

**PIANO DI
RIORGANIZZAZIONE E RILANCIO
DEL CNR**

Roma, 8 settembre 2022

INDICE GENERALE

SEZIONE 1

RILANCIO SCIENTIFICO p. 1

Sommario Sezione 1 **p. 2**

INTRODUZIONE **P.3**

1. ELEMENTI GUIDA PER IL RILANCIO SCIENTIFICO DEL CNR p. 7

- 1.1 La riorganizzazione della Rete Scientifica p. 11
- 1.2 Un nuovo ruolo e una nuova organizzazione per i Dipartimenti p. 14
- 1.3 Gli attrattori ed il modello delle strutture “Goal-Oriented”
quale risposta alle sfide emergenti della ricerca scientifica e
dell’innovazione p. 16
- 1.4 Gli Ambiti Disciplinari quali nuovo strumento di scouting
scientifico e l’azione di sistema p. 24
- 1.5 Impatto del nuovo modello Dipartimenti-Istituti sugli
strumenti di gestione e di governo p. 25
- 1.6 Sostegno alla ricerca libera curiosity-driven, progressioni di
carriera e chiamata diretta p. 26
- 1.7 Dottorati di ricerca e rapporti con le università p. 27

2. LA STRATEGIA CNR PER L’EUROPA E LE ATTIVITÀ DI RICERCA INTERNAZIONALI **P. 29**

- 2.1 Attività internazionali del CNR p. 29
- 2.2 Sviluppo dell’attrattività per visiting scientists ed ERC grantees e
assunzioni per chiamata diretta p. 31
- 2.3 Potenziamento della *short-term mobility* p. 32
- 2.4 La Strategia Paese p. 32
- 2.5 L’Europa quale interlocutore privilegiato per la ricerca
internazionale del CNR p. 33
- 2.6 Rafforzamento dell’interfaccia tra il CNR e le Istituzioni Europee p. 34
 - 2.6.1 Strategia e politica della Ricerca del CNR in Europa p. 35
 - 2.6.2 Antenna per i fondi alla ricerca scientifica p. 35
 - 2.6.3 Attività di formazione p. 36

3. IL NUOVO GRANT OFFICE	P.37
4. LA VALUTAZIONE	P. 40

4.1 Gli indicatori	p. 41
4.2 Liaison Office Industriale e valorizzazione della ricerca	p.43
4.3 Premi e incentivi	p. 44

SEZIONE 2	
PROPOSTE DELLA COMUNITÀ CNR E DEGLI STAKEHOLDER PER IL RILANCIO	p. 45
<i>Sommario Sezione 2</i>	p. 46

5. LE RISULTANZE DEI GRUPPI DI LAVORO DELLA RETE SCIENTIFICA E LE RICHIESTE DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE: I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E I DIRETTORI DI ISTITUTO, IL GRUPPO DI LAVORO SULL'IMPATTO	P. 47

5.1 Sintesi delle riflessioni sviluppate dai Direttori di Dipartimento nel mese di gennaio	p. 48
5.2 Sintesi dei gruppi di lavoro dei Direttori di Istituto	p. 50
5.2.1 Tavolo di lavoro "Agenda digitale e semplificazione"	p. 52
5.2.2 Tavolo di lavoro per lo sviluppo della Rete Scientifica	p. 58
5.2.3 Tavolo di lavoro Infrastrutture di Ricerca e Laboratori che forniscono accesso	p. 71
5.2.4 Tavolo di lavoro sul Personale	p. 78
5.2.5 Tavolo di lavoro "Gestione dei progetti"	p. 88
5.2.6 Tavolo di lavoro "Valutazione e Open Science"	p. 93
5.2.7 Tavolo Aree della Ricerca e Patrimonio dell'Ente	p. 99
5.3 L'impatto socio-economico del CNR: il contributo del Gruppo di Lavoro sull'Impatto	p. 103

6. LE CONSULTAZIONI. LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI, TUTTO IL PERSONALE, IL CONSIGLIO SCIENTIFICO, I CONSIGLI SCIENTIFICI DI DIPARTIMENTO, IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	p. 114
6.1 I contributi delle Organizzazioni sindacali	p. 114
6.1.1 Il contributo di CGIL	p. 114

6.1.2	Il contributo di ANPRI	p. 122
6.1.3	Il Contributo di UIL	p. 125
6.2	La consultazione con tutto il personale	p. 138
6.2.1	Scheda di sintesi dei risultati	p. 139
6.2.2	Reclutamento del personale	p. 141
6.2.3	Progressioni di carriera	p. 143
6.2.4	Organizzazione dell'Ente	p. 145
6.2.5	Ambiente di lavoro	p. 146
6.2.6	Il ruolo del CNR	p. 149
6.2.7	La performance scientifica	p. 151
6.3	Il contributo del Consiglio Scientifico del CNR	p. 153
6.3.1	Autonomia della ricerca, vista nell'ottica di un potenziale bilanciamento fra le linee ritenute strategiche dall'Ente e le iniziative dei ricercatori	p. 153
6.3.2	Dipartimenti e Istituti: organizzazione, attività, tematiche	p. 155
6.3.3	Formazione e aggiornamento del personale	p. 157
6.3.4	Partecipazione a grandi progetti nazionali e internazionali	p. 158
6.3.5	Sostegno ai progetti, come supporto di natura tecnica e amministrativa in ogni loro fase	p. 160
6.4	I contributi dei Consigli Scientifici di Dipartimento	p. 163
6.4.1	DSU - Dipartimento Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale	p. 163
6.4.2	DSB – Dipartimento di Scienze Biomediche	p. 166
6.4.3	DSFTM – Dipartimento di scienze fisiche e tecnologie della materia	p. 170
6.4.4	DISBA – Dipartimento di Scienze Bio-agroalimentari	p. 185
6.4.5	DSCTM – Dipartimento di Chimica e Tecnologia dei Materiali	p. 189
6.5	Piano di riorganizzazione e rilancio del CNR. Osservazioni e proposte integrative. Il contributo di Nicoletta Amodio, componente Consiglio di Amministrazione CNR	p. 191

SEZIONE 3

GESTIONE OPERATIVA A SUPPORTO DEL RILANCIO

p. 195

Sommario Sezione 3

p. 196

7. IL PIANO DI RIORGANIZZAZIONE GESTIONALE A SUPPORTO DEL PIANO DI RILANCIO DEL CNR

p. 199

- 7.1 L'attuale assetto organizzativo (*as is*) p. 201
- 7.2 Il modello organizzativo a tendere (*to be* - 3 anni) p. 203
- 7.3 Il sistema di vincoli che può ostacolare il processo di riorganizzazione e le proposte di soluzione p. 207
- 7.4 Il piano operativo dettagliato p. 212
- 7.4.1 Proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale anche nelle sue nuove articolazioni territoriali p. 214
- 7.4.2 Nuova pianta organica p. 219

8. IL NUOVO GRANT OFFICE: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

p. 220

- 8.1 Programmazione comunitaria, nazionale e regionale p. 220
- 8.2 Il Ciclo di vita dei progetti e le modalità per un efficace ed efficiente svolgimento delle attività progettuali p. 223
- 8.3 Il Grant Office del CNR p. 224
- 8.4 Ruolo del Grant Office p. 226
- 8.5 Le attività del Grant Office p. 228
- 8.6 Personale coinvolto p. 229

9. INFRASTRUTTURE DI RICERCA: VERSO UN MODELLO APERTO E SOSTENIBILE

p. 232

- 9.1 Ufficio Infrastrutture di ricerca p.235

10. IL PIANO DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA E MESSA IN SICUREZZA DI TUTTO IL PATRIMONIO IMMOBILIARE

p.238

- 10.1 Premessa p.238
- 10.2 Piemonte p. 240

10.3	Veneto	p. 243
10.4	Lombardia	p. 247
10.5	Trentino Alto-Adige	p. 253
10.6	Emilia-Romagna	p. 253
10.7	Friuli Venezia-Giulia	p. 257
10.8	Liguria	p. 257
10.9	Toscana	p. 261
10.10	Lazio	p. 268
10.11	Marche	p. 278
10.12	Umbria	p. 279
10.13	Campania	p. 280
10.14	Basilicata	p. 290
10.15	Abruzzo	p. 292
10.16	Molise	p. 292
10.17	Calabria	p. 294
10.18	Puglia	p. 296
10.19	Sicilia	p. 301
10.20	Sardegna	p. 306
10.21	Riepilogo investimenti per la messa in sicurezza del patrimonio immobiliare	p. 308

11. INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR

p. 309

11.1	Interventi per la riduzione dei consumi	p. 309
11.2	Installazione di impianti fotovoltaici nelle strutture del CNR	p. 310
11.3	Investimenti necessari	p. 311
11.4	Rapporto tecnico di riqualificazione energetica	p. 312

12. IL PIANO DI POTENZIAMENTO DELL'AGENDA DIGITALE

p. 343

12.1	Il programma di attività, principi ed obiettivi	p. 346
12.2	Trend tecnologici	p. 347
12.3	Pilastri della trasformazione digitale	p. 348
12.4	Stima degli investimenti per il digitale	p. 354
12.5	Elementi finali di sintesi	p. 356

13. IL PASSAGGIO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE.

p. 358

13.1	Brevi cenni sull'armonizzazione dei sistemi contabili	p. 358
13.2	Da COFI a COEP	p. 360
13.3	Redazione del Regolamento di amministrazione contabilità e finanza	p. 361
13.4	Modifica/sostituzione del software gestionale	p. 361
13.5	Soluzioni applicative	p. 362
13.6	Team di progetto	p. 363
13.7	Piano di implementazione del nuovo software gestionale	p. 363
13.8	Reclutamento del personale	p. 364
13.9	Formazione	p. 365
13.10	Il sistema economico patrimoniale	p. 368
13.11	Il controllo di gestione	p. 368
13.12	Elementi finali di sintesi	p. 375

14. IL PIANO DELLA FORMAZIONE **p. 376**

14.1	La struttura e il funzionamento del Sistema per la formazione del CNR	p. 376
14.2	Il PNRR: a skills revolution	p. 378
14.3	I compiti e le funzioni del Direttore di una struttura scientifica del CNR	p. 378
14.4	Percorso di Management per i Direttori delle Strutture Scientifiche del CNR	p. 380
14.5	Informatizzazione e digitalizzazione del CNR	p. 382
14.6	Formazione continua dei RUP iscritti all'Albo interno	p. 383
14.7	La contabilità economico-patrimoniale per gli Enti di Ricerca	p. 384
14.8	Anticorruzione e compliance	p. 385
14.9	Privacy e trattamento dei dati personali	p. 386
14.10	La promozione del gender equality nel CNR	p. 387
14.11	La formazione realizzata da altri Enti ed Organismi	p. 388
14.12	Progetto Valore PA dell'INPS	p. 388
14.13	Programma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri	p. 388
14.14	Note conclusive	p. 389

15. LE RISORSE UMANE: IPOTESI PER UN PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) CHE POTREBBE CONTRIBUIRE AD ALLINEARE IL CNR AGLI ENTI INTERNAZIONALI PIÙ PERFORMANTI E AUMENTARE L'EFFICACIA DELLE MISURE PROPOSTE **p. 391**

15.1	L'attuale organico del CNR	p. 391
15.2	Analisi dei dati	p. 399
15.3	Programmazione delle risorse umane 2021-2023	p. 406
15.4	Ipotesi di nuova programmazione	p. 407
15.4.1	La nuova programmazione 2022-2024	p. 407
15.4.2	Interventi sul personale tecnico e amministrativo	p. 409
15.4.3	Le Aree della Ricerca	p. 410
15.4.4	La nuova programmazione	p. 413
15.4.5	Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione	p. 418
15.4.6	Gli indici del nuovo PTA	p. 419
15.5	La consistenza del personale in proiezione post realizzazione dei programmi del Piano di Fabbisogno 2022-2024	p. 425
15.6	Obiettivi di miglioramento	p. 427
15.6.1	Il Piano delle competenze del CNR	p. 428
15.6.2	Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera	p. 436
15.7	La programmazione delle assunzioni a tempo determinato	p. 437

16. LE RISORSE UMANE: PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA), PROPOSTA

A LEGISLAZIONE VIGENTE

		p. 445
16.1	L'attuale organico del CNR	p. 445
16.2	Analisi dei dati	p. 453
16.3	La programmazione 2021-2023	p. 459
16.4	La nuova programmazione proposta con il Piano di Rilancio	p. 461
16.4.1	La nuova programmazione 2022-2024	p. 461
16.4.2	Interventi sul personale tecnico e amministrativo	p. 463
16.4.3	Le Aree della Ricerca	p. 464
16.4.4	La nuova programmazione proposta con il Piano di Rilancio	p. 467
16.4.5	Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione	p. 471
16.4.6	Gli indici del nuovo PTA	p. 471
16.5	La consistenza del personale in proiezione post realizzazione dei programmi del Piano di Fabbisogno 2022-2024	p. 477
16.6	Obiettivi di miglioramento	p. 479
16.6.1	Il Piano delle competenze del CNR	p. 480
16.6.2	Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera	p. 487
16.7	La programmazione delle assunzioni a tempo determinato	p. 488

17. INCLUSIONE E DIVERSITÀ	p. 491
17.1 La promozione del Gender equality e il Gender Equality Plan	p. 491
18. IL SISTEMA DI SICUREZZA SALUTE E AMBIENTE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE	p. 494
18.1 La riorganizzazione per le tematiche sui rifiuti in ambito ambientale	p. 499
18.2 Alcune sentenze della Corte di Cassazione	p. 511
19. IL PIANO DI REVISIONE REGOLAMENTARE	p. 514
19.1 Statuto e regolamenti	p. 515
19.2 Altri regolamenti interni	p. 516
19.3 Disciplinari e atti del Presidente e del Consiglio di amministrazione	p. 519
19.4 Obiettivi regolamentari del Piano di Rilancio	p. 523
19.5 Le modifiche statutarie	p. 523
19.6 Le modifiche del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento	p. 523
20. PROPOSTE DI MODIFICA DELLE NORME DI RANGO PRIMARIO PER RENDERE ATTUABILE IL PIANO	p. 559
21. IL PIANO DI RILANCIO COME PIAO: GLI ELEMENTI DI PIANIFICAZIONE AGGIUNTIVI	p. 576
21.1 Gli obiettivi della <i>performance</i>	p. 576
21.1.1 <i>Performance</i> organizzativa nel triennio 2022-2024.	p. 576
21.1.2 <i>Performance</i> individuale nel triennio 2022-2024	p. 577
21.2 Il programma per l'anticorruzione	p. 577
22. OBIETTIVI DEL PIANO GESTIONALE	p. 580
23. PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE E DEI TEMPI PER L' ATTUAZIONE DEL PIANO DI RILANCIO	p. 581
23.1 Cronoprogramma di massima per l'attuazione del Piano di Rilancio	p. 586

SEZIONE 4**ALLEGATI*****Sommario Sezione 4***

1. PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE
2. DECLARATORIE RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRAZIONE
3. PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA
4. ANALISI CONSULTAZIONE AL PERSONALE
5. ANALISI DI BENCHMARK, ARTHUR D. LITTLE
6. CENSIMENTO DEGLI IMPIANTI NELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR

