di riordino, con procedure di designazione e nomina garantistiche ma estremamente complesse. Organo non è invece il Comitato di valutazione (art. 10 del decreto n. 127/2003), operativo dal febbraio 2006 e composto da otto membri esterni, cui compete la valutazione dei risultati dell'attività di ricerca, sulla base di criteri definiti dal ministero vigilante anche in aggiunta a quelli del CIVR.

A metà 2006 è intervenuta, con contratto di diritto privato, la nomina del Direttore generale, con durata secondo legge legata alla permanenza in carica del Presidente dell'Ente (salvo proroga da parte del Consiglio di amministrazione).

I tre previsti nuovi regolamenti (di organizzazione e funzionamento dell'Ente, di amministrazione e contabilità e del personale) sono entrati in vigore il 1° giugno 2005. Già dal 2004, tuttavia, era stata avviata attraverso la nomina di specifiche commissioni di studio (c.d. Comitati ordinatori) la ripartizione della rete scientifica (108 Istituti) in aggregazioni omogenee facenti capo a strutture dipartimentali, volute, queste ultime, dal decreto n. 127 in relazione anche alla prevista individuazione – parzialmente anticipata dalla legge – di non più di dodici macro-aree di attività.

La formale istituzione dei Dipartimenti risale al 27 luglio 2005 con operatività rinviata alla nomina dei relativi direttori, verificatasi nel marzo 2006. Dal 2006 sono anche operativi i Consigli scientifici dipartimentali, mentre resta da attuare il rinnovo degli analoghi organismi a livello di Istituti.

I Dipartimenti (e le relative macro-aree di attività) sono attualmente undici, laddove le unità previsionali di base del bilancio dell'Istituto sono 13, aggiungendosi a quelle corrispondenti alle 11 macro-aree dipartimentali l'unità relativa alla ricerca spontanea a tema libero (RSTL) e quella che riguarda l'amministrazione centrale (nell'ambito di quest'ultima è accentrata la gestione del personale e delle risorse strumentali).

A fine 2004, sotto altro profilo, il sistema informativo precedentemente utilizzato è stato sostituito con uno specifico e complesso sistema (Sigla) che ha consentito di costruire il rendiconto 2005 con l'aggregazione degli enti confluiti nel CNR¹, e che già in sede di bilancio preventivo 2005 si è dimostrato funzionale alle innovazioni contabili (introduzione dei piani di gestione) poi formalizzate dal nuovo regolamento di contabilità dell'Ente.

Su tali innovazioni si tornerà in seguito; ma può qui anticiparsi che la direzione in cui si è mosso il nuovo regolamento di contabilità dell'Ente, in coerenza con l'ispirazione complessiva della riforma del 2003, è stata quella di passare da una logica di finanziamento di soggetti (i 108 Istituti dotati di autonomia scientifica) ad una logica di finanziamento di progetti, ciò che di per sé presuppone esigenze di programmazione e valutazione accentrate e di coordinamento per grandi aree tematiche.

Può aggiungersi che la precedente relazione della Corte ha dato anche atto dello sforzo compiuto dagli organi statutari sul piano della programmazione generale, già attraverso l'adozione del piano triennale 2005-2007, in riferimento al piano nazionale del gennaio 2005.

Il piano triennale programmatico CNR, poi tempestivamente rinnovato con proiezioni 2006-2008 e 2007-2009, prevede una ripartizione tendenziale delle risorse finanziarie disponibili tra fini di ricerca spontanea a tema libero, di ricerca finalizzata allo sviluppo delle competenze, di realizzazione degli obiettivi posti dalle aree tematiche a carattere strategico, secondo le percentuali, rispettivamente, di 15, 15 e 70.

Il piano emerge da linee guida emanate preliminarmente dal Consiglio di amministrazione e da una individuazione delle iniziative proposta dalla rete scientifica ed è articolato in obiettivi coincidenti con le undici macro aree (ma con l'aggiunta di un dodicesimo obiettivo concernente i progetti interdipartimentali).

Esso introduce, accanto al criterio di valutazione scientifica anteriormente considerato (pubblicazioni scientifiche), quello della valenza economica delle iniziative (esprese in termini di *full cost*) sotto il profilo della percentuale di finanziamenti esterni attivati.

Nelle considerazioni preliminari, il Piano prevede, compatibilmente con le risorse finanziarie – delle quali si lamenta la progressiva insufficienza, a fronte

¹ Idaic, Inoa e Infm. Il decreto di riordino ha altresì previsto la trasformazione dell'Istituto papirologico Vanvitelli in struttura dell'Università di Firenze. Dal 1 gennaio 2006, a seguito dell'inizio di operatività dell'INRIM (d. lgs. n. 38/2004), è stato scorporato dal CNR e incorporato nel nuovo ente l'Istituto di Metrologia di Torino.

anche dell'incidenza delle spese non comprimibili - un progressivo riordinamento delle attività scientifiche mirato ad una forte concentrazione su alcune attività "trasversali" (tra cui alcune trainanti di lungo periodo, ad esempio Nano, Bio, Info), contornate dalla identificazione di aree strategiche di applicazione. Una particolare cura è dedicata agli strumenti di collaborazione, con il mondo imprenditoriale, quello universitario e quello scientifico internazionale, che inseriscono l'Ente, con il suo patrimonio di attrezzature e conoscenze, al centro di una fin troppo fitta (come si vedrà) rete di rapporti di carattere scientifico.

