

Avanzo di amministrazione al 31/12/2005.....	105.852.103,44
Entrate accertate per competenza.....	1.267.249.652,40
Spese impegnate per competenza.....	<u>1.321.114.880,01</u>
Disavanzo di competenza.....	- 53.865.227,61
Variazioni intervenute nei residui attivi.....	-1.364.766,67
Variazioni intervenute nei residui passivi.....	<u>2.402.161,77</u>
Sbilancio nelle variazioni dei residui	+ 1.037.395,10
Avanzo di amministrazione al 31/12/2006	<u>53.024.270,93</u>

Dalla nota integrativa emerge che l'avanzo è in massima parte vincolato nel suo utilizzo o all'applicazione di norme regolamentari (Fondi rinnovi contrattuali) o alla realizzazione di attività già definite e per il 97% già applicato al preventivo finanziario 2007 come di seguito esposto:

<i>Descrizione</i>	<i>Avanzo accertato 2006</i>	<i>Importi già applicati al bilancio 2007</i>	<i>Maggior avanzo 2006 da applicare al bilancio 2007</i>
Ordinario	14.599.670,93	13.000.000,00	1.599.670,93
Fondo speciale per rinnovi contrattuali	16.082.300,00	16.082.300,00	-
Nuova Intesa di programma CNR/MIUR	17.342.300,00	17.342.300,00	-
Ricerca spontanea a tema libero, formazione, progetti interdipartimentali	5.000.000,00	5.000.000,00	-
Avanzo di Amministrazione al 31/12/2006	53.024.270,93	51.424.600,00	1.599.670,93

Il **Conto economico**, che a differenza dello stato patrimoniale non è presentato in forma comparativa rispetto alle corrispondenti voci dell'esercizio precedente, è annesso al Rendiconto generale e presenta i seguenti valori:

CONTO ECONOMICO		ANNO 2006
A	PROVENTI DELLA GESTIONE	
	Totale valore della produzione	916.765.220,19
B	COSTI DELLA GESTIONE	
	Totale costi	917.399.811,00
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	- 634.590,81
C	PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
	Totale proventi ed oneri finanziari (C)	- 1.132.709,07
D	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
	Totale delle partite straordinarie (D)	2.469.424,24
	Avanzo economico d'esercizio (A - B + C + D)	702.124,36

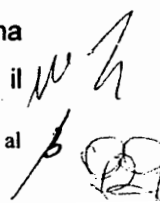
Tra i proventi ed oneri straordinari figurano plusvalenze da alienazioni pari ad Euro 3.264.244,69 attribuite essenzialmente all'importo aggiuntivo realizzato per la vendita dei quattro immobili in Roma e di quello a Cinesello Balsamo, Milano, e per una quota residuale per la cessione di azioni e quote di partecipazione in società. Rispetto all'esercizio 2005 che aveva fatto registrare un avanzo economico di Euro 29.100.901,79, l'avanzo economico 2006 risulta sensibilmente minore pari ad Euro 702.124,36 a causa del peso dei costi inerenti all'applicazione del nuovo CCNL per il personale.

Lo Stato patrimoniale presenta le seguenti risultanze e tiene conto delle variazioni intervenute a seguito della confluenza nel CNR della consistenza patrimoniale dell'INFM, dell'INOA e dell'IDAIC al 31.12.2005:

ATTIVITA'	ANNO 2006	+ o -	ANNO 2005	PASSIVITA'	ANNO 2006	+ o -	ANNO 2005
IMMOBILIZZAZIONI				PATRIMONIO NETTO	651.060.866,84	82.386.493,92	568.674.372,92
Immateriali	2.814.925,00	537.349,63	2.277.575,37	FONDI PER RISCHI ED ONERI	5.460.168,01	136.520,21	5.323.647,80
Materiali	586.352.011,36	-26.855.015,98	613.207.027,34	FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	316.492.609,46	-3.327.871,06	319.820.480,52
Finanziarie	109.170.839,30	16.064.565,68	93.106.273,62	DEBITI	255.456.887,84	-53.323.754,20	308.780.642,04
Totale Immobilizzazioni	698.337.775,66	-10.253.100,67	708.590.876,33	RATEI E RISCONTI	8.955.647,19	-101.574.683,09	110.530.330,28
ATTIVO CIRCOLANTE							
Rimanenze	108.390,13	-57.822,26	166.212,39				
Crediti	283.246.269,07	-147.593.681,55	430.839.950,62				
Disponibilità liquide	175.763.228,94	24.367.920,55	151.395.308,39				
Totale attivo circolante	459.117.888,14	-123.283.583,26	582.401.471,40				
RATEI E RISCONTI	79.970.515,54	57.833.389,71	22.137.125,83				
PERDITE	0,00	0,00	0,00				
Totale attivo	1.237.426.179,34	-75.703.294,22	1.313.129.473,56	Totale passivo e netto	1.237.426.179,34	-75.703.294,22	1.313.129.473,56
Beni di terzi	5.139.342,44	482.621,02	4.656.721,42	Beni di terzi	5.139.342,44	482.621,02	4.656.721,42