SEZIONE 1

RILANCIO SCIENTIFICO

Sommario

INTRODUZIONE	3
1. ELEMENTI GUIDA PER IL RILANCIO SCIENTIFICO DEL CNR	7
1.1 LA RIORGANIZZAZIONE DELLA RETE SCIENTIFICA	11
1.2 UN NUOVO RUOLO E UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE PER I DIPARTIMENTI	14
1.3 GLI ATTRATTORI ED IL MODELLO DELLE STRUTTURE “GOAL-ORIENTED” QUALE RISPOSTA ALLE SFIDE EMERGENTI DELLA RICERCA SCIENTIFICA E DELL’INNOVAZIONE	16
1.4 GLI AMBITI DISCIPLINARI QUALI NUOVO STRUMENTO DI <i>SCOUTING</i> SCIENTIFICO E L’AZIONE DI SISTEMA	24
1.5 IMPATTO DEL NUOVO MODELLO DIPARTIMENTI-ISTITUTI SUGLI STRUMENTI DI GESTIONE E DI GOVERNO	25
1.6 SOSTEGNO ALLA RICERCA LIBERA <i>CURIOSITY-DRIVEN</i> , PROGRESSIONI DI CARRIERA E CHIAMATA DIRETTA	26
1.7 DOTTORATI DI RICERCA E RAPPORTI CON LE UNIVERSITÀ	27
2. LA STRATEGIA CNR PER L’EUROPA E LE ATTIVITÀ DI RICERCA INTERNAZIONALI	29
2.1 ATTIVITÀ INTERNAZIONALI DEL CNR	29
2.2 SVILUPPO DELL’ATTRATTIVITÀ PER <i>VISITING SCIENTISTS</i> ED <i>ERC GRANTEES</i> E ASSUNZIONI PER CHIAMATA DIRETTA	31
2.3 POTENZIAMENTO DELLA <i>SHORT-TERM MOBILITY</i>	32
2.4 LA STRATEGIA PAESE	32
2.5 L’EUROPA QUALE INTERLOCUTORE PRIVILEGIATO PER LA RICERCA INTERNAZIONALE DEL CNR	33
2.6 RAFFORZAMENTO DELL’INTERFACCIA TRA IL CNR E LE ISTITUZIONI EUROPEE	34
2.6.1 STRATEGIA E POLITICA DELLA RICERCA DEL CNR IN EUROPA	35
2.6.2 ANTENNA PER I FONDI ALLA RICERCA SCIENTIFICA	36
2.6.3 ATTIVITÀ DI FORMAZIONE	36
3. IL NUOVO GRANT OFFICE	37
4. LA VALUTAZIONE	40
4.1 GLI INDICATORI	41
4.2 LIAISON OFFICE INDUSTRIALE E VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	43
4.3 PREMI E INCENTIVI	44

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo Piano di Riorganizzazione e Rilancio è quello di **rafforzare e proiettare a livello internazionale la leadership scientifica del CNR e la sua capacità di portare avanti progetti di ricerca mirati al progresso scientifico e tecnologico**, con un conseguente posizionamento strategico dell'Ente nello scenario di riferimento delle principali Istituzioni di ricerca fondamentale a livello globale. Il Piano punta dunque dritto al cuore della missione del CNR: **la ricerca fondamentale e traslazionale**. Per questo, occorre confrontarsi con i principali Enti di ricerca europei e internazionali e analizzare i parametri scientifici e gestionali, i metodi e le strategie. Occorre aumentare la flessibilità dell'amministrazione, raggiungere un solido equilibrio di bilancio con una spesa per ricercatore all'altezza degli *standard* europei, consolidare l'autonomia del CNR in quanto Ente di ricerca rispetto alla Pubblica Amministrazione e sviluppare l'Agenda Digitale anche al fine di ottenere una drastica semplificazione amministrativa. Tutto questo in un quadro in cui la distribuzione delle risorse e le decisioni strategiche in materia organizzativa saranno basate su un modello di **monitoraggio continuo delle attività**, sulla **valutazione tra pari** come strumento di supporto alle decisioni, e sull'*assessment* periodico di unità di ricerca e Istituti con il supporto di esperti esterni. Il monitoraggio e l'analisi del *follow-up* dei progetti devono diventare strumenti gestionali operativi che consentano al CNR di valutare l'impatto della ricerca ed avere una struttura organizzativa conforme agli *standard* internazionali.

Particolare attenzione dovrà essere data alla **valorizzazione dei prodotti della ricerca e del portafoglio brevetti in un'ottica di sfruttamento e partenariato con soggetti pubblici e privati**.

La partita che si gioca sul campo del Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR apre uno scenario potenzialmente rivoluzionario non solo per il futuro della più grande Istituzione italiana di ricerca, ma anche per il sistema della ricerca del Paese. A cento anni dalla sua fondazione, sotto l'egida del Ministero dell'Università e Ricerca, con il sostegno della Presidenza del Consiglio dei Ministri e con la collaborazione, il coinvolgimento ed il contributo di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni, il CNR ha oggi l'occasione di ridefinire gli equilibri fra scienza e società, sapere e innovazione restando fedele alla propria missione di Ente orientato alla ricerca fondamentale con una visione unitaria del sapere scientifico, ma con una prospettiva multidisciplinare a supporto dello sviluppo economico e sociale. Questo Piano ha anche una missione strategica connessa con l'obiettivo di **rimettere al centro delle strategie del Paese la ricerca scientifica** e guadagnare un posizionamento migliore della ricerca italiana nel mondo, e per questo il CNR è chiamato a **fare rete con i principali Enti di ricerca distribuiti sul territorio, con il mondo delle università e con quello delle imprese in un'ottica di open innovation**.

Per guardare ad un orizzonte scientifico internazionale, è necessario favorire il consolidamento e lo sviluppo del grande patrimonio di competenze del CNR distribuito sulla quasi totalità del territorio nazionale, anche attraverso un migliore assetto sinergico della Rete Scientifica, aumentando la massa critica su settori scientifici emergenti e l'attrattività di *grant* competitivi e professionalità dall'Italia e

dall'estero, superare le barriere fra settori e gli ostacoli burocratici, e costruire un modello strategico e gestionale che ponga al centro i progetti e il personale di ricerca raggiungendo maggiore flessibilità e capacità di risposta, e pur rimanendo nell'alveo della Pubblica Amministrazione, aprirsi a un dialogo continuo con il mondo produttivo per creare un'osmosi finalizzata alla traslationalità dei risultati scientifici.

Il documento che segue presenta la sintesi di un corposo lavoro originato per dare seguito alle misure introdotte dalla Legge Finanziaria 2022 (30 dicembre 2021, n. 234) e giungere all'adozione del Piano entro sei mesi. Il provvedimento sul Piano di Riorganizzazione e Rilancio del Consiglio Nazionale delle Ricerche, con funzione di piano triennale di attività (comma 315, art 1), e la costituzione di un comitato strategico di esperti (*Supervisory Board*) con compito di parere e supporto al monitoraggio (Decreto MUR 24 gennaio 2022) sono stati i primi passi di un percorso lungo, intenso e partecipato.

Nel mese di Gennaio 2022, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha adottato le Linee guida per la stesura e l'adozione del Piano di Rilancio, incardinando il metodo di lavoro attorno ai concetti di condivisione e gradualità.

Tra gli elementi chiave del processo: il costante coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione; il ricorso ad *assessment* esistenti o commissionati *ad hoc*; la definizione delle regole di ingaggio dei diversi attori; la pianificazione di *meeting&hearing* da parte del Supervisory Board con Organi e strutture; la pianificazione di *step* intermedi di aggiornamento sullo stato di avanzamento dei lavori; la costituzione di gruppi di lavoro tematici e il pieno e continuo ingaggio e consultazione della Rete Scientifica.

Il periodo compreso fra i mesi di Gennaio e Giugno 2022 ha visto il CNR impegnato in una *roadmap* con tempi e azioni molto serrati i cui principali *step* sono riassunti in Tabella 1.

Oggi, immaginare il CNR del futuro significa realizzare un impianto capace di governare una organizzazione complessa senza mai perdere di vista la valorizzazione delle potenzialità insite nella sua natura eclettica e sociale. Una strada da percorrere senza mai rinunciare ad investire nell'eccellenza scientifica e nell'internazionalizzazione, mantenendo lo sguardo rivolto alle sfide emergenti della società globale e dell'innovazione.

Per proiettare il CNR in avanti, in maniera decisa, creare un ambiente confortevole per la ricerca e amplificare la già forte capacità dell'Ente di partecipare a progetti scientifici di valore, questo Piano di Riorganizzazione e Rilancio si propone di intervenire radicalmente sia sul fronte dell'organizzazione della Rete Scientifica sia su quello gestionale, affinché "macchina" e "motore" siano adeguati ad affrontare il complesso percorso verso il raggiungimento di obiettivi ambiziosi e coraggiosi.

Nei capitoli che seguono, saranno descritte la visione e la strategia che sono alla base di un'idea di rilancio scientifico radicale, che sostenga come nessun'altra istituzione è in grado di fare in Italia una visione profondamente interdisciplinare ma unitaria della scienza e della cultura, accompagni la ricerca traslazionale e indirizzi al contempo le politiche basate sulla scienza e la pianificazione strategica nell'industria e nella Pubblica Amministrazione.

Quale maggiore Ente nazionale, il CNR ha il dovere di contribuire all'agenda strategica scientifica italiana ed europea, diffondere la scienza e coinvolgere i cittadini in progetti di ricerca a lungo termine. Nel perseguire l'eccellenza nel campo della ricerca fondamentale, l'Ente dovrà organizzarsi per rendere massimo l'impatto della ricerca ad ogni livello della società, dando costante supporto alle collaborazioni con imprese ed alla formazione alla innovazione sviluppando azioni specifiche, monitorando il portafoglio brevetti e il suo sfruttamento, al fine di sostenere la *leadership* industriale ed agire quale motore di sviluppo per *start-up* e innovazione in un'ottica di *open innovation*.

Azioni principali, mese di Gennaio

- presentazione delle linee guida e adozione da parte del CdA;
- presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio alla Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- Consiglio dei Direttori di Dipartimento e successiva organizzazione di una intensa due giorni di brainstorming, consultazione e primo ampio dibattito su idee, proposte e contributi per l'obiettivo da raggiungere;
- costituzione dei 7 Gruppi di Lavoro con i Direttori di Istituto, dedicati alle tematiche principali: Agenda digitale e semplificazione; Sviluppo della Rete Scientifica; Infrastrutture di Ricerca e Laboratori che forniscono accesso; Personale; Gestione dei progetti; Valutazione e Open Science, Aree della Ricerca e Patrimonio dell'Ente.

Azioni principali, mese di Febbraio

- costituzione del Consiglio Scientifico del CNR;
- costituzione Gruppo di Lavoro sull'Impatto;
- costituzione Gruppo di Lavoro per la Consultazione al personale del CNR;
- *kick-off meeting* lavori del Supervisory Board, con il MUR;
- primo incontro operativo del Supervisory Board: presentazione e impostazione piano di lavoro.

Azioni principali, mese di Marzo

- evento rivolto a tutte le Organizzazioni Sindacali per la presentazione delle linee guida per la stesura del Piano di Rilancio, dei principali *asset* del CNR e invito aperto a discussioni e proposte;
- lancio campagna di comunicazione ed *engagement* rivolta al personale, e apertura della consultazione;
- avvio consultazione Consiglio Scientifico sul Piano di Rilancio, con richiesta di parere;
- secondo incontro operativo del Supervisory Board: organizzazione e quadro finanziario;
- avvio consultazione Consigli Scientifici di Dipartimento sul Piano di Rilancio, con richiesta di parere;
- presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio alla ConPer;
- terzo incontro operativo del Supervisory Board: panorama della ricerca scientifica in Italia, Rete Scientifica del CNR.

Azioni principali, mese di Aprile

- presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio alla CRUI;
- chiusura della consultazione al personale, analisi e diffusione dei risultati;
- quarto incontro operativo del Supervisory Board: posizionamento e nuove strategie per la ricerca;
- incontro di aggiornamento e consultazione con il MUR;
- incontro di aggiornamento e consultazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Azioni principali, mese di Maggio

- incontro di aggiornamento e consultazione con il Consiglio dei Direttori di Dipartimento;
- incontro di aggiornamento e consultazione con i Direttori di Istituto;
- incontro di aggiornamento e consultazione con il Consiglio di Amministrazione;
- presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio alla Confindustria;
- presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio al MEF; presentazione dell'Ente e della metodologia per la stesura del Piano di Rilancio alla Presidenza ERC;
- *Site Visit* del Supervisory Board: incontri con gli Organi dell'Ente, (Consiglio Direttori Dipartimento, Consiglio Scientifico, Consiglio di Amministrazione), visita ad una Area di Ricerca (Roma 1), progetti Rete Scientifica (Palatino e ThinkAhead), incontri con i rappresentanti delle Istituzioni (Presidenza del Consiglio dei Ministri, MUR);
- presentazione del Piano alle Organizzazioni Sindacali;
- presentazione del Piano ai Direttori di Dipartimento e di Istituto;
- presentazione del Piano a tutti i dipendenti.

Al momento della stesura del presente documento, sono in fase di preparazione per il corrente mese di Giugno:

- incontro di presentazione e consultazione con Anvur;
- incontro di presentazione e consultazione con il Consiglio Scientifico;
- incontro di presentazione e coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, con il supporto dell'Accademia dei Lincei;
- trasmissione dell'intero piano alle Organizzazioni Sindacali.

Tabella 1. Principali tappe dell'articolato percorso che ha portato alla redazione del Piano di Rilancio del CNR.

Mettendo le persone al centro, il Piano di Riorganizzazione e Rilancio dovrà permettere al CNR di **valorizzare i percorsi di carriera** e attivare **nuove modalità di reclutamento** che permettano di 'attrarre e trattenere' i migliori scienziati, anche a livello mondiale – **si lavorerà per raggiungere il 5% di talenti reclutati da istituzioni nazionali e internazionali** (a legislazione vigente) pur nella convinzione che preve adeguate modifiche normative questo valore dovrebbe avvicinarsi il più possibile al 20% – e mantenere il massimo impegno per sostenere l'equità di genere, la diversità e l'approccio etico. Nel rispetto delle norme di legge, ove possibile, sarà anche considerata la corte di ricercatori/tecnologi già in possesso di idoneità specifiche. Si tratta, dunque, di introdurre un rinnovamento profondo che innescherà un processo di trasformazione del CNR destinato ad andare ben oltre il periodo di tempo di tre anni previsto per la mera implementazione del Piano di Rilancio e che porterà ad un vero e proprio cambio di mentalità e prospettiva. Avremo dunque un CNR dinamico e aperto alle sfide di conoscenza del futuro, in costante cambiamento, sempre più autorevole e pronto ad affermare la propria *leadership* scientifica sia in ambito nazionale che internazionale.

Una sfida, quella appena descritta, che il CNR potrà vincere grazie all'impegno e alla collaborazione di tutte le sue componenti a partire dalla Rete Scientifica, con il supporto da parte delle Istituzioni.

1. ELEMENTI GUIDA PER IL RILANCIO SCIENTIFICO DEL CNR

Il CNR del futuro dovrà ricollocare al centro della propria missione la ricerca fondamentale. Per far sì che questo avvenga è necessario stimolare una nuova leadership scientifica dei ricercatori, puntando sull'eccellenza e aprendo il più possibile l'ispirazione e la strategia delle attività di ricerca al contesto internazionale.

Il CNR, con oltre 8500 dipendenti di cui il 65 % costituito da ricercatori e tecnologi ed un bilancio annuale che supera il miliardo di euro, è il più grande Ente di ricerca italiano e quello a maggiore vocazione interdisciplinare, una modalità, quest'ultima, che è anche specificamente indicata tra gli obiettivi statutari.

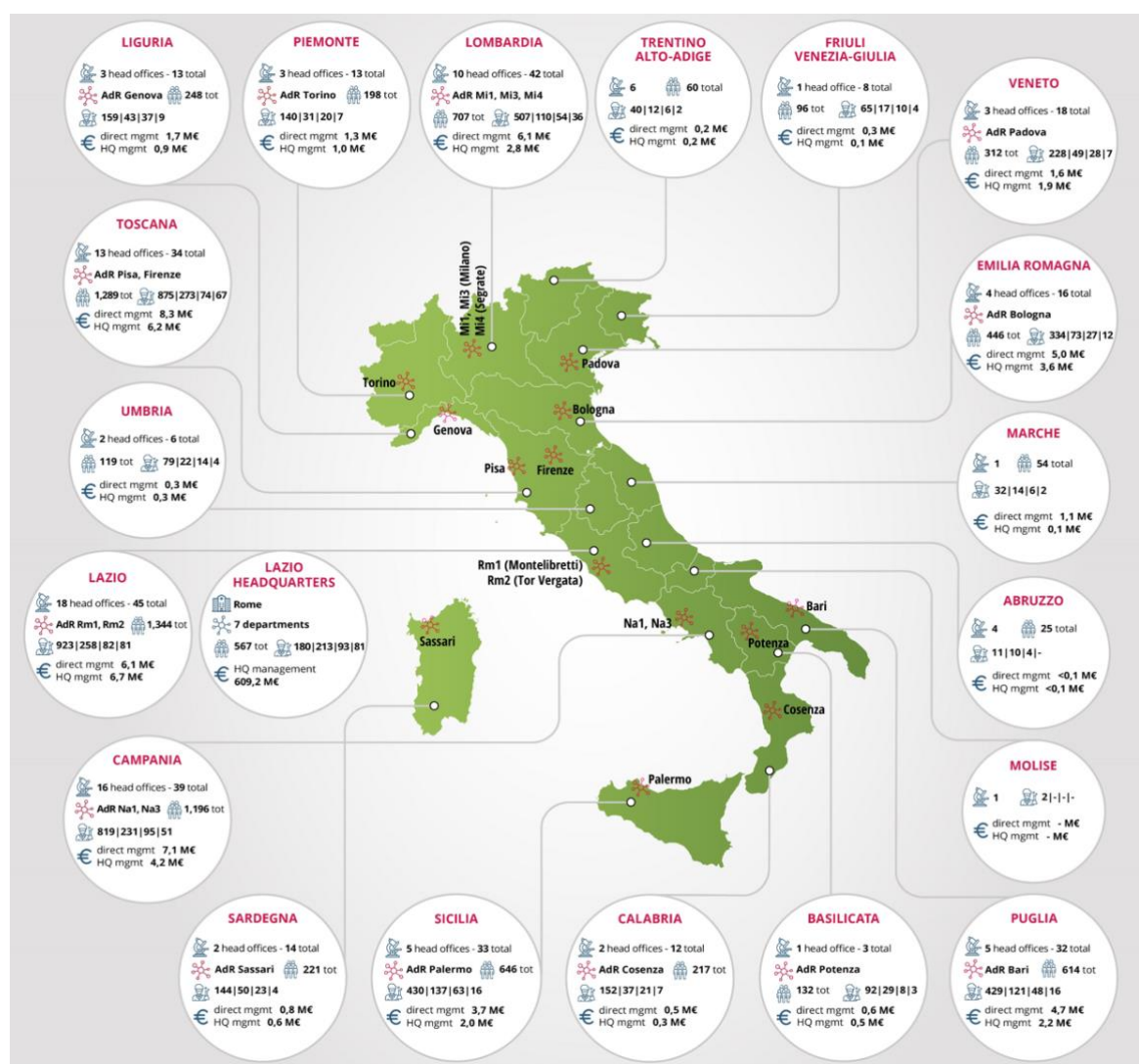


Figura 1.1 Consistenza e distribuzione nel territorio nazionale del CNR. Per ciascuna delle regioni sono indicati le sedi e la tipologia delle strutture di pertinenza, la numerosità del personale ripartito tra ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi e le risorse complessivamente amministrate in sede locale e dalla sede centrale.