Nella prospettiva di un aggiornamento del piano per il triennio 2008-2010 e in attesa del perfezionamento della programmazione nazionale, il Consiglio di amministrazione ha approvato nell'autunno 2007 linee guida che, nel raffronto con i programmi precedenti, sottolineano maggiormente il ruolo di terminale "intelligente" che l'Ente è chiamato ad espletare a fini sinergici e di coordinamento della ricerca strategica.

Va detto subito che, rispetto alla confermata previsione programmatica che riserva alla ricerca spontanea a tema libero (RSTL) il 15% (*full cost*) delle risorse complessivamente finalizzate alla ricerca, i livelli di spesa effettiva destinati a tale scopo risultano assai più bassi, ciò che l'Ente ha motivato negli anni scorsi con la constatazione che la riduzione delle risorse disponibili - in particolare del contributo ministeriale di funzionamento - incide soprattutto sulla ricerca libera, non potendo togliere spazio alle iniziative co-finanziate dall'esterno.

Sono state comunque avviate complesse procedure di valutazione, da parte di esperti esterni, degli oltre 1.000 progetti di RSTL presentati dagli Istituti, procedure in esito alle quali i progetti ritenuti meritevoli sono risultati, a fine 2007, più di 500, per una spesa complessiva teorica di molto superiore agli stanziamenti apposti di bilancio.

Va qui anticipato che il Consiglio di amministrazione, nell'autunno 2007, ha programmato di convogliare nel settore una parte cospicua delle maggiori risorse attese dalla rimodulazione del piano di riparto fra enti del Fondo ordinario ministeriale per la ricerca. Ciò si è verificato in sede di assestamento del bilancio preventivo del 2007 e nella predisposizione del bilancio preventivo del 2008.

4. Di alcuni adempimenti istituzionali ulteriormente posti in essere dagli organi statutari tra la fine del 2006 e nel 2007 si tratterà sinteticamente in seguito. Va però rilevato che la valutazione secondo cui il 2006 ha segnato, con il completamento del riordino, la cessazione del periodo di transitorietà e l'avvio di

una gestione "ordinaria" dell'Ente si è rivelata non del tutto esatta per motivi contingenti in parte connessi alla presentazione del progetto di ulteriore riordino.

Già nel gennaio 2007, un decreto legge ha sospeso per il primo semestre dell'anno le operazioni concorsuali avviate o in fase avanzata di predisposizione per la nomina (e la parziale sostituzione, per superati limiti di età) dei responsabili di quasi tutti gli Istituti, di fatto congelando, in esplicita relazione alla presentazione del nuovo disegno di riforma, la situazione della rete scientifica del CNR.

L'Ente aveva già provveduto, in via amministrativa e nelle more delle procedure di razionalizzazione avviate, a prorogare gli incarichi di direzione degli Istituti per sei mesi; ma la sospensione legislativa ha agito, a monte, direttamente sulle operazioni concorsuali. E' stata d'altronde reputata erronea dal ministero vigilante l'interpretazione letterale secondo cui la previsione del decreto, poi convertito in legge, consentiva di proseguire le operazioni almeno per gli Istituti temporaneamente retti da facenti funzione.

Allo scadere del semestre di sospensione (luglio 2007), il Consiglio di amministrazione è tornato poi a chiedere al Ministro per la funzione pubblica di pronunciarsi in ordine all'applicabilità, nella specie, delle disposizioni sui limiti di età contenute nel c.d. "pacchetto Bersani"². Ancor più di recente, alla ripresa dei lavori dopo il mese di agosto (e dopo le novità istituzionali sopravvenute), l'iter di rinnovo della rete scientifica ha ripreso il suo corso. Il parere richiesto, come si vedrà in seguito, è pervenuto a fine novembre affermando l'applicabilità nella specie dei limiti di età, chiedendo però la conferma del Ministero dell'economia e delle finanze.

E' stata anche avviata, sulla scorta di predefinite e garantistiche procedure, definite con il contributo del Consiglio scientifico generale, la fase di "valutazione" degli Istituti stessi, preliminare non soltanto alle scelte di distribuzione delle risorse, ma anche a possibili razionalizzazioni della rete. In ordine al problema degli Istituti che non hanno a suo tempo dimostrato di possedere i prerequisiti di "massa critica" e sui quali pertanto non s'erano esercitate le attività di rinnovo dei responsabili, è stato richiesto ai competenti Dipartimenti, sentito ancora il Consiglio scientifico generale, di formulare proposte di accorpamento, in accordo con i Consigli scientifici di Istituto, salva nuova valutazione.