Nell'attivo dello Stato patrimoniale figurano le seguenti poste principali:

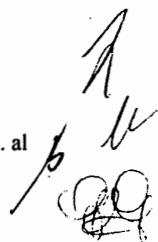
- immobilizzazioni immateriali costituite essenzialmente dai brevetti registrati dall'Ente il cui valore è determinato su indicazione del Centro di responsabilità di afferenza, che a tal fine tiene conto delle spese sostenute per le attività che li ha prodotti;
- immobilizzazioni materiali iscritte al costo di acquisto compresi gli oneri accessori di diretta imputazione, assoggettate ad ammortamento secondo coefficienti conformi alla delibera del Direttore Generale prot. 36303 in data 8.09.2000; sotto tale voce sono evidenziate le immobilizzazioni in corso concernenti gli immobili in costruzione non ancora utilizzabili e pertanto non ancora soggetti ad ammortamento. Annesso allo stato patrimoniale viene fornito l'elenco degli immobili CNR e le variazioni intervenute in corso di esercizio;
- immobilizzazioni finanziarie che sono distinte in partecipazioni e crediti a lungo termine; tra le partecipazioni sono valorizzate le quote di partecipazione del CNR a Consorzi e Società ed il valore attribuito corrisponde all'effettivo onere sostenuto dall'Ente per l'acquisizione di dette quote (più propriamente sarebbe da indicare il valore della quota di patrimonio netto attualizzata di ciascuna iniziativa di cui l'Ente è titolare). Si registra un incremento di valore di esercizio per il subentro del CNR all'INFM della partecipazione del Laboratorio di Luce di Sincrotrone di Trieste per un importo di 29.613.843,84 Euro nominali che dovrebbero essere invece valorizzati per l'effettiva quotazione reale. Più in particolare ad avviso del Collegio già espresso nel verbale 1226/2005 e fatto proprio dal MiUR con nota n. 79 del 26.01.2007 appare opportuno che il CNR proceda a fornire puntuale organica rappresentazione in apposita sezione dei propri Rendiconti, dei risultati delle partecipazioni consortili e societarie, nonché degli spin-off, posto che il fenomeno delle partecipazioni ha raggiunto proporzioni ragguardevoli sia per quanto riguarda il

Handwritten signature and a circular stamp, likely an official seal or approval mark, located at the bottom right of the page.

numero, sia per quanto riguarda l'onere finanziario a carico dell'Ente. Quanto ai crediti a lungo termine si tratta degli investimenti in BPF per l'accantonamento del TFR del personale iscritto INPS nonché di fondi assicurativi accantonati per TFR del personale INFM;

- attivo circolante riguardante i crediti iscritti al valore nominale e i fondi economali per gli importi risultanti alla chiusura del 31.12.2006;
- fondo rischi ai sensi della determinazione n. 18/2000 della Corte dei conti per fronteggiare oneri latenti relativi al trattamento di fine rapporto per il personale INPS; il fondo andrebbe adeguatamente incrementato in proporzione alla consistenza di numero e di grado di rischio dei contenziosi in essere, particolarmente in materia di personale;
- fondo di trattamento di fine rapporto correlato al debito che l'Ente ha nei confronti dei propri dipendenti che hanno maturato la relativa indennità;
- debiti nei confronti di terzi creditori per pendenze documentate e non ancora estinte con il relativo pagamento dell'esercizio;
- mutui in ammortamento nei confronti dell'Istituto di credito erogante per i quali viene fornita una situazione aggiornata del debito residuo al 31.12.2006;
- ratei e risconti sia attivi che passivi, conti d'ordine relativi ai valori dei beni di terzi in possesso temporaneo dell'Ente.