I principali filoni di ricerca, sviluppati dagli attuali 88 Istituti, articolati in 310 sedi diffuse nella quasi totalità delle regioni italiane (Figura 1.1), sono coordinati da 7 Dipartimenti e coprono un ampio spettro di discipline scientifiche (Figura 1.2).

L'Ente, inoltre, eroga una considerevole quantità di servizi rivolti ad amministrazioni pubbliche ed aziende private mostrando una significativa capacità di generazione di entrate ed un elevato grado di interconnessione con il tessuto sociale. Uno degli obiettivi di questo piano di rilancio è monitorare l'impatto di queste attività e favorire la traslazonalità e lo sfruttamento dei risultati in modo da creare una metodologia ed una struttura organizzativa che possano mettere a frutto le esperienze, valorizzarle e sistematizzarle a beneficio della traslazonalità.

Se da una parte tali caratteristiche rappresentano un elemento di ricchezza e vitalità dall'altra formano una trama complessa che ha richiesto nel tempo una serie progressiva di adeguamenti gestionali e organizzativi che hanno riguardato sia la struttura amministrativa che la stessa Rete Scientifica e che richiedono ancora ulteriori adeguamenti e iniziative in prospettiva del raggiungimento della massa critica necessaria per garantire maggior efficacia e rendimento delle attività.

In tale contesto oggi, a quasi 100 anni dalla sua istituzione, il CNR è chiamato a riscoprire il proprio ruolo di indirizzo della ricerca scientifica ispirata ai più alti valori della conoscenza, una guida che deve continuare a rappresentare, anche sotto il profilo istituzionale, la ricerca italiana ben oltre i confini nazionali. In questo processo di riscoperta dei valori istitutivi fondanti e di trasformazione rigenerativa, per proiettarsi nel progresso scientifico, nella promozione dell'eccellenza scientifica e culturale, e nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (i 17 SDG), il CNR non può che partire riaffermando con chiarezza come al centro del proprio operato vi sia la ricerca fondamentale, migliorando i propri strumenti organizzativi e gestionali e inserendo la valutazione come metodo sistematico di supporto alle decisioni. Per questo occorre creare un ambiente favorevole ad attrarre i ricercatori del domani, senza rigide strutture gerarchiche e barriere settoriali, promuovendo l'incentivazione e lo sviluppo delle carriere per sostenere l'innovazione in un continuo processo di crescita sociale e di promozione culturale che riconosca nella scienza uno strumento ad alto impatto, per il perseguimento del benessere collettivo, la sostenibilità ambientale e i più elevati valori di democrazia e libertà.

Consiglio Nazionale delle Ricerche

 7 DIPARTIMENTI	88 ISTITUTI
Scienze bio-agroalimentari	9 ISTITUTI
Scienze biomediche	14 ISTITUTI
Scienze chimiche e tecnologie dei materiali	11 ISTITUTI
Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente	12 ISTITUTI
Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti	15 ISTITUTI
Scienze fisiche e tecnologie della materia	12 ISTITUTI
Scienze umane e sociali, patrimonio culturale	15 ISTITUTI

Figura 1.2 Attuale configurazione della Rete Scientifica del CNR in 7 Dipartimenti e 88 Istituti.

La **ricerca fondamentale, dunque, come vocazione naturale di un CNR da ricollocare al centro del panorama scientifico nazionale ed internazionale**, sempre più punto di riferimento per università ed istituzioni di ricerca che intendono lavorare sui fondamenti della conoscenza mediante interazioni e contaminazioni continue, in un processo che prevede la condivisione non solo di idee e programmi, ma anche di infrastrutture di ricerca cruciali a livello nazionale e internazionale per poter svolgere progetti di alto livello, e di occasioni periodiche di formazione e confronto per indirizzare gli orizzonti della scienza contemporanea e futura. Questo non significa rinnegare il grande stimolo della ricerca applicata, ma ricondurlo in maniera onesta e lungimirante ad un ambito di finalità ulteriore che può essere attuata in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, riconoscendo implicitamente che l'odierna dinamica della trasformazione di scienza in tecnologia e del suo trasferimento in prodotti e servizi richiede una metodologia fondata sulla ricerca fondamentale sulla quale oggi è basata l'innovazione, la creazione di partnership con il settore industriale, con investitori istituzionali e una capacità di proteggere e valorizzare la proprietà intellettuale a beneficio del CNR e del mondo produttivo. Una delle lezioni più importanti della pandemia e della quarta rivoluzione industriale è che la trasformazione di scienza in tecnologia è un processo fondato sulla ricerca fondamentale e sulle infrastrutture, asset sui quali si baserà il rilancio del CNR. In questo contesto le infrastrutture di ricerca saranno lo strumento decisivo per lo sviluppo delle *key enabling technologies*, e saranno aperte alla comunità scientifica e al mondo delle imprese innovative per stabilire nuove forme di partnership per creare un ambiente aperto alla open Innovation.

Affinché tale progetto diventi realtà, questo piano di riorganizzazione e rilancio intende intervenire profondamente sia nella organizzazione della Rete Scientifica, conferendo dinamicità e flessibilità organizzativa, ridefinendo i ruoli dei Dipartimenti e riallineando la struttura della conoscenza a classi disciplinari europee che facciano da guida proiettando in maniera decisa il CNR in un contesto multidisciplinare e aperto, amplificando la forte capacità dell'ente di attrarre fondi e partecipare a progetti scientifici di valore facendo leva sulla leadership scientifica dei propri ricercatori ed aprendosi alla collaborazione con partner pubblici e privati. Si tratta prima di tutto di un cambiamento culturale che ha come intento quello di **liberare il pieno potenziale creativo ed**

intellettivo dei ricercatori e tecnologi impegnati nella ricerca, specialmente dei giovani, che per poter avvenire, come si vedrà nei prossimi capitoli, dovrà essere accompagnato da nuovi strumenti amministrativi agili e moderni, oltre che da nuove politiche per il reclutamento, la progressione di carriera e la mobilità a scala internazionale basate sul monitoraggio e la valutazione tra pari.

Per queste ragioni quindi ci sono due attori protagonisti in questo Piano di Rilancio: da una parte i ricercatori e tecnologi con il loro futuro di *leader* scientifici, affiancati e supportati dalle figure tecnico-amministrative che consentono il funzionamento delle infrastrutture e della macchina amministrativa, e dall'altra la scienza contemporanea, com'essa è organizzata, con le dinamiche che oggi la caratterizzano e il suo slancio per rispondere alle sfide emergenti della conoscenza e della società contemporanea. Per fare sì che il CNR sia ancora una volta protagonista di questo passaggio storico importantissimo dobbiamo allora creare una nuova struttura organizzativa che accompagni lo sguardo verso il futuro e si armonizzi con il più ampio contesto internazionale con cui un moderno ente di ricerca deve necessariamente confrontarsi, inserendo il monitoraggio e le valutazioni come elementi di supporto alla gestione e alle decisioni strategiche. In questo senso il cambiamento culturale deve anche partire dalla consapevolezza che il CNR ha la vitale necessità di attrarre i migliori scienziati del mondo, coltivare la loro *leadership* e capacità di sviluppare progetti, formare i giovani e contribuire al progresso scientifico e sociale. In tal senso riformare la Rete Scientifica ed il suo funzionamento significa anche accogliere in un ambiente dinamico, stimolante ed accogliente il singolo ricercatore che al CNR decide di lavorare e di rimanere per lo sviluppo dei propri programmi individuali.

1.1 La riorganizzazione della Rete Scientifica

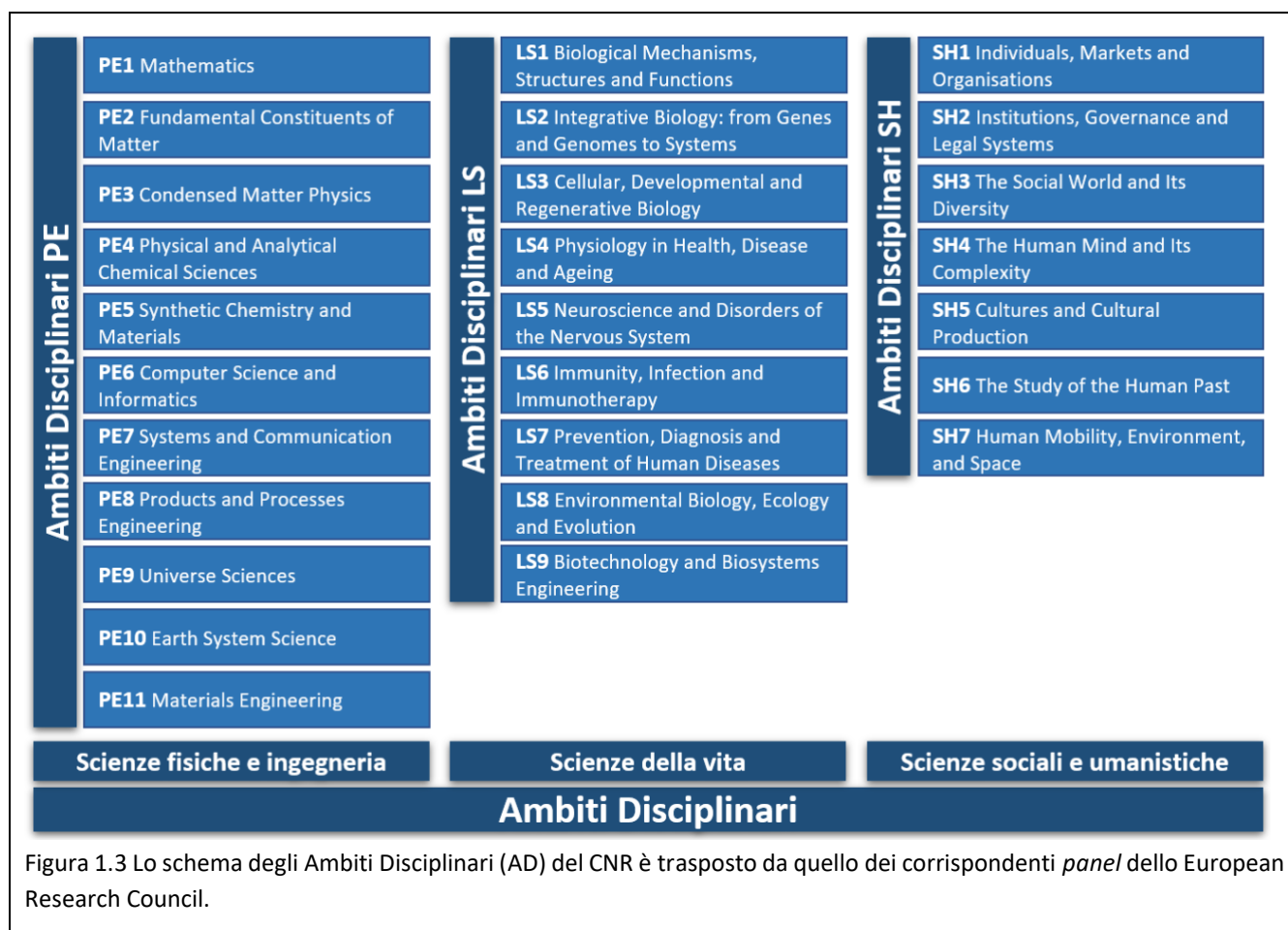
Lo schema di riferimento per le future attività del CNR sarà costituito dagli “ambiti disciplinari” che ricalcano la struttura dei “panel” dello European Research Council. A tali “ambiti disciplinari” afferiranno tutte le future strutture della Rete Scientifica del CNR, inclusi i Dipartimenti e gli Istituti.

La stringente necessità di aumentare la produttività scientifica, in particolare quella che si esprime nei più alti percentili dei diversi sistemi di *ranking*, l'esigenza di identificare nuove opportunità di ricerca, di identificare con sempre maggiore accuratezza quali sono gli orientamenti strategici della comunità scientifica internazionale nonché di affrontare con strumenti innovativi le sfide sociali emergenti, richiede strumenti organizzativi adeguati, che siano in grado di interpretare correttamente i tempi contribuendo, al contempo, a far acquisire un'identità ben riconoscibile ed autorevolezza internazionale al CNR.

Per venire incontro a tali necessità è opportuno riformulare il modello di organizzazione e programmazione della ricerca nel CNR prendendo ispirazione da ciò che la comunità scientifica internazionale ci offre e ha già scelto come modello di riferimento per le proprie politiche di investimento, a partire da quello offerto dallo *European Research Council* (ERC). Quest'ultima, che com'è noto è la principale e più prestigiosa agenzia europea rivolta al finanziamento dell'eccellenza scientifica, basa la propria attività su “panel” di valutazione che sono ispirati ad una ripartizione in ambiti disciplinari costantemente aggiornata e adeguata ai principali *trend* della ricerca.

Tale ripartizione risulta estremamente funzionale sia perché prevede l'utilizzo di una tassonomia aggiornata delle discipline scientifiche sia perché consente di orientare le attività ricerca, in termini aggregativi, verso sfide emergenti facilitando al contempo anche il confronto e la sinergia con Istituzioni scientifiche di riferimento che rappresentano oggi l'eccellenza a scala europea e mondiale. Nel presente Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR introduciamo dunque il concetto di **“Ambito Disciplinare”** (AD) inteso come aggregazione tematico-disciplinare che sostanzialmente ricalca la suddivisione adottata per i panel ERC (Figura 1.3).