² L'art. 33 del decreto legge n. 223/2006, convertito nella legge n. 248, ha dettato al comma 3 una norma secondo cui i limiti di età per il collocamento a riposo dei dipendenti pubblici, tenuto conto della facoltà di permanere in servizio per un biennio oltre il sessantacinquesimo anno di età, si applica anche ai fini del conferimento degli incarichi dirigenziali ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. n. 165 del 2001. Il parere richiesto presuppone il riconoscimento di funzioni dirigenziali a responsabili della rete scientifica.

Preso atto che in alcuni casi i requisiti minimi risulterebbero raggiunti e che proposte di accorpamento sono emerse per un solo Istituto, si è deciso di avviare la procedura selettiva di scelta del responsabile per i residui 12 Istituti

5. Alcune vicende avevano intanto riguardato gli organi statutari dell'Ente. Un membro dimissionario dell'originario Consiglio di amministrazione era stato sostituito con soggetto, di sperimentata esperienza in materia di ricerca e di organizzazione, come d'altronde preteso dalla legge, designato dalla Conferenza dei rettori universitari. Successivamente, per motivi particolari (elezioni amministrative della primavera 2007 e nomina a Sindaco di un comune), è cessato dalla carica il Direttore generale dell'Ente, temporaneamente sostituito da un dirigente designato ed incaricato dal Consiglio di amministrazione.

Nel mese di luglio, infine, il Presidente dell'Ente accettava la nomina alla presidenza di altro ente pubblico e cessava anticipatamente dalla sua carica, per dimissioni, a decorrere dal 1° agosto. Nel corso dell'ultima riunione dello stesso mese di luglio, il Consiglio di amministrazione decideva di affidare le funzioni di Vice Presidente - in quanto tale poi incaricato dal ministero vigilante di svolgere, in via interinale, le funzioni di Presidente - a un proprio componente, diverso da quello precedentemente designato. La deliberazione è stata successivamente impugnata dal Vice Presidente avvicendato; ma, non accogliendo la domanda di sospensiva, il Tar competente ne ha confermato l'immediata operatività.

Il Ministero vigilante ha avviato le procedure per la nomina del nuovo Presidente, affidando valutazioni preliminari ad un apposito comitato di esperti, anche di provenienza internazionale. Con tale scelta, si è data nella sostanza anticipata applicazione, almeno in parte, a quanto la legge-delega n. 165 del 2007 prevede, seppure in sede di determinazione di criteri direttivi la cui esplicitazione resta affidata ai provvedimenti delegati³.

³ Questi ultimi, infatti, (cfr. lettera f) dell'art. 1), dovranno provvedere al "riordino degli organi statutari (.....) prevedendo nuove procedure di individuazione dei presidenti e dei componenti di nomina governativa dei consigli di amministrazione (....) tramite scelte effettuate in rose di candidati proposte da appositi comitati di selezione nominati di volta in volta dal Governo, assicurando negli stessi comitati un'adequata rappresentanza di esponenti della comunità scientifica nazionale e internazionale e, in particolare, di quanti sono stati eletti dai ricercatori in organismi degli enti, ove esistenti, e comunque escludendone il personale del Ministero dell'università e della ricerca".

Sulla scorta dei lavori del comitato, il Ministro dell'università e della ricerca ha proposto una terna di candidati, nell'ambito della quale il nuovo Presidente del CNR è stato designato dal Consiglio dei ministri in data 21 dicembre 2007.

Il quadriennio di durata delle nomine dei membri del Consiglio di amministrazione e del Collegio dei revisori attualmente in carica avrà scadenza nel luglio 2008.

6. Il non facile obbiettivo perseguito dal riordino del 2003, come già accennato, è stato quello di conciliare l'autonomia scientifica degli Istituti con una gestione accentrata delle risorse, tale tuttavia da comportare inevitabilmente, stante anche la lamentata scarsità dei finanziamenti, una valutazione delle attività scientifiche in termini di ricadute economiche, sia *ex ante* (programmazione e bilancio), sia *ex post* (procedimenti di valutazione).

La Corte prende atto che la suddivisione in macro-aree delle attività e la istituzione dei Dipartimenti può considerarsi (ed è stata nel concreto così considerata dal Consiglio di amministrazione, in esito ad un'apposita procedura di valutazione) strumento utile per la razionalizzazione della rete scientifica, idonea ad ovviare ai rischi sia di una valutazione auto-referenziale delle iniziative di ricerca, sia di finanziamenti basati essenzialmente sulla spesa "storica" dei singoli Istituti. Ma è compito altresì della Corte rilevare che la intuibile difficoltà di gestire e coordinare secondo criteri programmatici un numero così elevato di soggetti e di iniziative ha inevitabilmente sottratto alcune scelte, nella fase iniziale del riordino, ad un'effettiva e selettiva programmazione. Di qui, soprattutto, una serie di criticità sintomatiche sopravvissute agli sforzi di razionalizzazione compiuti nella fase stessa e solo in tempi più recenti, con un'apprezzabile tendenza all'accelerazione, programmaticamente affrontate dai vertici dell'Ente.