Conclusivamente il patrimonio netto risulta incrementato rispetto al valore iniziale pari a 650.358.742,48 del risultato economico di 702.124,36 per totali Euro 651.060.866,84. Il totale passivo e netto pareggia con l'attivo in Euro 1.237.426.179,34.



CONCLUSIONI

Il Collegio dà atto preliminarmente che con il 2006 ha avuto completa attuazione il processo di riordino istituzionale dell'Ente, conseguente al D.Lgs. 127/2003 e che la nuova organizzazione dell'intero sistema programmatico/decisionale è entrata a regime. Sotto il profilo gestionale si formulano alcune osservazioni, massimamente individuabili:

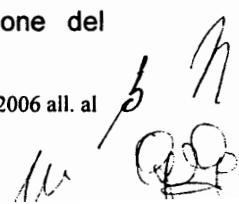
a) nel processo particolarmente laborioso di definizione dei Piani di gestione dei Centri di responsabilità che normalmente supera i termini temporali dell'adozione stessa del Preventivo finanziario decisionale autorizzativo della spesa;

b) nel fenomeno degli stanziamenti programmatici connessi alle somme non impegnate a fine esercizio nell'ambito dei Piani di gestione che, utilizzando l'istituto del "riporto", danno luogo ad effetti di trascinamento di risorse anche per i piani funzionali dell'Amministrazione centrale (la quale mantiene il suo ruolo preponderante e accentrato nella gestione complessiva della spesa);

c) nel crescente livello delle spese impegnate sia per beni di consumo e servizi che per il personale, che - seppur in linea con le disposizioni regolamentari - hanno superato la consistenza stessa degli stanziamenti previsionali assestati e, di converso, nel decremento significativo registrato a consuntivo, rispetto alle previsioni, per l'acquisizione di beni di uso durevole, tra cui sono classificate le attrezzature scientifiche;

d) nella necessità che la razionalizzazione del patrimonio immobiliare mediante cessione di quegli immobili, la cui conservazione non appaia più giustificata dalla proficuità di utilizzazione, abbia valorizzazione patrimoniale equivalente in ambito istituzionale e dia luogo come compito a immobilizzazioni tecniche per potenziare il patrimonio scientifico e tecnologico dell'Ente; a tali fini, sarebbe opportuno orientare eventuali entrate straordinarie derivate dalla gestione patrimoniale e dalla gestione del contenzioso.

Pag. 16 della Relazione del Collegio dei Revisori dei conti al Rendiconto generale CNR es. 2006 all. al verb. n. 1270.



e) nella necessità della regolamentazione puntuale delle partecipazioni crescenti in consorzi, società e spin-off, per la valutazione ed il contenimento del rischio di impresa, che è connaturato alle partecipazioni stesse;

f) nel monitoraggio costante dei numerosi contenziosi in essere in cui è coinvolto l'Ente e nell'allocazione di adeguati accantonamenti in fondi rischi ed oneri.

g) nella necessità di definire le situazioni ancora in sospeso con l'INAF e l'INRIM, connesse al passaggio degli Istituti trasferiti ai due Enti, con particolare riferimento alle situazioni patrimoniali conseguenti al conferimento delle attrezzature scientifiche e immobilizzazioni tecniche.

Il Collegio per quanto di competenza ha esaminato la situazione dei residui attivi e passivi provenienti dagli esercizi anteriori all'anno 2006 ed ha formulato al riguardo le proprie valutazioni ai sensi dell'art. 45, ultimo comma, del Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Finanza.

Pertanto il Collegio, con le osservazioni precedentemente svolte, esprime parere favorevole alla trasmissione dell'insieme del Rendiconto generale 2006 all'esame del Consiglio di Amministrazione per le determinazioni di competenza.

IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Dott. Giancarlo Giordano

Dott. Biagio Brizi

Dott. Luciano Criscuoli

Il Segretario del Collegio

Dott. Sandro Valli

PAGINA BIANCA

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

PAGINA BIANCA

1. La definitiva attuazione del nuovo assetto strutturale

L'anno 2006 ha visto sostanzialmente completato il nuovo assetto organizzativo del CNR che si è concretizzato con l'attivazione dei Dipartimenti e l'entrata in funzione dei vari organismi collegiali, in particolare il Consiglio Scientifico Generale e i Consigli Scientifici di Dipartimento, una pluralità di competenze e di voci, interne e esterne all'Ente che ne rafforzano le scelte programmatiche, la credibilità e la visibilità. Ciò ha determinato nei fatti un nuovo fermento di consultazione e collaborazione sui programmi tra i gruppi di ricerca operanti negli Istituti, una maggiore apertura a collaborazioni con soggetti esterni quali università e centri di ricerca, imprese e soggetti istituzionali.