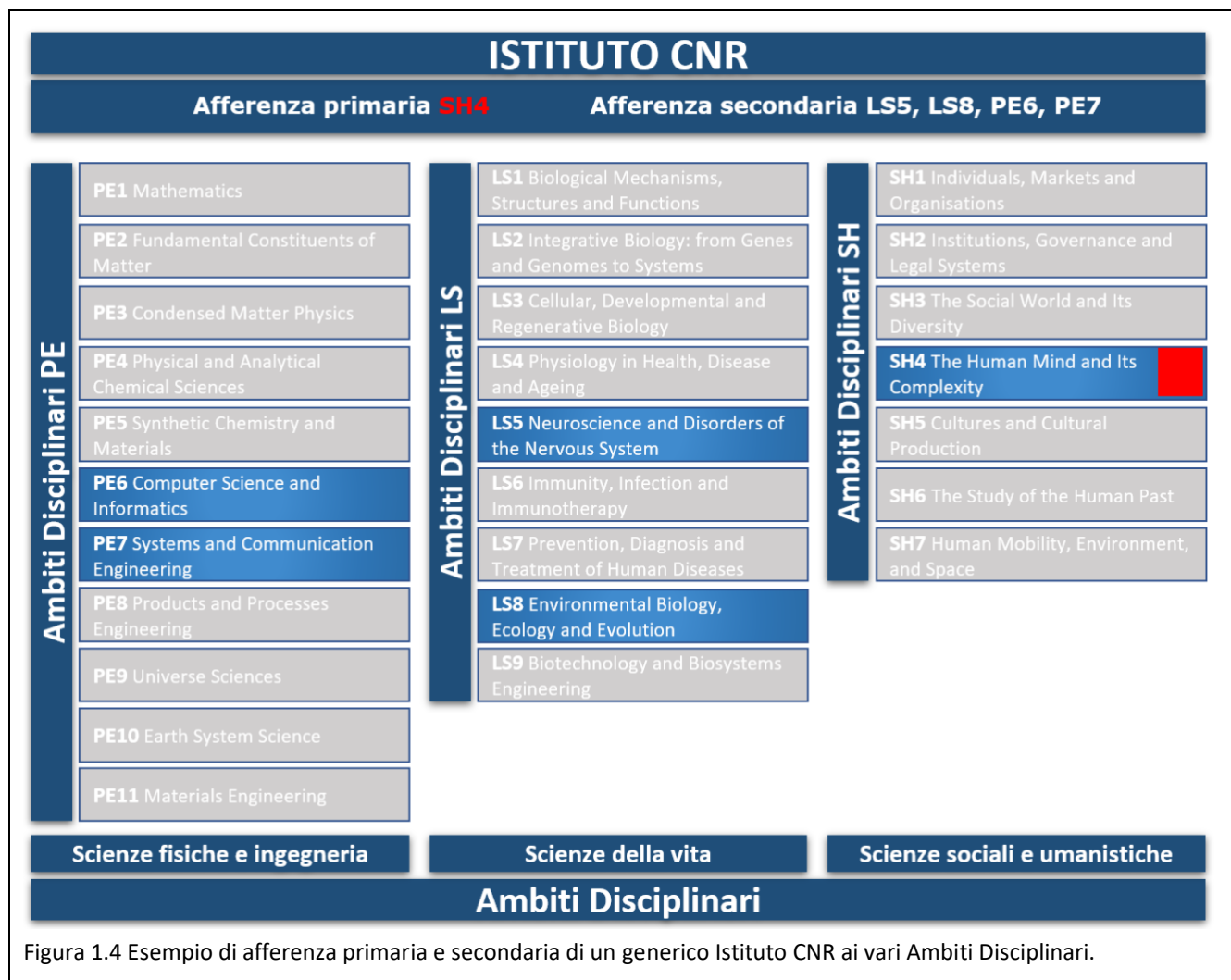
La Rete Scientifica del futuro CNR sarà pertanto riorganizzata in termini di afferenza ai diversi AD.



Ciascun AD (o gruppo di AD) verrà coordinato da un “Esperto di Ambito” che avrà il compito di stimolare le opportunità di ricerca e lo sviluppo progettuale svolgendo un fondamentale ruolo di networking e propulsione tra gli afferenti all’AD per meglio consentire ai ricercatori di cogliere le opportunità di ricerca in campo nazionale ed internazionale, in ambito pubblico e privato, mettendoli nelle condizioni di programmare in modo efficace e sinergico le future attività di ricerca e sviluppo. Gli Esperti saranno eletti autonomamente dal personale afferente allo specifico AD con incarichi di durata biennale eventualmente rinnovabili e scelti sulla base della qualità della loro produzione scientifica (top 30%, con metodologia da validare con l’auspicabile supporto di ANVUR).

L’interconnessione tra i diversi Esperti, e dunque tra le diverse AD, e il loro supporto sarà assicurata da strutture di raccordo all’interno del sopra menzionato Grant Office, alle quali gli esperti si dovranno riferire senza alcuna dipendenza gerarchica. Gli Esperti lavorano, inoltre, accogliendo le indicazioni strategiche fornite loro dai Dipartimenti ed in strettissimo coordinamento con tutti gli altri organismi interni del CNR, incluso il Liaison office CNR di Bruxelles, in modo tale da contribuire alla promozione di una ricerca di qualità nell’ambito di un’**azione di sistema**. L’Esperto di Ambito presta un servizio di coordinamento scientifico senza che esso produca vincoli di natura gerarchica nella rete scientifica.

Le future strutture della Rete Scientifica del CNR, inclusi i Dipartimenti e gli Istituti sceglieranno gli ambiti scientifici disciplinari a cui afferire. Tali afferenze saranno unicamente di natura tematica. Ogni struttura scientifica del CNR ed in particolare gli Istituti e le Unità di Ricerca Goal Oriented (vedi oltre) dovranno avere un'afferenza primaria ed un numero di afferenze secondarie tali da coprire l'intero spettro disciplinare delle loro attività di ricerca, come nell'esempio riportato in Figura 1.4.



1.2 Un nuovo ruolo e una nuova organizzazione per i Dipartimenti

I Dipartimenti avranno un nuovo ruolo strategico di indirizzo e rappresentanza, lavorando a supporto della Presidenza e del CdA nonché contribuendo all'apertura di nuove linee di ricerca e all'avvio di progetti. Al contempo essi saranno sgravati dagli attuali oneri di natura organizzativa e gestionale degli Istituti e dei progetti. Il loro numero sarà nel tempo ridotto a quattro.

Il ruolo dei Dipartimenti al CNR è attualmente definito dall'Articolo 12 dello Statuto, il quale ai commi 1 e 2 recita:

Comma 1. *Le attività del CNR si articolano in macroaree di ricerca scientifica e tecnologica, di seguito "macroaree", definite dal consiglio di amministrazione in relazione alla missione e agli obiettivi di ricerca individuati dal Ministro.*

Comma 2. *I Dipartimenti sono le strutture organizzative delle macroaree con compiti di promozione, proposta, programmazione, coordinamento e vigilanza. Ai Dipartimenti afferiscono Istituti, raggruppati secondo competenze e priorità strategiche. I Dipartimenti svolgono un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle rispettive comunità scientifiche anche in ambito nazionale.*

Viene poi specificato nei successivi commi come i Dipartimenti siano preposti alla sistematizzazione delle competenze e affianchino gli Istituti sostenendo attività di ricerca emerse in modalità «bottom-up» e coordinando le attività nell'ambito di aree caratterizzate da una forte «affinità disciplinare». Al contempo gli stessi Dipartimenti svolgono una funzione di indirizzo e proposizione progettuale dalle caratteristiche tipicamente «top-down», affidando *"agli Istituti ad essi afferenti la realizzazione di programmi e progetti di ricerca assegnando loro le relative risorse (comma 4c) ovvero proponendo "al Consiglio di Amministrazione, per il tramite del Presidente, progetti di ricerca a livello nazionale, europeo e internazionale"*

In merito agli Istituti la loro interazione con i Dipartimenti, disciplinata dal ROF (Art. 3, comma 4) avviene a livello di:

- **afferenza**, *"determinata dalla pertinenza delle attività dell'istituto alle aree strategiche del dipartimento misurata in relazione all'investimento in termini di risorse umane, strumentali ed economiche"*;
- **partecipazione**, *intesa come "impegno non prevalente rispetto alla partecipazione dell'istituto alle attività di altri Dipartimenti"*.

È proprio questo precipuo ruolo affidato ai Dipartimenti di stimolo e coordinamento nonché di programmazione strategica e gestione degli Istituti che richiede una profonda riflessione in vista di un rafforzamento delle capacità del CNR di generare scienza con la necessaria flessibilità, con una particolare attenzione all'interazione multidisciplinare con l'obiettivo di attrarre maggiori risorse economiche ed umane stimolando la *leadership* scientifica, con il supporto di una struttura organizzativa e gestionale che semplifichi con maggiore chiarezza i ruoli: **chi fa cosa**.

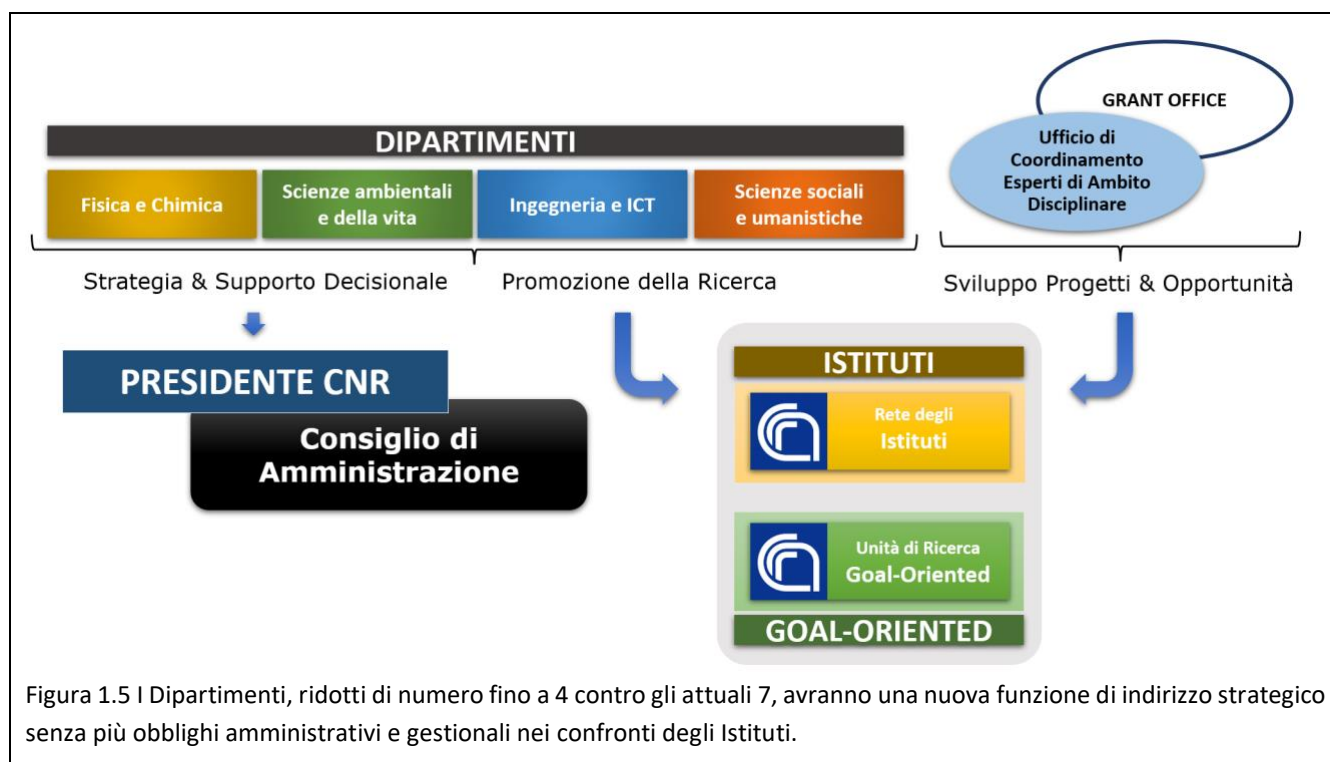
Un ruolo, quello dei Dipartimenti, che va oggi più che mai rivisto anche nella prospettiva dell'integrazione del CNR con gli *standard* europei e di una sempre maggiore partecipazione dei ricercatori ai programmi di ricerca internazionali, ed in particolare a quelli comunitari.

In tale nuovo contesto, **sgravati dal pesante onere delle attività di supporto e accelerazione delle proposizioni progettuali** (seppur non completamente alienati dalle medesime) i futuri Dipartimenti dovranno concentrarsi sugli aspetti più generali di consulenza scientifica per supportare e coadiuvare gli indirizzi strategici del CNR, nonché nell'assumere funzioni di alta rappresentanza dell'Ente in tavoli Nazionali ed Internazionali.

Inoltre, l'enfaticizzazione delle collaborazioni multidisciplinari all'interno del CNR, l'incoraggiamento di attività cross-disciplinari che per loro stessa natura travalicano i limiti operativi degli Istituti e dei Dipartimenti, nonché l'introduzione di strumenti gestionali maggiormente dinamici ed adatti ad accogliere con flessibilità, anziché scoraggiare, le iniziative individuali, impongono un ancor più profonda revisione del ruolo dei futuri Dipartimenti che nella loro elevazione a ruolo strategico consultivo saranno anche **sollevati dagli attuali oneri di natura organizzativa e gestionale degli Istituti e dei progetti**.

Questa impostazione elimina sovrapposizioni amministrative che oggi creano confusione di ruoli e semplifica la macchina gestionale attraverso la sostanziale rimozione di un livello gerarchico, consentendo un chiaro e trasparente svolgimento delle attività che si svilupperanno tra amministrazione centrale, le proprie articolazioni territoriali e gli Istituti dove vengono le attività di ricerca vengono effettivamente gestite.

A tale trasformazione di ruolo dei Dipartimenti sarà poi affiancata una graduale riflessione sulla organizzazione delle aree tematiche che avverrà attraverso la graduale riduzione del numero dei Dipartimenti nel corso degli anni, man mano che i mandati dei Direttori giungeranno alla loro scadenza naturale e avendo cura di sostenere una transizione graduale al nuovo modello organizzativo.



Il numero dei Dipartimenti potrà essere ridotto a quattro, numero pensato per tendere ad un equilibrio dimensionale rispetto ai panel ERC, ognuno rappresentativo di ampie aree disciplinari combinate in modo da rispettare il più possibile le precipue caratteristiche della Rete Scientifica del CNR. A regime, dunque, i nuovi Dipartimenti del CNR, con rinnovate funzioni di coordinamento strategico, ruolo di rappresentanza istituzionale dell'Ente e supporto alla Presidenza e al Consiglio di Amministrazione potrebbero essere i seguenti:

- 1 **Scienze Fisiche e Chimiche**
- 2 **Scienze dell'Ambiente e della Vita**
- 3 **Ingegneria e Tecnologie dell'Informazione**
- 4 **Scienze Umane e Sociali**

In tale quadro di riorganizzazione scientifica, l'afferenza meramente funzionale degli Istituti ai Dipartimenti sarà valutata in ragione della prevalente attinenza agli AD sottostanti a ciascun dipartimento. I Dipartimenti, a loro volta, saranno i referenti a livello alto per le AD afferenti e gli Esperti di Ambito, in termini di vincolo di indirizzo e coordinamento e senza dipendenza di natura gerarchica, in ragione della prevalente competenza sulle discipline rappresentate (Figura 1.5).

A tale riguardo si sottolinea come la configurazione dei dipartimenti proposta garantisca anche una più bilanciata ripartizione del numero di Istituti e personale afferente rispetto all'istituzione di tre soli Dipartimenti così come sembrerebbe suggerire una prima lettura del modello basato sui panel ERC. Il futuro Direttore di Dipartimento, pertanto, sarà un ricercatore con un alto profilo scientifico, reclutato con bando internazionale, che avrà principalmente compiti di indirizzo scientifico, di collegamento del CNR con istituzioni ed entità capaci di far crescere la qualità della ricerca nell'Ente anche contribuendo a mettere a sistema le attività degli Esperti di Ambito, nonché con un ruolo di rappresentanza del CNR presso contesti tematici internazionali di alto livello.

1.3 Gli attrattori ed il modello delle strutture “Goal-Oriented” quale risposta alle sfide emergenti della ricerca scientifica e dell'innovazione

Sarà possibile attivare strutture di scopo “leggere”, chiamate Unità di Ricerca Goal-Oriented, prive di autonomia amministrativa, quale risposta ad attrattori scientifici esterni. Queste saranno composte da affiliazioni temporanee di ricercatori che provengono da diversi Istituti non solo CNR ma anche provenienti da EPR, Università ed istituzioni straniere.

Nel corso delle analisi e delle consultazioni che sono state svolte a tutti livelli è emerso con chiarezza come la rete degli Istituti CNR sia caratterizzata da un forte radicamento territoriale e buona vitalità sia a livello nazionale che, in parte, internazionale. Se da una parte questo elemento strutturale di fondo, unitamente ad una solida matrice organizzativa radicata nel binomio Dipartimenti-Istituti, ha sicuramente rappresentato una base forte e importante per lo sviluppo della ricerca e delle sue articolazioni, dall'altra, come spesso accade nelle strutture ben definite, non sempre si è dimostrata

in grado di reagire con la flessibilità necessaria alle sfide di conoscenza lanciate dalle discipline emergenti. Queste ultime, infatti, richiedono sovente una elevata responsività e snellezza operativa oltre che un'accresciuta visione interdisciplinare, un tratto quest'ultimo comunque caratteristico del CNR. L'obiettivo di lungo termine è creare un ambiente organizzativo non gerarchico ma organizzato per sostenere le attività di ricerca, favorire le carriere scientifiche e sviluppare le infrastrutture rendendole accessibili a gruppi di ricerca qualificati.