I concorsi di assunzione del personale di ricerca, ad esempio, banditi ciascuno per una singola professionalità ed in numero tendenzialmente corrispondente a quello degli Istituti, almeno apparentemente riflettono pur comprensibili scelte "ripartitorie", a fronte di una rappresentazione di esigenze fisiologicamente diffusa.

Anche in materia di bilancio, peraltro, come di seguito si specificherà, la fase della programmazione dal basso (bilancio gestionale) ha seguito di fatto, anziché precedere, la ripartizione di risorse operata dal bilancio decisionale (approvato dal Consiglio di amministrazione), con conseguenze che hanno avuto riflessi, almeno al livello applicativo raggiunto, anche sulla trasparenza delle scelte.

Attengono poi alla trasparenza anche anomalie riscontrabili in altri settori di attività. Non ancora stabile è il quadro decisionale, articolato in una serie di deleghe rilasciate dal Presidente o dal Consiglio di amministrazione (nell'attuale transitoria situazione non sono più utilizzabili, ovviamente, le deleghe del Presidente al Vice Presidente), laddove la ripartizione degli atti di gestione tra Dipartimenti ed Istituti è fissata da un decreto presidenziale (del 6 marzo 2006) che non ha del tutto risolto le rivendicazioni di autonomia scientifica e di maggiore partecipazione decisionale provenienti dagli Istituti.

Alle funzioni di programmazione, coordinamento e monitoraggio della realizzazione di programmi e progetti attinenti alla macro-area di interesse, i Dipartimenti uniscono, in particolare, funzioni di centri di responsabilità per la elaborazione delle linee tematiche delle corrispondenti funzioni-obiettivo.

Al criterio che contempla un finanziamento per progetti, anziché per soggetti, si sono collegate poi, indirettamente, alcune discutibili conseguenze in materia di gestione del personale. Premesso che una riorganizzazione della struttura centrale (articolata ora in uffici di *staff* e due Direzioni centrali) è prevista a livello normativo, è stata sottoposta al Consiglio di amministrazione a fine 2006 una proposta del Direttore generale che, a seguito di studi preliminari affidati ad apposito Gruppo di lavoro, ne articolava l'organigramma in Uffici e Progetti dirigenziali (quest'ultimi definiti come Unità temporanee a carattere trasversale), con previsione di 27 posizioni dirigenziali, oltre a quelle, di prima fascia, dei due preposti alle direzioni centrali.

Ha rilevato al riguardo il Collegio dei revisori che l'articolazione in progetti è prevista dal regolamento di organizzazione per i soli Dipartimenti, e non per l'amministrazione centrale; e che le posizioni dirigenziali fissate per funzioni amministrative interne dalla dotazione organica dell'Ente (allegato 1 al decreto legislativo n. 38 del 2004) sono pari a 21 (20, più una posizione ex Inoa).

Tale numero costituisce, ad avviso del Collegio, condiviso dalla Corte, il numero massimo dei posti disponibili per l'attribuzione di incarichi dirigenziali presso l'amministrazione centrale.

L'anomalia della situazione deriva, tuttavia, dalla prevista possibilità che l'Ente utilizzi per funzioni dirigenziali anche il personale tecnico (oltre che i ricercatori), e, in secondo luogo, dalla possibilità che gli organici subiscano variazioni, compatibili con le esigenze organizzative e con le risorse disponibili, in sede di programmazione annuale.

Da un lato, dunque, l'Ente ha potuto a lungo non provvedere al reclutamento di personale dirigenziale amministrativo (i dirigenti dell'amministrazione centrale in servizio sono soltanto 13; ma un concorso per 8 posti è stato infine bandito nel 2007); dall'altro, i limiti che l'Ente incontra ad aumentare discrezionalmente il numero degli uffici dirigenziali sono stati a lungo soltanto quelli imposti da canoni di buona amministrazione. Ne deriva che all'obbligatoria riorganizzazione dell'amministrazione centrale competerà quantomeno individuare gli uffici dirigenziali per i quali il ricorso alternativo al personale non amministrativo è opportuno o almeno consentito.

L'Ente ha ripetutamente prorogato, in attesa della riorganizzazione dell'amministrazione centrale, la durata degli incarichi conferiti⁴. Tuttavia, preso anche atto che il Dipartimento della funzione pubblica non ha fornito risposta ad un quesito, all'epoca avanzato, in ordine al livello di cogenza dell'organico dirigenziale, il Consiglio di amministrazione ha di recente posto allo studio la possibilità di considerare vincolante il limite di 21 posti dirigenziali, con la precisazione che gli apparenti e precedenti "esuberi" non concretavano l'affidamento di incarichi dirigenziali. Il Consiglio ha altresì disposto studi per l'individuazione degli uffici dirigenziali attribuibili a personale tecnico.