Con il contributo dei Dipartimenti, soprattutto attraverso la loro articolazione collegiale, è iniziato un sistema di interazioni che ha consentito già importanti sviluppi quanto a messa in sinergia sia all'interno, sia con l'esterno e ridefinizione delle attività di ricerca.

In questo quadro di riferimento è stata rafforzata la scelta del CNR di svolgere la funzione di terminale intelligente (hub) per l'organizzazione e la concentrazione di proposte programmatiche e di conseguenti attività di ricerca per la realizzazione di reti nazionali, con partner esterni, impegnate su programmi integrati di interesse nazionale o territoriale. In numerosi casi partner esterni (in particolare Ministeri e Regioni) hanno conferito al CNR il mandato di operare in tal senso. Tra gli effetti positivi di queste iniziative è la costruzione di maglie integrate nazionali di soggetti in grado di candidarsi con successo per le "piattaforme" e le Joint Technological Initiatives (JTI) previste dal VII Programma Quadro e per la partecipazione più organizzata e mirata alle iniziative di ricerca e sviluppo che saranno finanziate dai PON e dai POR a livello nazionale e territoriale

E' oggi ben percepito anche all'esterno il ruolo del CNR come strumento vitale per lo sviluppo sociale ed economico del Paese, anche alla luce dei risultati di grande rilievo in campo nazionale e internazionale sia sul piano della produzione scientifica, sia su quello del reperimento di risorse aggiuntive rispetto a quelle provenienti dal contributo ordinario dello Stato: due indicatori non esaustivi, ma certo significativi che sono negli ultimi anni in costante crescita.

Quanto ai temi di attività, si è proceduto secondo gli obiettivi delle 11 macroaree dipartimentali. Bisogna sottolineare il proficuo sforzo realizzato con il contributo dei Dipartimenti finalizzato all'affinamento e alla razionalizzazione delle attività progettuali. Tale sforzo ha portato all'eliminazione di duplicazioni e al conseguente utilizzo ottimale delle risorse. Le attività di ricerca del CNR sono, in coerenza con il Piano Nazionale della Ricerca e con quanto indicato in sede di programmazione con il Piano triennale 2005-2007 e l'aggiornamento 2006-2008,

relative alle macroaree progettuali riportate nella tabella successiva con la corrispondente macroripartizione delle risorse.

Macroaree dipartimentali con relativa ripartizione delle risorse

Macroaree dipartimentali	% Risorse Finanziarie	% Ricercatori
Terra e Ambiente	18	16
Energia e Trasporti	4	4
Agroalimentare	7	9
Medicina	23	13
Scienze della Vita	4	5
Progettazione Molecolare	8	13
Materiali e Dispositivi	16	20
Sistemi di Produzione	7	5
ICT	8	7
Identità Culturale	3	7
Patrimonio Culturale	2	2
Totale	100	100

Inizialmente la ripartizione è stata il semplice risultato del primo raggruppamento delle attività in corso presso gli Istituti con riferimento alle relative macroaree dipartimentali. Successivamente si è riusciti a razionalizzare le attività favorendo sinergie e superando duplicazioni con riferimento realistico alle risorse rese disponibili nelle diverse aree. Nella tabella successiva si elencano i progetti che “declinano” gli undici macro obiettivi dipartimentali.

<i>Dipartimento Terra e Ambiente</i> - Risorse totali 158.207 (migliaia di euro)	% per progetto
Il sistema terra: interazioni tra terra solida, mare, acque interne, atmosfera e biosfera	22,1
Cambiamenti globali	14,0
Qualità dei sistemi ambientali	16,1
Sostenibilità dei sistemi terrestri ed acquatici	15,8
Rischi naturali ed antropici del territorio	11,5
Osservazione della Terra	10,7
Controllo dell'inquinamento e recupero ambientale	9,7
<i>Dipartimento Energia e Trasporti</i> - Risorse totali 44.814 (migliaia di euro)	% per progetto
Generazione pulita di energia da combustibili fossili	16,5
Uso razionale dell'energia nei trasporti	22,5
Generazione distribuita di energia	23,4
Idrogeno: produzione, trasporto, distribuzione e utilizzo	11,8
Partecipazione ai programmi nazionali e internazionali sulla Fusione	25,8
<i>Dipartimento Agroalimentare</i> - Risorse totali 68.016 (migliaia di euro)	% per progetto
Sviluppo di biotecnologie avanzate per il sistema agroalimentare	18,7
Risorse biologiche e tutela dell'agroecosistema	20,7
Sviluppo rurale e territorio	18,2
Sviluppo sostenibile del sistema agroindustriale	23,6
Sicurezza, qualità alimentare e salute	18,7