Il tema prospettico non è quindi basato unicamente sull'aprire o chiudere Istituti e/o Dipartimenti – un tema, in realtà, sempre toccato in relazione ad una “manutenzione periodica” necessaria al consolidamento ed allo sviluppo della Rete Scientifica – ma di coniugare l'attuale struttura a forte organizzazione ed articolata per Istituti che possono anche non essere rigidamente collegati ai tradizionali settori scientifico-disciplinari, con la possibilità di rispondere in maniera tempestiva ed efficiente alle dinamiche di evoluzione delle aree scientifiche, e alle richieste emergenti della società e che in alcuni casi possono essere sollecitate dal MUR o dalla Presidenza del Consiglio.

Si tratta insomma di **tenere insieme solidità disciplinare e responsività, agilità e flessibilità nell'aprire campi di ricerca in tempi e modi che corrispondano all'impellenza e alla strategicità delle sfide della società del futuro.**

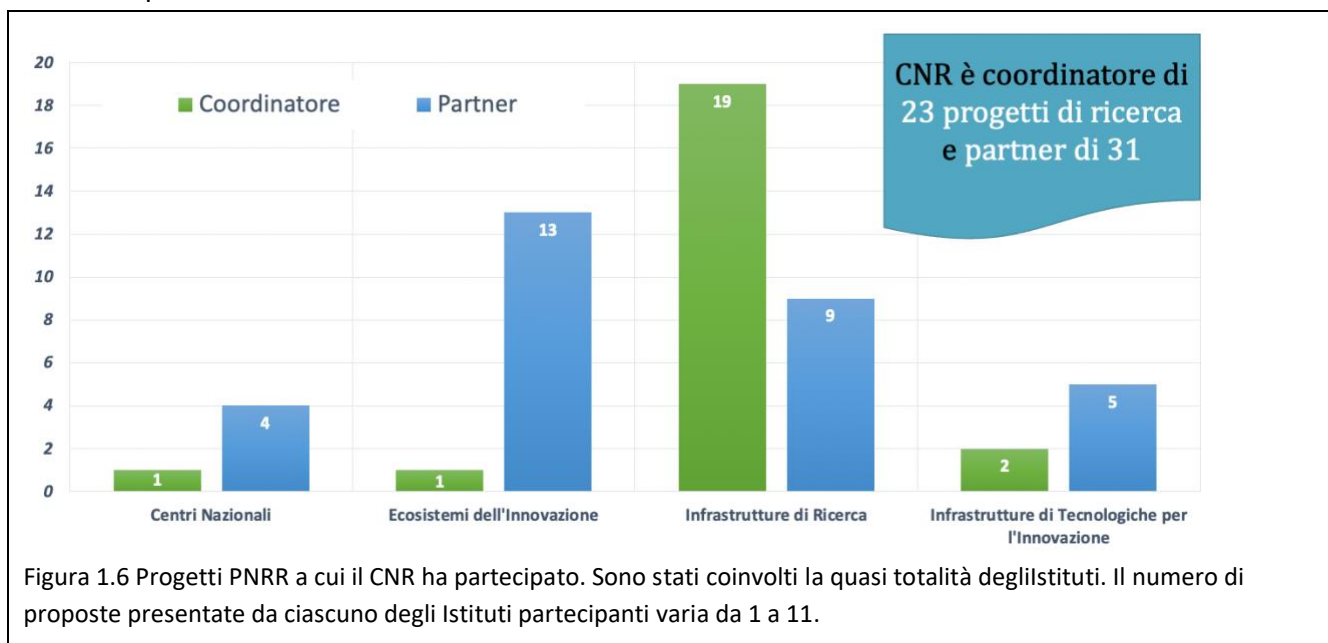
Si ritiene che questo possa essere fatto con il supporto di una nuova struttura di aggregazione gestionale, individuando modalità applicative per cui i ricercatori, senza mutare l'attuale affiliazione al loro istituto, possano svolgere attività di *crossover* flessibili dedicando una parte del loro tempo nell'ambito di “attrattori” scientifici basati sui settori emergenti.

Attrattori

L'attrattore sarà uno strumento per dare vita a iniziative scientifiche aggreganti con l'obiettivo di raccogliere sfide scientifiche emergenti ed attrarre risorse e persone per sviluppare un progetto innovativo e ambizioso, anche con aperture verso l'esterno con collaborazioni di soggetti pubblici e privati.

Limitandoci in questo capitolo al problema di un rilancio del CNR che conduca verso una modalità di azione più coordinata e produttiva della Rete Scientifica introduciamo dunque il concetto di **“attrattore”** definito come un macro-tema di natura scientifica o intellettuale, oppure che rappresenta una sfida emergente che la società ha impellenza di affrontare come per esempio può accadere per sviluppare nuove tecnologie per la sostenibilità ambientale, che è dunque in grado di riorientare, facendole convergere, linee di ricerca, infrastrutture, risorse umane e risorse economiche. Un attrattore può dunque sia avere un carattere sostanzialmente traslazionale ovvero può rappresentare una sfida dalle connotazioni fortemente teoriche tipiche della ricerca fondamentale. Il lavoro svolto nell'ambito degli attrattori deve avere continuità, in relazione all'attualità dei problemi da affrontare, e deve offrire strumenti di risposta per la politica e i sistemi produttivi funzionali al cambiamento richiesto. Alcuni forti “attrattori” che si sono manifestati in tempi recenti sono stati l'emergenza epidemiologica collegata al COVID19, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la transizione energetica, la crisi climatica, la protezione degli ecosistemi marini e terrestri, la resilienza delle infrastrutture alle calamità naturali. In questo quadro gli attrattori

corrispondo a progetti pluriennali con obiettivi e parametri di monitoraggio e di valutazione definiti, al termine dei quali il CNR può confermarne l'esistenza a più lungo termine oppure può decidere di chiudere per riorientare le risorse.



Strutture di scopo “goal-oriented” come risposta flessibile e adattiva agli attrattori

Un CNR aderente alle sfide della scienza, reattivo alle sollecitazioni della società e agli attrattori emergenti richiede flessibilità strutturale e responsività organizzativa.

Un esempio di schema di gestione di questi attrattori può essere sicuramente ottenuto dall'articolazione delle proposte presentate nell'ambito del PNRR.

Tali proposte nascono da un chiaro indirizzo strategico del Governo che ha individuato per i prossimi anni le priorità scientifiche emergenti che vengono affrontate con strutture dotate di flessibilità gestionale che dovranno garantire continuità, in presenza di risultati, anche dopo l'attuale fase di avvio su base triennale.

La Figura 1.6 illustra in maniera esemplare come la Rete Scientifica del CNR sia stata coinvolta in maniera pressoché totale, seppur in diversa misura, nell'ambito delle tre tipologie di bandi legati all'“attrattore” PNRR: “Ecosistemi dell'Innovazione”, “Infrastrutture di Ricerca” e “Centri Nazionali”.

Il meccanismo innescato dall'attrattore PNRR può essere schematizzato in Figura 1.7 in cui si riporta l'esempio della proposta presentata dal CNR per il “Centro Nazionale per la Biodiversità” al quale hanno contribuito ben 17 Istituti provenienti da 4 differenti Dipartimenti.

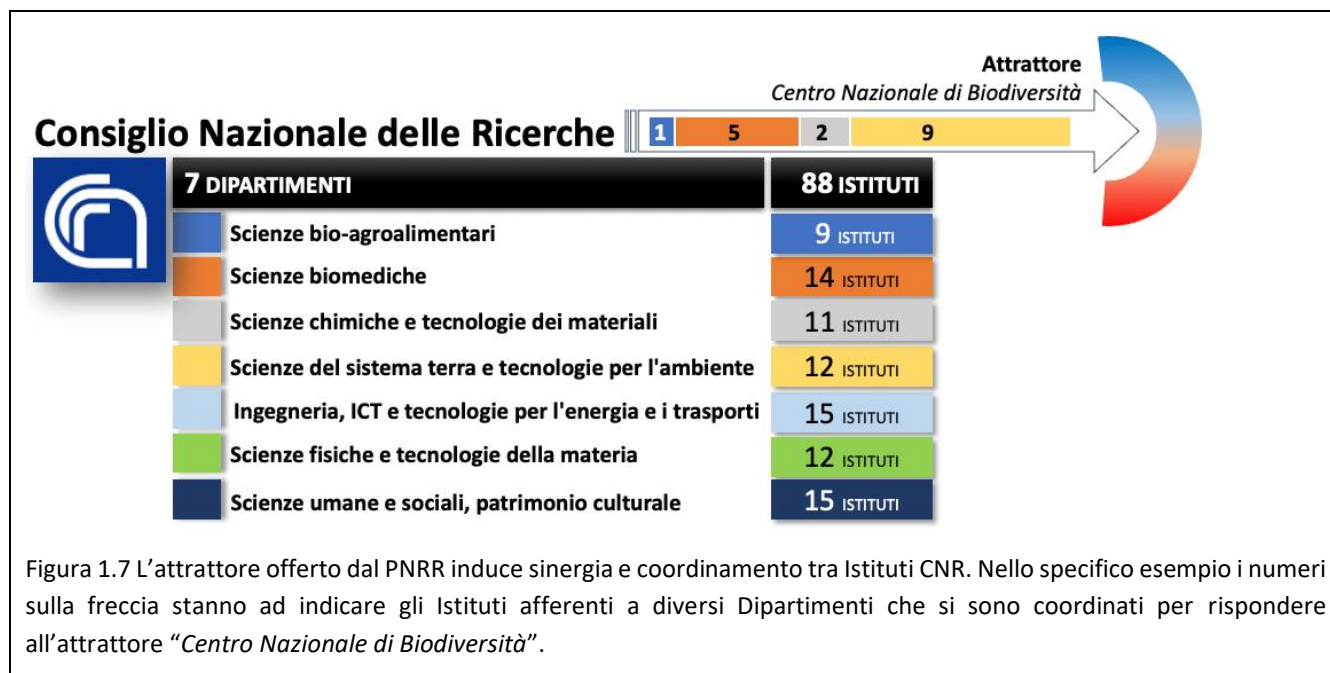
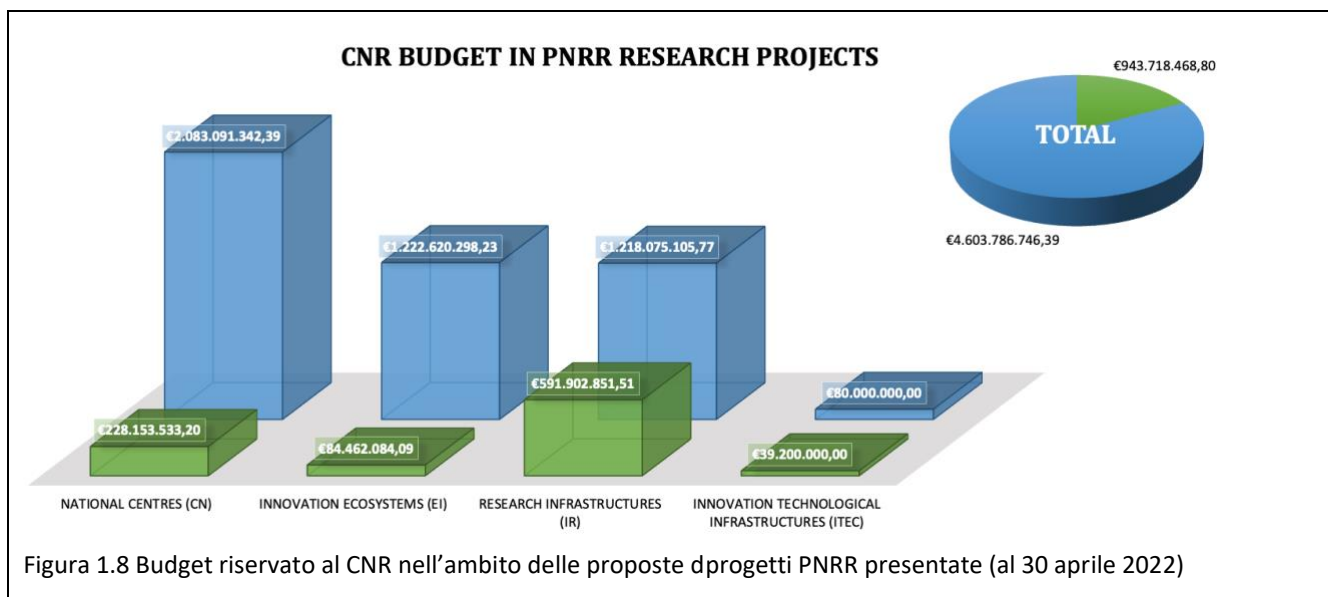


Figura 1.7 L'attrattore offerto dal PNRR induce sinergia e coordinamento tra Istituti CNR. Nello specifico esempio i numeri sulla freccia stanno ad indicare gli Istituti afferenti a diversi Dipartimenti che si sono coordinati per rispondere all'attrattore "Centro Nazionale di Biodiversità".

La partecipazione del CNR alla "Missione 4 – Istruzione e ricerca, Componente 2 – Dalla Ricerca alle Imprese" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha visto finora il coinvolgimento di 84 Istituti su 88 per 50 progetti di ricerca relativi ai primi quattro bandi (Centri Nazionali-CN, Ecosistemi per l'innovazione-EI, Infrastrutture di ricerca-IR e Infrastrutture tecnologiche per l'innovazione-ITEC). Il budget del CNR nell'ambito di tali proposte è pari a circa il 20,5% del costo del programma per tutti i progetti di ricerca ad esclusione delle Infrastrutture Tecnologiche di Innovazione, dove si prevede una partecipazione del CNR al partenariato pubblico-privato a fronte di servizi e attività scientifiche.

Per i progetti Hub&Spoke – Centri Nazionali ed Ecosistemi dell'Innovazione – il CNR ha 9 *spoke leadership* e 23 affiliazioni su 51 *spoke* per i Centri Nazionali oltre a 6 *spoke leadership* e 23 affiliazioni su 80 *spoke* negli Ecosistemi per l'Innovazione (NB: I dati disponibili al momento della stesura del documento potranno subire variazioni in seguito all'approvazione dei progetti esecutivi).

Proprio dalla modalità con cui il CNR ha saputo catalizzare in ambito PNRR le proprie risorse umane e convergere verso alcune di queste sfide si può trarre ispirazione per ridisegnare un modello di gestione che sia in grado di combinare l'alta specializzazione con l'adattabilità, caratteristiche che solo un Ente ben coordinato e amministrativamente dinamico può avere, per seguire in modo sistematico ed innovativo la traccia offerta dai diversi attrattori.



Per poter cogliere le opportunità offerte dagli attrattori i ricercatori devono prima di tutto essere liberi di entrare nei nuovi progetti, pur mantenendo l'incardinamento nel loro Istituto di appartenenza, mentre l'organizzazione della Rete deve necessariamente acquisire caratteristiche di flessibilità sia strutturale che amministrativa. Ciò può essere ottenuto **organizzando il sistema in modo che sia possibile creare affiliazioni temporanee di ricercatori che possano aggregarsi per costituire strutture organizzative di scopo**. Queste affiliazioni sono ora già state attivate proprio per il PNRR.

Si tratta dunque di sostenere la programmazione strategica con **strutture organizzative "leggere", ovvero prive di autonomia amministrativa, che chiameremo "Unità di Ricerca Goal-Oriented" (URGO)**, che potranno, ad esempio, essere ispirate dalla programmazione europea, con durata coerente con i cicli di durata della stessa. Qualunque sia il modello organizzativo prescelto, le tematiche, ossia i "goal", di queste strutture sono identificati o comunque verificati nella loro coerenza scientifica e strategicità secondo il principio della valutazione tra pari con esperti esterni organizzati secondo gli AD dagli organi del CNR.



Figura 1.9 I ricercatori potranno aggregarsi liberamente in strutture di scopo o “Unità di Ricerca Goal-Oriented” come risposta all’emergenza di un attrattore scientifico.