7. Le maggiori difficoltà applicative si sono incontrate, in ogni caso, nelle procedure di bilancio, profondamente modificate dal nuovo regolamento di contabilità. Va al riguardo premesso che il bilancio decisionale, soggetto all'approvazione del Consiglio di amministrazione, è in atto articolato per Dipartimenti, titoli e categorie, laddove il bilancio gestionale prevede aggiuntivamente, nell'ambito di ciascun Dipartimento, gli Istituti, nonché, nell'ambito delle categorie, i capitoli. Il bilancio gestionale nasce, d'altra parte, dai piani di gestione elaborati dai Centri di responsabilità, che fanno altresì riferimento ai progetti ed alle c.d. commesse o gruppi di azione elementari (sottoarticolazioni dei progetti).

Secondo osservazioni in più occasioni ripetute dal Collegio dei revisori, ma fatte anche proprie dal ministero vigilante, l'esigenza di una programmazione per progetti comporta una abnorme moltiplicazione dei capitoli del bilancio gestionale (non approvato dal Consiglio di amministrazione), ma anche una serie di co-decisioni programmatiche da parte di Istituti e Dipartimenti così complessa

⁴ Un'ulteriore proroga stata disposta in data 20 dicembre 2007.

(elaborazione dei piani di gestione, ulteriormente complicata dalla scelta del criterio *full cost*) da impedire che il progetto di bilancio decisionale rifletta effettivamente i risultati di quelle scelte e proposte.

Il processo di formazione del bilancio gestionale si è dunque completato negli ultimi anni, come già rilevato, solo dopo l'approvazione di quello decisionale (ma a termini di regolamento il bilancio si compone di ambedue le componenti); ed il bilancio gestionale stesso è risultato un prodotto gestibile, e di fatto gestito, a livello di sistema informativo, con una massa di variazioni computabile in migliaia (quasi 9.000, nel 2006, prima dell'assestamento).

Le scelte riservate in materia al Consiglio di amministrazione, che ha delegato al Presidente e al Direttore generale la conoscenza del bilancio gestionale e delle sue variazioni (eccetto quelle che si riflettono sul decisionale), si è ristretta così agli equilibri generali delle previsioni e dei risultati della gestione economico-finanziaria, alle cifre, peraltro dominanti, della gestione accentrata delle risorse (entrate, personale, beni e servizi etc.), alla ripartizione per Dipartimenti delle risorse attinenti direttamente all'attività scientifica. Tale ripartizione ha costituito di fatto un limite entro il quale si è mossa la programmazione delle strutture scientifiche e dei Dipartimenti.

Una ulteriore anomalia delle rappresentazioni di bilancio, anch'essa collegata al criterio del finanziamento per progetti, consiste nella conservazione presso gli Istituti delle disponibilità riferite ad esercizi precedenti e non impegnate. Tali disponibilità, che inizialmente non erano addirittura evidenziate nell'ambito del rendiconto, contribuiscono oggi a gonfiare l'entità dei residui passivi ma in misura che le scritture contabili non evidenziano direttamente. La Relazione dei risultati gestionali ed economici 2006 attesta che per tale esercizio, come anche nel 2005, gli Istituti hanno esposto per ciascun progetto la destinazione per commessa (unità di base dei programmi) delle disponibilità provenienti da esercizi precedenti, la cui entità complessiva è quantificata in oltre 90 milioni di euro.

In ordine a tale fenomeno, cui il Collegio dei revisori si riferisce in termini di "residui impropri", utilizzati di fatto dagli Istituti nelle more del perfezionamento dei piani di gestione, sono riportate nel capitolo dedicato ai risultati gestionali le valutazioni espresse dal Collegio medesimo.

La descritta situazione è stata comunque affrontata dal Consiglio di amministrazione a fine ottobre 2007. Nel varare uno schema presumibile delle risorse che si prevedeva di devolvere alla rete scientifica, sia ad integrazione dei finanziamenti 2007, sia in relazione al bilancio preventivo 2008, il Consiglio ha

posto in grado gli Istituti (e i Dipartimenti) di avviare per tempo la predisposizione dei piani di gestione e del bilancio gestionale, così da consentire una informata elaborazione ed approvazione del bilancio decisionale entro il mese di dicembre. La delibera adottata ha anche previsto l'esercizio di poteri sostitutivi per gli Istituti che non avessero adempiuto con la necessaria tempestività.

L'assestamento del 2007, nonostante una decurtazione delle risorse che erano attese dalla ripartizione definitiva dei fondi ministeriali, è stato in grado di confermare le cifre dello schema. Ciò ha consentito l'approvazione del bilancio preventivo decisionale 2008 sulla scorta di un bilancio gestionale tempestivamente approntato.

Alle misure adottate, è opportuno aggiungere lo studio di un sistema che renda almeno periodicamente verificabili, da parte del Collegio dei revisori e del Consiglio di amministrazione, le vicende sottostanti alle variazioni del bilancio gestionale.