Dipartimento Medicina - Risorse totali 177.302 (migliaia di euro)	% per progetto
Nuovi protocolli per malattie cardiopolmonari	48,4
Verso la saldatura tra conoscenze e pratica medica nelle neuroscienze	11,2
Applicazione delle nuove conoscenze e tecnologie in oncologia	4,2
Applicazione delle nuove conoscenze in immunologia e infettivologia	2,8
Verso una tassonomia Clinica Molecolare	11,0
Innovazione-integrazione tecnologica in medicina	13,8
Epidemiologia e ricerca sui servizi sanitari	8,6
Dipartimento Scienze della Vita - Risorse totali 38.750 (migliaia di euro)	% per progetto
Meccanismi di regolazione dell'espressione genica	7,7
Processi molecolari alla base di variabilità ed alterazioni genetiche e della plasticità genomica	1,8
Struttura tridimensionale, funzione e progettazione di proteine ed acidi nucleici	14,8
Strutture e meccanismi di funzionamento di complessi sopramolecolari biologici	4,3
Meccanismi di controllo della divisione, crescita, differenziamento, morte e omeostasi cellulare	26,9
Meccanismi di trasmissione e trasduzione di segnali biologici	5,6
Meccanismi di adattamento a condizioni estreme ed allo stress	4,3
Progettazione di banche dati biologiche e programmi di analisi	5,7
Metodologie per lo studio di popolazioni biologiche	10,4
Organismi modello per lo studio di processi fisiologici e patologici	9,4
Modelli animali per lo studio del comportamento	3,8
Genomica e proteomica per lo studio e la salvaguardia della biodiversità	5,6
Dipartimento Progettazione Molecolare - Risorse totali 90.932 (migliaia di euro)	% per progetto
Progettazione molecolare di proprietà biochimiche (aspetti farmacologici, biologici e genetici)	27,3
Progettazione mirata di macromolecole con proprietà strutturali, di barriera e di biocompatibilità e di materiali micro e meso porosi con proprietà di trasporto	20,3
Progettazione di molecole e sistemi nanostrutturati con proprietà catalitiche	8,7
Progettazione di strutture molecolari - supramolecolari - macromolecolari e di sistemi nanoorganizzati con proprietà elettriche, fotoniche o magnetiche	15,8
Progettazione e modifica su base molecolare di film e di interfacce	13,5
Piattaforme e tecnologie abilitanti di interesse chimico e del drug discovery	14,4
Modelling predittivo delle funzionalità in sistemi nano strutturati di interesse biologico e tecnologico	3,9
Dipartimento Materiali e Dispositivi - Risorse totali 166.340 (migliaia di euro)	% per progetto
Strutture e meccanismi biologici	8,4
Sistemi e materiali complessi	13,9
Componenti e sistemi fotonici	7,4
Materiali magnetici funzionali	7,2
Nuovi materiali, processi e architetture per la microelettronica	8,0
Nanoscienze e nanotecnologie	20,7
Sistemi ottici e quantistici con fotoni e atomi ultrafreddi	9,0
Plasmi e sistemi atomici e molecolari per applicazioni innovative	3,6
Sensori e microsistemi	7,4
Sviluppo e applicazione di materiali organici e colloidali	8,3
Materiali, sistemi e dispositivi superconduttivi avanzati	6,1