Le URGO hanno l’obiettivo di:

- Promuovere grandi progetti di frontiera e interdisciplinari in linea con iniziative internazionali (PNRR, Agenda 2030, SDGs delle UN, Missions & Partnerships, ERC o EIC di Horizon Europe, Green Pact, etc.);
- Integrare le competenze ed interessi degli Istituti e/o gruppi di ricerca attraverso l’elaborazione di piani d’azione congiunti in grado di affrontare temi complessi e strategici per il **Paese** su cui l’Ente decide di investire sul medio/lungo periodo;
- Coinvolgere nel piano strategico dell’Ente *stakeholder* industriali, istituzionali e il mondo delle fondazioni non-profit;
- Sviluppare solide *partnership* con i governi regionali, la pubblica amministrazione e le università contribuendo ad una distribuzione equilibrata della ricerca nel Paese favorendo flussi multidirezionali tra tutte le istituzioni.

È previsto un sistema di *budget* dedicati, ai quali le URGO potranno concorrere in maniera competitiva, che utilizzano in parte i fondi liberi residui dai progetti di ricerca competitiva o risorse istituzionali, che consenta di offrire il necessario respiro e praticabilità dell’attività svolta previa valutazione scientifica dell’iniziativa.

Le attività di coordinamento e animazione degli attrattori saranno affidate ad un **Board**. Le URGO saranno dunque costituite da gruppi di ricercatori e tecnologi impegnati nella ricerca che fanno richiesta di associatura e che verranno selezionati dal Board su base competitiva e mediante valutazione scientifica. Le URGO, quindi, svolgeranno un ruolo primario di *networking*, ispirandosi alle Coordination and Support Actions (CSA) europee mentre per specifiche esigenze strategiche del Paese, possono essere attivate anche grazie ad un contributo tipo “seed grant” rilasciato coerentemente con gli equilibri di bilancio, ovvero ricevere un supporto economico dedicato (per esempio tramite il FOE progetti) e quindi funzionare alla stregua di un progetto finalizzato.

Il supporto amministrativo e gestionale è assicurato dall'amministrazione centrale attraverso apposite unità di gestione già avviate per il PNRR e previste dal nuovo assetto organizzativo presentato in questo lavoro.

Le URGO sono costituite per un tempo determinato, sufficiente al completamento del programma di attività a loro affidato (che potrebbe essere tipicamente stimato in cinque anni). Le strutture devono altresì essere sottoposte a monitoraggio in itinere e ad un processo di valutazione delle attività svolte in relazione all'iniziale proposta scientifica ed al conseguente mandato ricevuto. Nell'ipotesi di una durata quinquennale, la prima valutazione interverrebbe dopo tre anni dalla loro costituzione, e la seconda valutazione alla fine del mandato. L'esito delle valutazioni può portare a una modifica, aggiornamento, o ridefinizione del mandato iniziale, così da assicurare la più ampia flessibilità alle strutture medesime.

La valutazione di fine mandato può anche concludersi con la proposta di stabilizzazione delle URGO, funzionando quindi anche come strumento per la valutazione di possibili riorganizzazioni della Rete Scientifica stessa. In sostanza nel caso in cui l'attività delle URGO sia caratterizzata da continuità nel tempo sia per la permanenza delle priorità scientifiche che l'hanno generata sia per effetto della valutazione positiva scaturita dal monitoraggio, la loro stabilizzazione sostituirà l'attività degli istituti coinvolti, determinando un sistema dinamico di riorganizzazione ed efficientamento della rete scientifica grazie al quale nuovi Istituti potranno nascere dalla stabilizzazione delle URGO e vecchi Istituti potranno confluire in esse e poi dissolversi in strutture più ampie e comprensive.

Sotto il profilo del miglioramento qualitativo e quantitativo della produttività scientifica le URGO, qualora si rendesse necessario, costituiranno anche la modalità attraverso la quale verrà stimolato il raggiungimento di una massa critica funzionale all'ottimizzazione delle risorse e dei risultati mediando una possibile aggregazione, basata sugli obiettivi, di gruppi di ricerca o Istituti relativamente isolati o con valutazioni al di sotto degli standard definiti.

Le URGO potranno pertanto essere aperte ad altri enti di ricerca e università a livello nazionale ed internazionale, e potranno vedere forme di collaborazione con altri enti pubblici, privati e *charity* previo accordo di gestione e sfruttamento della proprietà intellettuale generata in tutti gli ambiti di impatto.

Il dettaglio delle modalità di istituzione e funzionamento delle URGO verrà definito in fase di implementazione del Piano e costituirà una delle principali milestone.

In realtà gli attrattori potranno diventare uno strumento formidabile di apertura di nuove frontiere di ricerca ma anche di collaborazione con università e sviluppo di programmi di dottorato innovativi e la loro crescita e sviluppo dipenderà dalla loro capacità di attrarre risorse e ricercatori secondo un principio ispirato alla libertà della ricerca.

Uno degli obiettivi degli attrattori è infatti quello di richiamare ricercatori di chiara fama, internazionalizzare la ricerca, e sviluppare collaborazioni ad ampio spettro con tutti i soggetti funzionali all'attività di ricerca (Figura 1.10) in modo aperto e flessibile, ispirato a un modello di open innovation.



Figura 1.10 Le Unità di Ricerca Goal-Oriented si avvalgono di strumenti normativi sperimentati in ambito PNRR per gestire efficientemente, anche da un punto di vista amministrativo, la collaborazione tra diverse istituzioni di ricerca nazionali ed internazionali.

In particolare, la collaborazione con le università potrebbe usufruire delle norme che regolano la mobilità tra gli atenei e gli enti di ricerca (L.240/2010 art.6 comma 11; combinato con DL 5/2012 art. 55) prevedendo posizioni di ricerca, CNR CHAIR, basate su bandi competitivi per progetti di ricerca di frontiera e accompagnate da specifici stanziamenti di *budget* di ricerca da spendere all'interno di CNR, con precisi *target* scientifici da raggiungere in 3-5 anni. Gli strumenti normativi citati consentono al docente di dedicare una quota prestabilita del suo tempo (fino al 100%) tramite specifici accordi con l'Ateneo di provenienza che disciplinano anche la copertura degli oneri stipendiali.

In relazione al processo già sopra ricordato di ridefinizione dinamica dell'assetto della rete scientifica, le URGO derivanti da intense collaborazioni con altri enti di ricerca o università italiane, quale risposta a particolari piani strategici di livello nazionale o internazionale **potranno altresì svilupparsi in veri e propri Istituti misti** governati con appositi atti convenzionali. Tale direzione potrà anche essere intenzionalmente perseguita come modalità di rafforzamento di quegli Istituti o delle aree disciplinari che maggiormente richiedono un complemento per accrescere o mantenere la propria competitività scientifica.

A tale proposito e con particolare riferimento con la peculiare presenza nel CNR di un intero settore dedicato alle scienze umane e sociali, si intende evidenziare l'opportunità di attivare attrattori significativi attraverso la collaborazione con la rete del Ministero della Cultura ed in particolare con strutture museali per la creazione di URGO che specificamente coinvolgano gli ambiti delle scienze umanistiche e sociali, e gli Istituti che sviluppano tecnologie rivolte all'editoria, alla linguistica e archivistica digitale e al patrimonio culturale.

Le URGO potranno organizzarsi creando al loro interno gruppi di lavoro (dedicati per esempio ad attività di *scouting* di *call*, comunicazione, relazioni con gli *stakeholder*, etc.) per la tematica specifica. Si auspica che le URGO possano contribuire, specialmente sui temi scientifici emergenti, a identificare ricercatori che l'Ente possa in modo sistematico segnalare sia a livello Europeo sia Nazionale e Regionale per svolgere il ruolo di Valutatore Esperto Indipendente di proposte progettuali inerenti alla tematica specifica. L'Ente potrà sostenere il personale afferente coinvolto nelle attività di coordinamento e/o nei gruppi di lavoro valorizzando il coinvolgimento in termini di riconoscimento per la crescita professionale e con un finanziamento per le spese di gestione.

Come già sopra ricordato, lo schema di gestione delle URGO può essere sicuramente ottenuto dall'articolazione delle proposte presentate nell'ambito del PNRR e, al contempo, alcune delle iniziative PNRR in fase di attivazione nascono già ora con i principi qui sviluppati degli attrattori (affiliazione spontanea *bottom up* su proposte governative o degli stakeholder industriali di tematiche *top down* di nuovi campi di ricerca *disruptive*).

Gli attrattori potrebbero dunque avere un'affiliazione temporanea gestita con una *console* di strumenti legati al PNRR nei primi tre anni di attività. Per sostenerne lo sviluppo e i risultati devono dunque essere individuate modalità di gestione innovative, già in uso nel panorama scientifico nazionale anche se poco praticate e in contesti molto circoscritti.

Le URGO non necessariamente rispondono ad una sollecitazione di tipo *top-down*, ma possono anche emergere con percorso *bottom-up* seguendo progetti e stimoli generati in uno o più Istituti, i quali possono liberamente decidere di integrare le proprie risorse proponendo specifici attrattori. Ciò vale in particolare nell'ambito di una dinamica di ricerca ad ispirazione multidisciplinare.

L'attrazione dei ricercatori dall'esterno dovrà naturalmente essere compendiata da un programma "ad hoc"; analogamente, anche la valutazione delle attività svolte in seno al programma stimolato dall'attrattore dovrà essere basata su uno schema competitivo appositamente adottato.

A titolo di esempio, alcune tematiche su cui il CNR potrebbe attivare nel prossimo futuro Unità di Ricerca Goal-Oriented potranno essere Intelligenza Artificiale, Biodiversità e Tecnologie Quantistiche.

1.4 Gli Ambiti Disciplinari quali nuovo strumento di *scouting* scientifico e l'azione di sistema

Nel futuro CNR il concetto chiave sarà quello del coordinamento interno delle strutture amministrative e dell'azione di sistema.

L'introduzione di un sistema organizzativo della ricerca basato sugli Ambiti Disciplinari rappresenta una prima valida risposta alla costante e stringente esigenza di aumentare la produttività scientifica, in particolare quella che si colloca nei più alti percentili dei vari sistemi di *ranking*, al bisogno imprescindibile di identificare nuove opportunità di ricerca e di indicare con sempre maggiore accuratezza quali sono gli orientamenti strategici della comunità scientifica internazionale, di affrontare con strumenti innovativi le sfide sociali emergenti promuovendo una maggiore

contaminazione tra ambiti disciplinari diversi definendone implicitamente percorsi di valutazione ad hoc.

Per far funzionare il sistema in modo efficace sarà importante il ruolo di coordinamento svolto dagli Esperti di Ambito che dovranno essere in grado di collegare tematicamente gli uffici, gli Istituti e le URGO, effettuando un'attività di accelerazione delle dinamiche collaborative tra Istituti diversi allo scopo di promuovere e accompagnare progettualità e *scouting* avanzato delle possibilità sia in campo prettamente scientifico che in quello industriale. In tale prospettiva è stata proposta una profonda riforma del Grant Office (si veda anche la sezione riguardante la gestione operativa) all'interno della

Direzione per i Servizi alla Ricerca

Nel futuro CNR il **concetto chiave sarà quello del coordinamento interno delle strutture amministrative e dell'azione di sistema**. Per questo un ulteriore vincolo di coordinamento funzionale che coinvolgerà sia gli Esperti che il Grant Office è quello con l'Unità Relazioni Internazionali e il Liaison Office di Bruxelles, entrambi afferenti alla Presidenza, nonché con l'intera rete di esperti ex END, gli Addetti Scientifici presso le rappresentanze diplomatiche italiane o di ritorno da esse nonché i membri nei tavoli delle associazioni scientifiche internazionali e nazionali coordinati dal CNR al fine di stimolare progettualità, sinergie e collaborazioni in grado di attrarre fondi e generare scienza ed innovazione.

L'intensità di tale collaborazione sinergica appare nella sua interezza solo se si tiene in considerazione anche il processo di profonda trasformazione che riguarda tali uffici e che verrà illustrato nei prossimi capitoli. In sintesi, i ricercatori avranno integrata nella propria missione l'identificazione delle opportunità e la proposizione di progetti in specifici ambiti disciplinari in un contesto in cui viene stimolata e premiata la convergenza e la messa a sistema delle risorse umane ed infrastrutturali interne, indipendentemente dall'Istituto di appartenenza.

1.5 Impatto del nuovo modello Dipartimenti-Istituti sugli strumenti di gestione e di governo

In relazione a quanto appena esposto, cruciale sarà il ruolo degli Istituti, che manterranno l'operatività gestionale con il supporto e il coordinamento amministrativo della nuova organizzazione gestionale distribuita sul territorio. Tale organizzazione avrà il compito di sostenere i ricercatori nella gestione amministrativa con un forte recupero di produttività scientifica e di spazio dedicato alla ricerca competitiva e fondamentale entro un contesto basato su due assunti fondamentali:

- A. Massima libertà possibile nella gestione dei mezzi di produzione della ricerca, entro i *budget* derivanti dalle risorse libere utilizzate per la ricerca fondamentale ed entro quelli provenienti da fondi competitivi;
- B. Massima responsabilità nelle proposte di attivazione dei progetti per l'utilizzo dei *budget* e nella rendicontazione scientifica di tali progetti. La valutazione complessiva dell'attività di ricerca sarà uno strumento di miglioramento ed efficientamento della Rete Scientifica

Gli Istituti, entro uno nuovo spazio di azione liberato da eccessivi vincoli determinati dalla "burocrazia inutile", saranno chiamati alla responsabilità di aumentare la produttività scientifica rispondendo dei risultati prodotti con le modalità regolamentari approvate dal CdA in ordine alla distribuzione delle

risorse funzionali, ai risultati e alla articolazione della Rete Scientifica. Sempre in funzione di tali risultati la libertà di ricerca deve essere preservata e sostenuta sia dai direttori di istituto, garanti della qualità scientifica e sostenitori delle iniziative provenienti dai ricercatori, che dalla struttura amministrativa

In questa nuova prospettiva di stimolo e sostegno la figura dei Direttori, di Dipartimento e di Istituto, sarà rafforzata e dovrà rispondere con maggiori responsabilità scientifiche a tutta la Comunità. Al fine di aumentare strumenti di partecipazione della rete scientifica alle decisioni strategiche, pur restando in conformità con le modalità di selezione e nomina previste nel ROF, il Piano di Rilancio prevede l'introduzione, accanto al parere dei Consigli di Istituto e dei Direttori relativamente alle proposte di selezione dei Direttori di Istituto e di Dipartimento, anche il parere di tutto il personale afferente agli Istituti coinvolti nel procedimento richiesto dopo la presentazione delle linee strategiche alla presenza di tutto il personale afferente.

1.6 Sostegno alla ricerca libera *curiosity-driven*, progressioni di carriera e chiamata diretta

Seppure uno schema basato sugli attrattori sia in grado di produrre l'effetto sistema e di catalizzare interessi e risorse intellettuali della comunità scientifica del CNR, esso, di per sé, non completa l'intero spettro delle declinazioni di sensibilità, interessi, strategicità che sono richiesti da un'istituzione moderna che ha nella libera interazione tra ricercatori il motore autentico che tiene viva la propria missione. La comunità scientifica deve naturalmente continuare a inserirsi nel contesto della ricerca europeo, favorendo la libera circolazione di idee e la contaminazione con università e altri incubatori di ricerca pubblici e privati a scala nazionale ed internazionale.

Per questo, accanto al modello basato sugli attrattori è necessario consolidare il più classico approccio di esplorazione scientifica "*curiosity-driven*", di ispirazione tipicamente *bottom-up*, sia sostenendo finanziariamente che incoraggiando l'attivazione di nuove linee di ricerca, applicata o fondamentale, ed in linea prospettica eventualmente la nascita di URGO ed Istituti che sappiano interpretare al meglio le capacità del singolo e le principali direttrici della scienza a scala nazionale ed internazionale.

Per dare impulso alla ricerca fondamentale, il Piano di Rilancio prevede una semplificazione delle procedure di gestione dei *budget* residui dai progetti competitivi, al termine del processo di rendicontazione approvato dagli enti finanziatori.

Gli Istituti potranno proporre l'avvio di progetti di durata triennale, eventualmente prorogabile per successivi due anni (al più), con la possibilità di utilizzare con la massima flessibilità – entro i limiti posti dalle norme primarie – gli strumenti delle diverse tipologie di contratti/borse di ricerca e di rimodulazione di *budget* sempre a valere su residui accertati di risorse da progetti competitivi, ricerca conto terzi e servizi tecnico scientifici nei confronti di società e organizzazioni pubbliche e private.

I progetti dovranno essere approvati da *referee* esterni e valutati al termine sempre da *referee* esterni. La valutazione scientifica riferita ai progetti farà parte di una serie di variabili utili alla valutazione complessiva dell'attività scientifica svolta e alle decisioni che potranno essere assunte per l'efficientamento della Rete Scientifica e la distribuzione delle risorse.