8. E' doveroso subito aggiungere alle notazioni prima esposte che lo sforzo principale condotto dall'Ente tra il 2004 e il 2006 per garantire al più presto al sistema gestionale un livello accettabile di trasparenza e conoscibilità ha riguardato in primo luogo la scelta di pubblicare sul sito *web* l'intera e nutrita serie dei documenti valutativi, programmatici e di bilancio; in secondo luogo, l'istituzione e l'implementazione del nuovo sistema informativo (Sigla), attualmente in grado di catalogare e seguire nel tempo l'evolversi di ciascuna iniziativa scientifica, di fotografare, sino ai *curricula*, la situazione del personale di ruolo e non di ruolo dell'Ente, di gestire, come già rilevato, la programmazione e le variazioni del bilancio gestionale.

Grazie proprio a tale strumentazione, un'attenzione particolare alla trasparenza gestionale è stata dedicata dagli organi statutari dell'Ente soprattutto nel corso del 2007, anche attraverso la redazione ed approvazione in sede consiliare di una serie di documenti attinenti a profili di assai difficile ed anteriormente inconsueta ricostruzione.

La documentazione in argomento ha tra l'altro riguardato la situazione effettiva del personale di ruolo e non di ruolo dell'Ente (e le strategie di stabilizzazione, in senso ampio, delle unità prive di contratto a tempo indeterminato), la situazione delle unità di personale comandato presso altre strutture pubbliche o proveniente dalle stesse e utilizzato dall'Ente, le caratteristiche, anche gestionali, delle numerose società cui il CNR partecipa.

Una recente accelerazione ha poi consentito al Consiglio di amministrazione di affrontare anche le tematiche relative ai risultati della partecipazione del CNR a consorzi, fondazioni e società, in termini sia di impatto economico che di prospettive strategiche, tenendo conto di eventuali situazioni di sofferenza. Dai primi risultati emergono alcuni casi decisamente critici, su cui il Consiglio ha chiesto agli uffici competenti gli approfondimenti necessari e si è riservato di assumere decisioni conclusive. Il documento prodotto dagli Uffici dell'Ente è stato anche valutato dal Collegio dei revisori, con preliminari suggerimenti in ordine alla criticità riscontrate.

Sono state altresì studiate e valutate le strategie e i criteri idonei a rendere più rigorosa, in futuro, la fase di autorizzazione alla costituzione delle così dette unità di ricerca presso terzi (si è tra l'altro deliberato che alle stesse non può essere assegnato personale CNR), nonché l'attività concretamente posta in essere dai numerosi gruppi di lavoro operanti presso strutture dell'Ente. Sono state poi avviate ricognizioni sulle designazioni di esperti e la nomina di rappresentanti dell'Ente presso Istituzioni o soggetti terzi, e sulla possibilità di istituire albi informatizzati, di esperti interni ed esterni - con competenze codificate tramite l'uso di "parole chiave" - da utilizzare per l'individuazione di componenti delle commissioni di reclutamento del personale o l'indicazione di esperti e/o rappresentanti del CNR in Istituzioni, organi o organismi.

Circa la situazione dei comandi, sono stati recentemente disposti approfondimenti, soprattutto in ordine ai casi in cui dipendenti dell'Ente risultano utilizzati da altre strutture, ma con costi a carico del CNR. Un approfondimento è altresì in corso relativamente alla corresponsione di particolari indennità ai responsabili di progetto, laddove sono programmate verifiche riguardanti l'opportunità residua dei rapporti intrecciati dall'Ente con imprese, con Istituzioni universitarie, con altri organismi di ricerca e la ricostruzione del panorama completo dei progetti immobiliari avviati dall'Ente per la razionale allocazione delle strutture scientifiche.

E' preannunciata la presentazione al Consiglio di un piano quinquennale di assunzioni e/o stabilizzazioni del personale.

Altre verifiche, come già rilevato, sono sfociate in documenti riguardanti i criteri dell'avviata valutazione degli Istituti, con particolare riferimento alla composizione dei relativi *panel*, nonché la documentazione relativa alla compiuta procedura di valutazione dei Dipartimenti (le conclusioni del Consiglio di amministrazione hanno deposto per l'utilità di tali strutture, seppur con

suggerimenti intesi a migliorarne l'operatività e a stringerne maggiormente i legami, anche attraverso il Collegio dei direttori, con la rete scientifica).

Unitamente ad altre operazioni parimenti condotte in termini di trasparenza (decisioni recenti del Consiglio mirano, ad esempio, a disciplinare i lavori e a renderne diffusamente e tempestivamente conoscibili, tramite comunicati, le scelte effettuate), la massa documentale di cui sopra costituisce materiale certamente utile anche nella prospettiva di modifiche all'attuale conformazione dell'Ente.

2. Gli organi

1. Delle vicende che hanno riguardato nel 2007 gli organi dell'Ente si è fatto cenno nel capitolo precedente, nell'ambito di considerazioni riguardanti la situazione di transitorietà che l'Ente ha da poco e ancora parzialmente superato.

A tali notizie, e a quelle fornite nella precedente relazione, può qui aggiungersi che il Consiglio di amministrazione, composto come già ricordato da sette membri (oltre al Presidente), in parte designati da organismi pubblici e privati, si riunisce ogni quindici giorni, spesso in collegamento telematico con alcuni componenti non residenti a Roma. L'assidua partecipazione di cinque componenti ha in ogni occasione garantito il raggiungimento e mantenimento del numero legale.