Dipartimento Sistemi di Produzione - Risorse totali 53.824 (migliaia di euro)	% per progetto
Prodotti e processi industriali high tech	36,5
Microsistemi embedded	7,6
Sistemi integrati di produzione, robot e componenti high tech	8,3
Tecnologie sostenibili per la costruzione edile e civile	15,8
Processo di realizzazione e gestione delle opere edili e civili	8,7
Sistemi di monitoraggio, controllo e sicurezza nei contesti produttivi	10,4
Sistemi per movimentazione e lavorazione in ambienti non strutturati	7,6
Strumenti per la progettazione ed organizzazione industriale	5,1
Dipartimento ICT- Risorse totali 73.383 (migliaia di euro)	% per progetto
Reti in Tecnologia Wireless	8,6
Internet di prossima generazione	20,5
Media Multidimensionali	17,2
Tecnologia della conoscenza e servizi avanzati	31,7
Software di alta qualità	12,3
Modellistica e simulazione di sistemi complessi	9,7
Dipartimento Identità Culturale - Risorse totali 39.422 (migliaia di euro)	% per progetto
Storia delle idee e della terminologia di cultura	5,9
Lingua italiana e cultura nella società della conoscenza: storia, apprendimento, uso, neologia e tecnologie	17,5
Qualità e identità nei sistemi educativi e nella ricerca	19,3
Identità mediterranea ed Europa	8,3
Impresa, territorio, innovazione e sviluppo: il capitalismo italiano dalle aziende familiari alla globalizzazione	11,5
Lessico giuridico e patrimonio giuridico italiano: tradizione, interpretazione, innovazione	11,7
Unificazione del diritto, integrazioni continentali, cooperazione internazionale	1,8
Pluralità di patrie ¹ e di appartenenze, nuovi conflitti: il problema del governo fra trasformazioni istituzionali e sociali	20,0
Memoria storica, valori, istituzioni	4,0
Dipartimento Patrimonio Culturale - Risorse totali 26.689 (migliaia di euro)	% per progetto
Il territorio e gli insediamenti in Europa e nel Mediterraneo	24,3
Il manufatto come testimonianza storica e materiale del patrimonio culturale	12,6
Diagnosi, intervento e conservazione del patrimonio culturale	46,5
Formazione e creazione del bisogno di patrimonio culturale	6,7
Fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale	9,9
Paesaggio culturale	0,0

È evidente la stretta connessione fra le scelte di portafoglio del CNR e le azioni di ricerca di altri Enti¹ nel quadro del Programma Nazionale della Ricerca che in alcuni casi concreti ha già dato luogo ad azioni di coordinamento fra gli Enti.

Nel corso del 2006 sono state avviate ulteriori operazioni di riordino. Quella che riveste maggiore rilievo è sicuramente rappresentata dalla decisione di mettere a bando la posizione di Direttore per 89 dei 107 Istituti preesistenti che compongono attualmente il CNR; gli Istituti per i quali attivare i bandi sono stati individuati attraverso criteri di massa critica e consistenza della missione; tuttavia va sottolineata

¹ Due esempi concreti sono, nelle aree Energia e Trasporti e Terra e Ambiente, le sinergie possibili tra ENEA e CNR e nell'area Agroalimentare tra CRA e CNR.

la circostanza che l'articolo 1 comma 5 del decreto legge 28 dicembre 2006, n. 300 (Proroga di termini previsti da disposizioni legislative), convertito con modificazioni dalla legge 26 febbraio 2007, n. 207, ha sospeso le procedure di selezione in atto disponendo la proroga fino al 30 giugno 2007 dei direttori di istituto del CNR in carica e, per lo stesso periodo, la sospensione delle relative procedure di selezione, con evidenti conseguenze sulla tempistica per il completamento della razionalizzazione della rete scientifica.

Allo stesso tempo, con il contributo del Consiglio Scientifico Generale, va segnalato nel corso del 2006 l'avvio del processo di definizione delle procedure per la valutazione degli Istituti nel contesto più generale dei processi di valutazione del CNR. Il criterio base è rappresentato dall'integrazione di logiche di "*compliance*", cioè di verifica dei risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli previsti, con logiche di "*benchmark*" cioè di confronto con omologhe strutture a livello nazionale o estero, anche per individuare le "*best practice*". La definizione preventiva delle regole, l'introduzione di meccanismi di partecipazione, l'adozione di *standard* internazionalmente riconosciuti dalla comunità scientifica, la valorizzazione delle specificità del CNR sono tra i principi base della metodologia definita.