Lo strumento del progetto di durata massima quinquennale, proroghe incluse, sarà l'unica modalità possibile, oltre ai progetti finanziati, per gestire autonomamente da parte degli Istituti risorse economiche e finanziarie.

Inoltre, sarà importante **sviluppare nuovi strumenti di attrattività di ricercatori scientificamente eccellenti prevedendo, accanto ad un più regolare meccanismo di progressione di carriera, anche alcuni strumenti di lavoro che nel Piano di Rilancio entrano a far parte di un apposito fondo programmato a bilancio, compatibilmente con il volume delle risorse complessivamente stanziato per il Piano.**

Per poter attrarre nuovi ricercatori con la chiamata diretta in maniera significativa, sarebbe necessario prevedere una modifica di norme primarie. Questa leva potrà essere sicuramente avviata a legislazione vigente e sperabilmente potenziata durante l'attuazione del Piano attraverso appositi interventi legislativi.

Occorre infine sottolineare che il Piano di Rilancio prevede **un budget annuo complessivo pari a 1,5 milioni di euro da mettere a disposizione dei nuovi ricercatori per chiamata diretta**, secondo modalità e programma di servizi da definire in fase di attuazione, allo scopo di rappresentare sia un acceleratore di produttività sia un elemento di attrattività per i migliori ricercatori.

Il seguente programma è stato computato nella programmazione economico-finanziaria che accompagna la proposta del Piano di Rilancio. Volendo fare una stima, possiamo presumere che il budget di 1,5 milioni di euro previsti nel Piano di Rilancio per l'attrattività serviranno a coprire sia il reclutamento di circa 50 posizioni di contratti di ricerca sia il budget a disposizione per le spese proprie dell'attività di ricerca che verranno generate dalla politica di attrattività.

1.7 Dottorati di ricerca e rapporti con le università

Il Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR intende puntare chiaramente ad un significativo sviluppo del rapporto con le Università che sono viste come un naturale alleato per tutte le attività di ricerca. Si dovrà dunque puntare ad un **ulteriore rafforzamento delle collaborazioni con le Università italiane e, in prospettiva, con quelle straniere** sia di quelle occasionali sia di quelle più strutturate, già richiamate nel presente capitolo in merito alla formazione delle URGO. Tale iniziativa potrà auspicabilmente passare anche per un **consolidamento o addirittura una crescita della presenza del CNR all'interno degli atenei** anche grazie alla generazione di URGO miste che consentano integrazione e condivisione di programmi di ricerca. Come già detto le iniziative di maggiore successo potranno poi **svilupparsi in veri e propri Istituti di Ricerca misti** governati attraverso apposite convenzioni: un meccanismo, quest'ultimo, che potrà essere perseguito in modo specifico nell'intento di rafforzare gli Istituti più deboli o carenti dell'idonea massa critica. Di fondamentale importanza per le aree CNR sarà stabilire rapporti stabili con l'università per attrarre studenti di laurea magistrale e di dottorato negli Istituti CNR in modo sistematico, sia integrando le *faculty* dei programmi didattici, sia inserendo gli studenti nelle infrastrutture di ricerca del CNR in modo da offrire opportunità di formazione qualificata, internship, tesi di laurea e di dottorato su

infrastrutture internazionali di alto profilo scientifico e tecnologico. L'obiettivo è l'inserimento del CNR e del suo personale ricercatore e tecnologo nei programmi di formazione universitaria come supporto alla formazione alla ricerca ed all'innovazione, nonché sviluppare lauree magistrali e programmi di dottorato industriale, anche nella logica dell'apprendistato, per l'inserimento dei dottori di ricerca nel mondo industriale grazie ad una formazione avanzata all'innovazione. Questo è uno degli obiettivi più importanti del piano di rilancio, la partecipazione del CNR e delle sue infrastrutture a programmi di formazione all'innovazione ed alla ricerca per favorire la traslationalità delle conoscenze, della proprietà intellettuale e la trasformazione di scienza in tecnologia, un metodo di trasferimento tecnologico ispirato al modello di open Innovation.

Più in generale la collaborazione con le università verrà perseguita con modalità che ne evidenzino gli elementi di mutuo vantaggio in termini di trasferimento di competenze, anche attraverso doppie affiliazioni, acquisizione di capacità condivisa di fare ricerca grazie al contributo di giovani dottorandi e moltiplicazione sinergica delle attività mediante la stipula di nuovi accordi per la condivisione di spazi, laboratori ed infrastrutture di ricerca.

Lo scopo del CNR nella sua relazione con l'università è dare ampio accesso alle sue infrastrutture e agli istituti agli studenti di tutti i livelli di formazione per diventare una grande palestra di formazione all'innovazione.

Si deve sottolineare come l'attrazione e la successiva coltivazione di giovani talenti rappresenti una necessità vitale per la ricerca in generale ed un passaggio fondamentale nel processo di riallineamento del CNR ai più alti *standard* di produttività europea. Il ruolo del CNR in tale ambito non può essere che quello di affiancarsi alle Università anche nei migliori percorsi di formazione contribuendo in maniera bilanciata all'attivazione di dottorati di ricerca su aree di comune interesse, inclusi i dottorati industriali. Se il ruolo inalienabile delle Università è dunque quello di contribuire attraverso il percorso formativo, quello di un ente di ricerca quale il CNR dovrà essere quello di condividere competenze e infrastrutture di ricerca (es. laboratori) e supporto metodologico per accompagnare il percorso di dottorato. Si tratta dunque di trovare un meccanismo di equilibrio paritetico nel quale il CNR potrà integrare il collegio di dottorato con il proprio personale ricercatore e tecnologo che potrà contribuire ai percorsi di formazione alla ricerca, e potrà seguire lo sviluppo dei programmi di dottorato mettendo a disposizione le competenze interne e le infrastrutture di ricerca disponibili. Il CNR potrà giocare un ruolo fondamentale nei percorsi di formazione alla ricerca e alla innovazione. Ciò dovrà avvenire anche con un consolidamento dei percorsi di dottorato industriale valorizzando e integrando le esperienze già effettuate, stabilendo partenariati con imprese interessate a formare alla ricerca e alla innovazione il proprio personale oppure identificando percorsi di ingresso in azienda di dottori di ricerca formati su tematiche di interesse per l'impresa mediante programmi di ricerca e innovazione comuni.

2. LA STRATEGIA CNR PER L'EUROPA E LE ATTIVITÀ DI RICERCA INTERNAZIONALI

2.1 Attività internazionali del CNR

Il CNR ha necessità di far crescere la propria impronta internazionale migliorando le proprie performance in termini di acquisizione di "grant" ERC e attirando top scientist dotati di leadership scientifica.

Nel contesto di un Ente di ricerca delle dimensioni e dell'autorevolezza del CNR appare paradossalmente anacronistico parlare di un'azione di internazionalizzazione allorché la dimensione in cui la ricerca scientifica si esprime oggi travalica sistematicamente i confini meramente regionali o nazionali al punto che al di fuori di un tessuto di interconnessione e scambio globale difficilmente si possono produrre risultati di rilievo. Le grandi sfide della conoscenza coinvolgono oggi sempre di più, per competenza ed ambito, risorse umane ed esperienze che si basano, invece, su attività svolte in gruppi coordinati internazionali la cui nascita è viepiù facilitata da una relativa abbondanza di piani di mobilità dei ricercatori, da programmi esecutivi per la ricerca scientifica su base bilaterale o multilaterale, dall'abbattimento delle barriere della conoscenza guidato dalla generale diffusione di cataloghi, piattaforme ed infrastrutture digitali.

Seppur questa visione "ampia" del fare ricerca sia già nei fatti integrata nella fisiologia dell'attuale CNR, si ravvede tuttavia la necessità di rafforzare in maniera significativa alcuni strumenti e procedure che siano in grado di sostenere iniziative di ricerca di ampio respiro, nell'ambito dell'Unione Europea ma anche oltre, guardando a sistemi di ricerca extra UE, con strategie di collaborazione e *partnership* che guardino a tutto campo, dall'Asia all'Africa fino all'America.

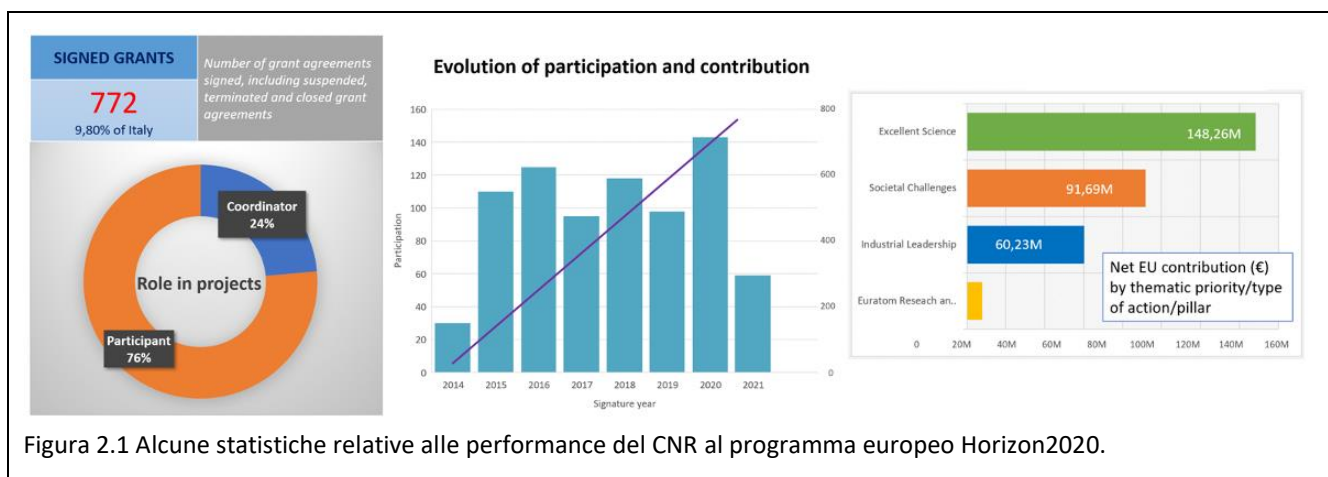


Figura 2.1 Alcune statistiche relative alle performance del CNR al programma europeo Horizon2020.

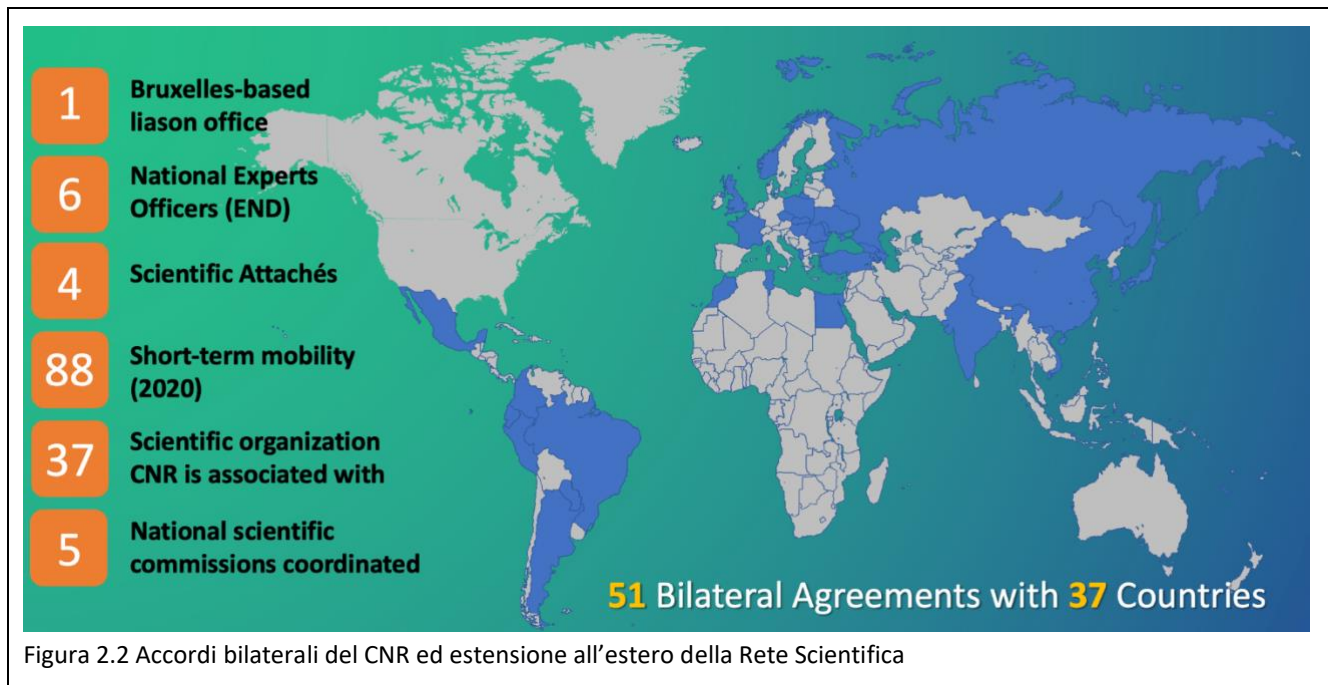
A tale proposito il Piano di Rilancio si prefigge una strategia di internazionalizzazione della ricerca che parte dal buon impatto che la partecipazione al programma europeo Horizon 2020 ha avuto nell'ambito delle attività CNR durante il periodo 2014-2021 con performances significative anche relativamente all'intero contesto della ricerca in Italia (Figura 2.1).

In 8 anni di programma il CNR ha infatti firmato 772 contratti per progetti H2020, nel 24% dei casi in qualità di coordinatore, ricevendo un contributo complessivo di 313 milioni di euro pari ad una media

di 39.1 milioni di euro annui, corrispondenti a circa il 6.15 % del FOE (considerando il trasferimento dal MUR di 636 milioni di euro nel 2021).

Tuttavia, nonostante questa buona *performance* complessiva nell'ambito del programma H2020, il CNR rimane carente rispetto l'acquisizione dei prestigiosi *grant* attribuiti dallo European Research Council, complessivamente 36 considerando tutte le tipologie dal 2014 ad oggi, che risultano di numero piuttosto basso soprattutto se confrontati con il numero di quelli attribuiti ad altre istituzioni di ricerca italiane ed europee. Questo potrebbe essere un segnale di relativa debolezza del supporto che il CNR offre allo sviluppo delle leadership scientifiche individuali, e quindi si ritiene necessario intervenire. In grave *deficit* è anche l'attrattività del CNR per *grantee* ERC stranieri, che sarebbero invece in grado di portare all'interno dell'Ente contributi sostanziosi sia in termini risorse economiche che di esperienza, anche per il raggiungimento di sfide scientifiche innovative nell'ottica degli attrattori, un aspetto quest'ultimo di primaria importanza per garantire la futura competitività scientifica del CNR. Lo sviluppo di tali aspetti ci appare oggi irrinunciabile e deve certamente annoverarsi tra le future priorità dell'Ente.

Più in generale il CNR ha mostrato negli anni una limitata capacità di attrarre giovani e promettenti ricercatori stranieri per collaborazioni di durata medio-lunga. L'assenza di opzioni che consentissero di conferire borse e progetti di ricerca della tipologia di starting grant, ha certamente condizionato tale situazione che poi si è riflettuta negativamente sia in termini di mancate opportunità di collaborazione che di crescita professionale.



Al contempo, gli accordi di ricerca bilaterale attualmente firmati dal CNR con 51 organizzazioni di ricerca presenti in 37 diversi Paesi hanno avuto l'enorme pregio di tenere vive collaborazioni internazionali preziose per consolidare interazioni ed aprirne di nuove nonché per stimolare e catalizzare potenziali gruppi di lavoro (Figura 2.2). Tuttavia, tali collaborazioni riguardano in buona

parte (anche se con eccezioni estremamente significative) paesi relativamente periferici nel panorama mondiale della ricerca scientifica mentre di fatto non contribuiscono a stimolare interazioni con istituzioni di alcuni paesi chiave, quali ad esempio Germania, Stati Uniti, Canada, Spagna, Cina e Korea e altri che sono scarsamente interessati a siglare accordi generici ampiamente sottofinanziati e che invece vedrebbero con grande favore l'avvio di robuste collaborazioni strategiche pensate congiuntamente su progetti di comune interesse.

Più efficace appare, invece, il programma di *short-term mobility* che il CNR offre al personale di ricerca e che si esplica liberamente, senza il vincolo di un preliminare accordo di cooperazione, consentendo un'interazione più aderente allo specifico interesse del ricercatore poiché basato sulla pura convergenza o complementarità delle attività scientifiche, con uno scambio di esperienze più intenso anche dal punto di vista della formazione personale, rappresentando spesso un seed per lo sviluppo di progetti e attività di ricerca.