Alle sedute assistono componenti effettivi del Collegio dei revisori, le cui riunioni sono fissate di norma nel giorno stesso in cui è convocato il Consiglio, salvo il caso di incombenze diverse (verifiche di cassa, ad esempio).

Il Collegio è presieduto da un dirigente del Ministero dell'economia e delle finanze e di esso fanno parte due dirigenti del ministero vigilante, uno dei quali preposto alla direzione generale della ricerca scientifica. I tre membri supplenti partecipano, di norma, unitamente ad alcuni di quelli effettivi, a visite di tipo ispettivo effettuate presso strutture scientifiche, visite che portano alla redazione di apposite relazioni.

Il funzionamento del Collegio, che si avvale del supporto di un'apposita struttura dell'Ente, può ritenersi ottimale. Segnali di miglioramento provengono, di recente, dalle strutture, che *lato sensu* possono considerarsi di controllo interno, aventi il compito di istruire le decisioni sottoposte al Consiglio di amministrazione, anche in funzione della loro collocazione nel panorama complessivo delle attività di ricerca implicate.

I compensi in atto previsti per la copertura delle cariche statutarie⁵ hanno subito nel 2006 la riduzione del 10% prevista dalla legge finanziaria dell'anno.

⁵ Euro 196.886 per il Presidente, 37.863 per i componenti del Consiglio, 25.822 per il Presidente del Collegio dei revisori e 21.000 per i revisori, 4.500 per i revisori supplenti. Il gettone di presenza per le riunioni del Consiglio e del Collegio (non più di uno al giorno) è pari a euro 103 (questo solo gettone è percepito dal Magistrato addetto al controllo dell'ente), laddove di 500 euro è il gettone per le riunioni del Consiglio Scientifico Generale.

3. La struttura e le risorse umane

1. Nel corso del 2006, come già rilevato, completatasi la fase di riorganizzazione amministrativa dell'Ente, hanno potuto avere avvio le attività di revisione della rete scientifica. Per 91 degli attuali 108 Istituti (taluno dei quali, tuttavia, composto da due o più strutture scientifiche anteriormente autonome; alcune delle strutture precedentemente classificate come Istituti non hanno raggiunto la c.d. massa critica, e cioè i requisiti minimi predeterminati in termini di risorse e di attività), erano stati banditi (40 Istituti, con nomina di 23 commissioni) o soltanto predisposti (51 Istituti, per 29 commissioni) i concorsi per la nomina selettiva e l'eventuale sostituzione dei direttori. Tale attività, tuttavia, ha subito la sospensione di cui si è detto, prevista dal decreto legge n. 299/2006 (art. 1, c. 5), convertito con legge n. 17 del 2007.

A settembre del 2007 il Consiglio di amministrazione ha ritenuto che fosse atto dovuto riavviare le procedure. Delle 23 commissioni istituite a fine 2006, 11 si erano rese operative, pur dopo la sospensione legislativa, riguardando Istituti retti da facenti funzione ed avevano sospeso i lavori a seguito di apposita comunicazione del ministero vigilante. Ad esse è stata concessa una proroga di un mese per completare i lavori. Le restanti 12 commissioni già istituite sono state considerate decadute e per esse si è proceduto contestualmente a nominare nuove commissioni, confermando, per quanto possibile, la precedente composizione. Per alcuni Istituti è stato poi necessario riaprire i termini del bando, mentre è stata approvata l'articolazione del secondo gruppo di 29 commissioni per la selezione dei direttori dei restanti 51 Istituti. Per la nomina dei commissari, da effettuare sulla base di designazioni provenienti dal mondo scientifico, i lavori hanno avuto conclusione entro l'ottobre 2007, pur con successive integrazioni causate da vicende individuali.

Il parere che l'Ente aveva richiesto al Dipartimento della funzione pubblica in ordine all'applicabilità nella specie dei limiti di età previsti dal c.d. decreto Bersani ha confermato, a fine novembre, che tali limiti sono applicabili anche agli incarichi di direzione degli Istituti. Ha inoltre soggiunto che sarebbe conforme a criteri di buona amministrazione tener conto, nei bandi di selezione, della possibilità anagrafica dei candidati di portare a termine il quinquennio dell'incarico. Il parere stesso ha chiamato però in causa il Ministero dell'economia e delle finanze, in attesa del cui avviso l'Ente ha sospeso alcuni adempimenti.

Ancora riassumendo notazioni precedentemente esposte, va ricordato che sono stati fissati i criteri e le procedure per la valutazione degli Istituti stessi ed avviata la costituzione, sulla base anche qui di indicazioni provenienti dalla rete scientifica, delle commissioni settoriali che riferiranno all'organo centrale di valutazione.

Sulla scorta di documentazione proveniente dai Direttori dei Dipartimenti e previa anche audizione degli stessi, il Consiglio ha portato a termine la valutazione dei Dipartimenti stessi.