L'esito della valutazione degli Istituti servirà anche a descrivere risultati e potenzialità di ciascuno di essi come "fotografia commentata" (o se si preferisce due diligence) da consegnare ai nuovi Direttori di Istituto che si auspica si riesca finalmente a nominare, a seguito della selezione, con bando internazionale, finora interrotta con interventi normativi esterni aventi forza di legge che nei fatti hanno portato alla ulteriore proroga di permanenze per lunghi periodi nella stessa posizione di guida operativa degli Istituti, senza limiti di età e con la contemporanea presenza attiva nell'Università

2. Gli aspetti gestionali di maggior rilievo

Per la predisposizione del bilancio 2006 sono state pienamente applicate la prescrizioni del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza secondo schemi già utilizzati nel 2005², quando il CdA decise di anticipare di un anno l'adozione di un sistema gestionale per obiettivi e del nuovo formato di bilancio.

La struttura del bilancio dell'Ente, così come sottolineato dagli organismi di controllo esterni, è profondamente modificata, rispetto a quella delle precedenti gestioni,

² La Corte dei Conti nella Relazione sul controllo della gestione finanziaria del CNR per gli esercizi 2004 e 2005 rileva come, "l'attività posta in essere dagli organi ordinari di amministrazione fin dall'ultimo scorcio del 2004 abbia operato non soltanto in direzione di un recupero dei tempi", facendo in modo che "dal primo giugno 2005 il CNR sia dotato di strumenti normativi interni idonei a garantire il pieno ritmo delle attività istituzionali", ma anche come lo stesso Cda "abbia operato con apprezzabile legalità e trasparenza (...) consentendo di far ricadere l'intera attività contabile 2005 nel nuovo sistema di contabilità (di cui l'Ente si è dotato, ndr), anticipando gli effetti".

anche per effetto della componente significativa determinata dall'apporto del mercato alla ricerca. Ciò indica la tendenza nuova che si intende far assumere al CNR, quella non solo di produrre ricerca ma anche di saperla proporre sul mercato, chiedendo apporti sempre più significativi allo stesso.

Le risorse, espresse in una rappresentazione *full cost*³ delle attività, sono state assegnate nella misura percentuale di 15, 15, 70, rispettivamente alla ricerca spontanea a tema libero (RSTL), alle attività di sviluppo competenze e ai progetti relativi alle linee tematiche a carattere strategico. La riduzione progressiva del contributo ordinario dello Stato e la conseguente situazione di sofferenza non ha consentito di mantenere questa ripartizione, tenuto conto, anche, della entità delle spese non comprimibili (600 milioni di euro dei quali 455 milioni di euro per spese di personale) e delle scarse risorse destinate alle RSTL.

Dal punto di vista della gestione è oramai fuori di dubbio che il CNR opera con riferimento al concetto di utilità nel contesto economico nazionale; bastano a provarlo le seguenti cifre:

- il CNR ha negli ultimi anni notevolmente incrementato le proprie entrate da terzi che nel 2006 hanno raggiunto 299 milioni di euro; il cosiddetto "coefficiente di amplificazione", che misura la capacità dell'Ente di accedere a risorse esterne, ha raggiunto già nel 2005 il valore di 1,8 (nel 2003 si attestava al valore di 1,4) e si prevede che salga a 1,9 nel 2007; tali risorse sono in continua crescita, in particolare, nel 2005 rispetto al 2004 si registrano i seguenti incrementi: collaborazioni con Regioni ed Enti locali (+78%), altri soggetti pubblici e privati (+45,5%) e Fondi UE o internazionali (+22,6%);
- oltre 35 accordi-quadro con le diverse realtà produttive e associative nazionali; si ricordano, a titolo esemplificativo, gli accordi firmati con Unioncamere, Confartigianato, Lega delle Cooperative; o quelli con strutture associative di filiera quali Farindustria, Federlegno e Federchimica.

Le iniziative sono state avviate attraverso la messa a punto di un adeguato sistema di rilevazione e monitoraggio dei costi e dei risultati; questo è stato possibile attraverso la realizzazione di un innovativo sistema informativo di gestione delle conoscenze, denominato SIGLA, che garantisce la piena fruibilità delle informazioni sulle attività scientifiche dell'Ente nei diversi aspetti dal contenuto alle implicazioni contabili e amministrative; tale sistema comprende funzioni di knowledge management per applicazioni non solo gestionali ma anche di programmazione e consuntivazione.

³ Si ricorda che l'introduzione con il Bilancio 2005 della rappresentazione *full cost* delle attività generò all'interno del CNR non poche resistenze. Attualmente questa rappresentazione non solo è ben accolta all'interno ma è diventata uno *standard* tra gli Enti di ricerca a livello anche nazionale oltre che internazionale.