2. La localizzazione dell'ampia rete scientifica del CNR pone evidenti problemi sia di costi che di dispersione di possibili sinergie con organismi esterni o economie interne di scala. Assumono particolare importanza, pertanto, alcuni progetti che, nell'ambito di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare, hanno comportato o mirano a comportare la cessione di immobili, aventi caratteristiche non ottimali per le attività di ricerca, e la realizzazione di nuovi edifici, preferibilmente da collocarsi in attrezzate aree di ricerca.

In taluni casi, la cessione degli immobili è programmata siccome immediata, e, nelle more della costruzione degli edifici nuovi, le strutture dell'Ente continuano ad occupare quelli alienati, ma in regime di locazione. Occorre subito rilevare che, dal punto di vista esclusivamente finanziario, l'attuazione di tali progetti comporta un'entrata *una tantum*, talora necessaria per conservare gli equilibri di bilancio, ed una spesa corrente aggiuntiva proiettata su esercizi futuri.

E' pertanto indispensabile, se l'operazione complessiva non contempla il conteggio dei canoni di locazione nell'ambito del prezzo di acquisto, che l'entrata straordinaria sia per intero utilizzata per re-investimenti immobiliari, ovvero, così come prevede un indirizzo del Consiglio di amministrazione, per l'acquisto di attrezzature scientifiche. Ma, a tale ultimo proposito, va considerato che l'acquisto delle attrezzature medesime è operato dall'Ente preferibilmente attraverso contratti di *leasing*, ciò che porta ad iscrivere nel patrimonio il valore del bene solo dopo l'esercizio dell'opzione di riscatto e per un valore minore di quello iniziale.

Nel 2006, la cessione di immobili, conferiti al Fondo immobiliare di cui all'accordo con "Patrimonio dello Stato s.p.a.", ha comportato un'entrata straordinaria di 39 milioni di euro. Il Programma triennale 2006-2008 ha previsto inoltre lavori per lo sviluppo del patrimonio edilizio per 30 milioni di euro, cui si aggiungono 52 milioni provenienti dall'intesa MUR-CNR per lo sviluppo edilizio delle strutture operanti nel mezzogiorno.

A fine 2007, tale intesa, risalente al 1988 e riguardante anche interventi di formazione, acquisto di strumentazione, progetti di ricerca e reclutamento di personale, ha subito una rimodulazione, necessaria per prorogare l'utilizzabilità di 111 milioni di euro, dei quali 87 a carico del Ministero. Per la individuazione degli interventi specifici da proporre al Ministero stesso, gli indirizzi di massima adottati dal Consiglio di amministrazione - ed impartiti ad un apposito gruppo di lavoro - prevedono la preferenziale utilizzazione di una parte delle risorse (12 milioni) per l'acquisto di attrezzature scientifiche, piuttosto che per interventi di formazione. Negli 84,7 milioni destinati ad interventi edilizi, trova finanziamento anche una iniziativa di razionalizzazione edilizia riguardante Istituti operanti a Napoli. L'operazione mira a trasferire tali strutture, ora collocate in locali non di proprietà, nell'area di un Polo agrario integrato condivisa con la locale Università degli studi Federico II. All'acquisto di un edificio futuro, inizialmente previsto, viene a sostituirsi una locazione di cosa futura, accompagnata dal diritto di riscatto a prezzo predeterminato. Altri interventi di sviluppo edilizio finanziati nell'ambito dell'intesa riguardano la Regione Puglia (costituzione nell'area di ricerca di Bari di un Polo per la ricerca, l'innovazione tecnologica e la promozione d'impresa), nonché il completamento, in Sicilia, di opere già programmate.

Al di là dell'intesa con il Mur, un'altra operazione di valorizzazione edilizia ha riguardato nell'ultimo biennio la creazione a Roma, cofinanziata dalla Regione Lazio, di un Polo scientifico integrato sulle tematiche delle neuro-scienze, ed ha portato alla dismissione di uno stabile in locazione e il trasferimento di due Istituti in un'area di 4.000 metri quadri.

Nel 2007, sono state avviate intese per la realizzazione di operazioni analoghe a Milano e Padova. Nell'ambito di un'intesa con la Provincia di Lecco e il Politecnico di Milano, è stata alienata invece, ai soggetti pubblici interessati, la Villa Monastero di Varenna, di fatto non più direttamente utilizzata dal CNR e divenuta sede museale e di organizzazione di convegni.

Si rappresenta che, a proposito delle descritte operazioni di riallocazione di strutture scientifiche in edifici da costruire, il Collegio dei revisori ha sottolineato, in aggiunta a quanto sopra detto circa gli effetti di "rinvio" di oneri agli esercizi futuri, il rischio di aggravii di costo derivanti dal ritardato trasferimento di sede. Ciò è dimostrato, ad avviso del Collegio, dall'esito dell'operazione avviata in Toscana nel 2004, ma non ancora perfezionata, che ha trasferito al 2007 una rilevante massa di residui attivi.