In questa prospettiva il futuro CNR dovrà essere pertanto disegnato come un Ente internazionale che da una parte guarda al futuro nella prospettiva offerta dallo Spazio Europeo della ricerca e dall'altro si riscopre sempre di più aperto al mondo intero e pronto ad assecondare l'istinto e la curiosità di ricercatori interconnessi in una rete globale. Per fare questo si identificano alcuni capisaldi irrinunciabili.

2.2 Sviluppo dell'attrattività per *visiting scientists* ed *ERC grantees* e assunzioni per chiamata diretta

Ricercatori di punta e ricercatori post-doc potranno essere oggetto di chiamata diretta mentre vincitori di grant ERC saranno accolti al CNR mettendo a disposizione una dotazione infrastrutturale. Il pacchetto economico a sostegno delle misure ammonta a 3 milioni di euro nel triennio 2023-2025.

Verrà predisposto uno schema di finanziamento pensato specificamente per brillanti post-doc, senior e *top level scientist* ai quali verrà data la possibilità di passare un periodo di ricerca che va dalla breve alla media durata al CNR. Si potranno dunque implementare borse/contratti economicamente equivalenti agli stipendi di un primo ricercatore o, se del caso, a quelli di un dirigente di ricerca per periodi da 1 a 5 anni. Alla borsa verrà associata anche una dotazione di base per avviare l'attività di ricerca.

Al contempo verrà incentivata l'attrattività per vincitori di "grant" ERC che volessero sviluppare il loro progetto all'interno di strutture CNR: a questi ultimi verrà offerta una dotazione infrastrutturale e amministrativa di base nonché fondi di incentivazione e integrativi in funzione della tipologia di progetti che verranno portati. Tali misure di sostegno si accompagneranno alla semplificazione degli aspetti gestionali di cui ai successivi capitoli.

Si prevede, inoltre di attivare procedure di assunzione per chiamata diretta di ricercatori che potranno essere selezionati anche in ambito internazionale basandosi sulla qualità della loro attività scientifica. A tale riguardo, nell'ambito delle assunzioni previste nel corso del triennio 2023-2025, l'obiettivo verso il quale il CNR tenderà sarà dunque quello di selezionare una quota del 5% (limite a legislazione vigente) di ricercatori provenienti da una affiliazione non italiana. Al fine di accelerare la

produttività scientifica di tali ricercatori sarà messo a disposizione un *budget* nel corso dei primi anni di attività. L'entità complessiva di tale misura nel triennio indicato è di circa 3 milioni di euro (vedi oltre).

2.3 Potenziamento della *short-term mobility*

Si prevede un sostanzioso rafforzamento della *short-term mobility* sia in termini di numero di borse erogate (l'attuale numero di riferimento, relativo al 2020, è di 88 borse fruite) che nella loro durata. Per particolari necessità, quali ad esempio l'esigenza di preparare proposte per la risposta congiunta a bandi ERC, HorizonEurope od altri di significativa importanza internazionale, le borse saranno estendibili fino a 3 o più mesi, garantendo una migliore copertura anche delle spese sostenute in loco. L'obiettivo rimane pertanto quello di incrementare il numero di borse fino ad almeno 150 ogni anno e, per alcune di esse, estenderne la durata fino a 6 mesi.

2.4 La Strategia Paese

La collaborazione bilaterale e multilaterale del CNR dovrà necessariamente essere guidata da strategie appositamente pensate per la crescita scientifica dell'Ente e per la partecipazione a progetti di ampio respiro e prospettiva. Pleonastico evidenziare come differenti Paesi offrano differenti possibilità di interazione in termini di modalità, tematiche ed intensità, quale riflesso della tradizione dei propri gruppi di ricerca, delle modalità di risposta alle diverse sfide sociali e, soprattutto, in relazione all'investimento di risorse economiche. Non è certamente questo il luogo per sviluppare un'analisi dei motivi che presiedono l'orientamento della ricerca nei vari Paesi del mondo e le peculiarità insite nelle differenti aree geografiche. Certo è che non appare oggi più produttivo applicare un approccio *standard* alla collaborazione scientifica transfrontaliera. Nell'obiettivo di accrescere i risultati della ricerca e di ottimizzare le risorse economiche investite, nel futuro CNR le opportunità "curiosity driven" dovranno essere integrate e per certi versi guidate da strategie specifiche per il singolo Paese o gruppi di Paesi tra di loro accomunati da aspetti ritenuti strategici per la politica della ricerca e dell'innovazione. In sostanza, il futuro CNR dovrà seguire un approccio per certi versi simile a quello della migliore "science diplomacy", plasmando la propria azione internazionale anche sulla base di un'accurata analisi delle opportunità e, possibilmente, in stretto coordinamento con la nostra strategia nazionale sullo specifico Paese. Ciò naturalmente dovrà anche prevedere un'accresciuta interazione con i ministeri competenti, a partire dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nonché con l'intera rete degli addetti scientifici che hanno operato o operano ancora presso le ambasciate italiane, in particolar modo quelli la cui amministrazione di provenienza è il CNR. In questo quadro operativo assumono rilevanza, per la crescita scientifica del nostro Ente, Paesi europei quali la Germania, la Francia, la Spagna e il Regno Unito, oltre a paesi extraeuropei quali gli Stati Uniti, il Giappone, la Corea il Canada, Israele, la Cina e l'India, solo per fare un piccolo e parziale esempio. Sarà importante anche guardare al continente africano, che non solo per motivi geografici, può rappresentare un partner strategico anche per collaborazioni bilaterali di ricerca e formazione di personale ricercatore su tematiche rilevanti.

La ricerca ed il sostegno di collaborazioni scientifiche ad elevato valore aggiunto diverrà pertanto una necessità che dovrà essere perseguita e che sarà destinata a sostituire almeno in parte un approccio meramente basato sull'eventuale presenza preliminare di un accordo bilaterale tra CNR e Enti di ricerca stranieri più o meno omologhi, con i relativi vincoli di natura economica e temporale, con un altro più saldamente basato sulla qualità della proposta in relazione con la strategicità dell'eventuale partnership. Le interazioni con Istituzioni di riferimento, a partire da quelle Europee a noi più vicine quali, ad esempio, il Max Plank tedesco, il CNRS francese e lo CSIC spagnolo, dovranno poi essere oggetto di una particolare attenzione a cui far seguire opportunità che sostengano in maniera adeguata l'interazione scientifica. Lo sviluppo all'interno del CNR di aree disciplinari emergenti o particolarmente produttive stimolerà, su base annuale, una riconfigurazione del piano strategico consentendo di sviluppare interazioni con Paesi ed organizzazioni che si riterranno di volta in volta prioritarie.

2.5 L'Europa quale interlocutore privilegiato per la ricerca internazionale del CNR

Come si accennava poc'anzi, i dati relativi alla partecipazione a progetti europei da parte del CNR, alla percentuale di successo delle proposte presentate, ed alla partecipazione a *panel* di valutazione da parte di ricercatori dell'Ente, disegnano una *performance* che mostra ampi margini di miglioramento, specialmente se confrontata con quella delle più autorevoli istituzioni di ricerca europee.

Pur nell'apprezzamento di quanto il CNR è stato in grado di proporre nel corso della durata del programma Horizon2020, dei primi 15 anni di vita dell'ERC e a 22 anni dall'istituzione dello spazio europeo della ricerca, è opportuno svolgere un'attenta analisi delle criticità emerse ed operare un deciso cambio di passo per non perdere terreno rispetto alle sempre più competitive sfide del futuro (Figura 2.3).

La nuova strategia CNR dovrà infatti tener conto della trasformazione in senso evolutivo dello Spazio Europeo della Ricerca e degli orientamenti della Commissione Europea in relazione al nuovo patto per la Ricerca ed Innovazione europea i cui capisaldi, è bene ricordarlo, saranno costituiti da:

- investimenti in R&I per un futuro verde e digitale
- migliore accesso dei ricercatori e tecnologi impegnati nella ricerca a infrastrutture e attrezzature
- sostegno alla mobilità, alle competenze e alle opportunità di carriera dei ricercatori
- promozione della parità di genere e della diversità
- sostegno all'*open science*
- rafforzamento della collaborazione con il sistema produttivo del Paese
- sviluppo della partecipazione congiunta enti e imprese a programmi europei e internazionali di ricerca
- monitoraggio e valutazione dell'impatto delle azioni con Dashboard di dati ad accesso aperto

In termini operativi e come riflesso sul processo di riorganizzazione interna ciò è esprimibile in una riconfigurazione e potenziamento della politica del CNR presso le istituzioni di ricerca comunitarie, che parta da un'attenta analisi e, quindi da un superamento dei limiti operativi che i dati numerici e, ancor prima, il diffuso sentire della comunità scientifica dell'Ente ha percepito durante l'intero percorso di interazione con le Istituzioni europee.

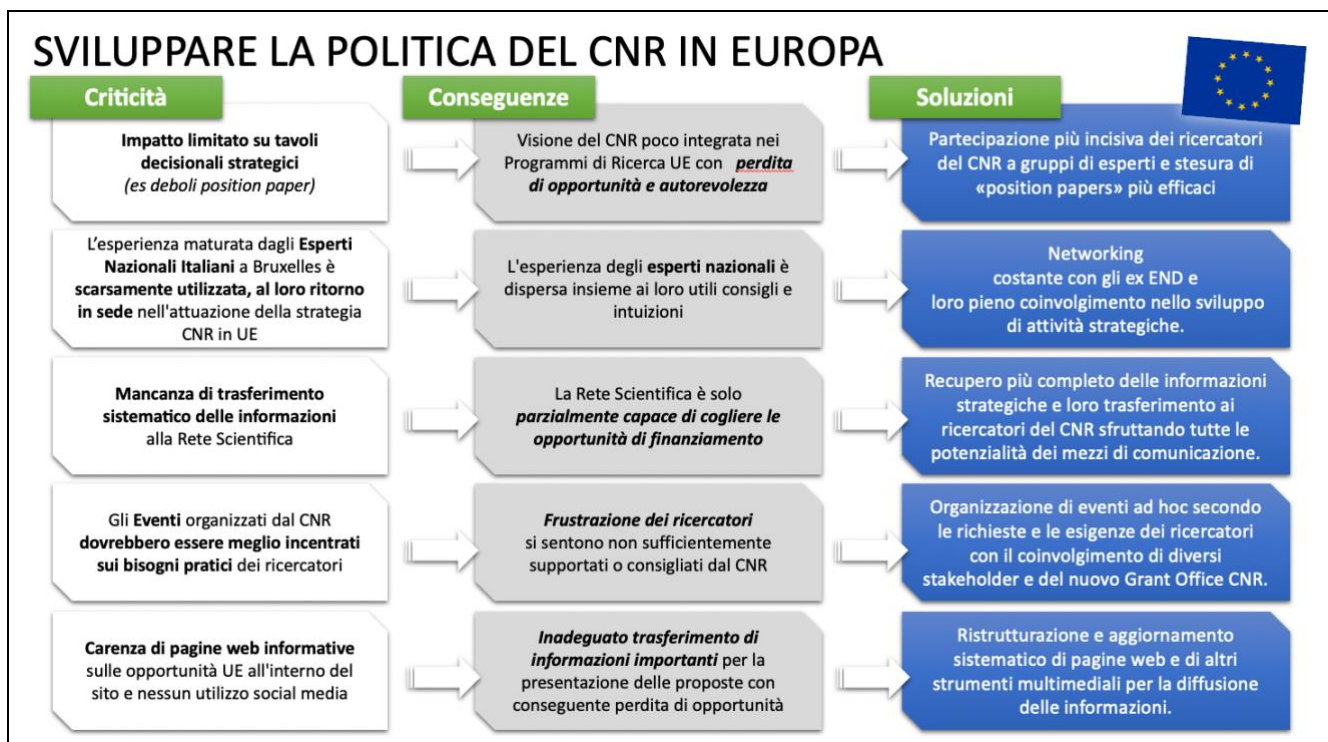


Figura 2.3 Aspetti critici della passata strategia europea del CNR in relazione alle opportunità offerte nell'ambito dello Spazio Europeo della Ricerca e proposta di nuovo indirizzo strategico.

L'intervento operato attraverso la riorganizzazione del CNR sarà, più in generale, articolabile in una serie di punti fondamentali qui di seguito espressi.

2.6 Rafforzamento dell'interfaccia tra il CNR e le Istituzioni Europee

Il CNR dovrà lavorare al consolidamento e ampliamento delle relazioni con le istituzioni europee e gli altri attori chiave del processo decisionale – Commissione, Parlamento, Rappresentanze Permanenti degli Stati membri, uffici di collegamento rilevanti, reti europee e organizzazioni ombrello attive nel settore della R&I – attraverso contatti e incontri bilaterali e la partecipazione a *network* multilaterali.

Sarà altresì strategico un migliore coordinamento degli ex END del CNR che, in passato, hanno prestato servizio presso le Istituzioni europee, rafforzando il ruolo consultivo e operativo della Task Force END già in essere. L'organizzazione di incontri periodici, utili alla identificazione di attività ed eventi e per lo scambio di informazioni di interesse per la Rete Scientifica dell'Ente, sarà dunque stimolata con continuità e sistematicità.

Per ottenere un simile risultato sarà imprescindibile la riorganizzazione sia strategica che funzionale del Liaison Office di Bruxelles che, incardinato come afferenza presso l'Ufficio di Presidenza, dovrà essere potenziato ed internamente ristrutturato in modo da meglio coprire le accresciute esigenze di una più capillare interazione con le Istituzioni Europee. Inoltre, alla luce della presente riorganizzazione dell'Ente, tale ufficio dovrà sviluppare uno spazio di forte interconnessione con la nuova dinamica di sistema del CNR ed in particolare con il Grant Office e con gli Esperti di Ambito. Il Grant Office (GO), in effetti, potrà trovare nell'ufficio di Bruxelles un naturale complemento non solo per sostenere la diffusione delle opportunità presenti in seno al sistema della ricerca europea, al programma Horizon e allo stesso ERC, ma anche per mettere in campo strategie fattive per iniziative di successo attingendo sia ad expertise tecniche che alle dinamiche proprie della "science diplomacy".

Le posizioni all'interno del Liaison Office di Bruxelles saranno assegnate previa accurata identificazione dei ruoli ed espletamento di una procedura selettiva. Tutte le posizioni dell'ufficio saranno inoltre soggette a turnazione sia al fine di rivitalizzare periodicamente l'ufficio stesso che per favorire il rientro delle competenze maturate dal personale durante i periodi di distacco a vantaggio della Rete Scientifica del CNR.

Il potenziamento riorganizzativo dell'ufficio di Bruxelles sarà inoltre utile a garantire la migliore trasposizione in Europa della linea strategica dell'Ente, una più sistematica redazione di *position paper* ad elevato impatto nonché la sempre maggiore partecipazione a gruppi di lavoro tematici e/o strategici.

Non da ultimo e ad una scala più ampia, il GO avrà l'ambizione di fungere da punto di riferimento e di rappresentanza non solo per il CNR ma anche per buona parte della comunità scientifica nazionale nonché di coordinamento con le rappresentanze del sistema produttivo del Paese. In tale ottica il Liaison Office di Bruxelles assurge potenzialmente ad un compito istituzionale più elevato e strategico nel portare avanti gli interessi di EPR ed Università italiane.

2.6.1 Strategia e politica della ricerca del CNR in Europa

Sarà necessario avviare un'attività costante di monitoraggio delle politiche europee di R&I, del programma quadro Horizon Europe – con particolare attenzione ai suoi elementi politico-trasversali, delle macro-politiche settoriali d'interesse e degli altri programmi rilevanti in materia di R&I.

A tale monitoraggio verranno associate iniziative di sostegno mirate e in linea con le priorità del CNR a valle dell'elaborazione di documenti di posizionamento e di contributo alle consultazioni e alle survey della Commissione.

Una particolare attenzione sarà rivolta a supportare percorsi di inclusione dei ricercatori e tecnologi dell'Ente in gruppi europei operanti nelle politiche e nelle tematiche della ricerca europea ed internazionale mediante iniziative finalizzate a consolidare rapporti con i principali attori istituzionali della ricerca internazionale e far partecipare esperti dell'ente a *network* nazionali ed europei (EARTO, European Technology platforms, EU advisory /working groups, etc.). Verranno inoltre sviluppate

possibili azioni di sistema per favorire sinergie tra le partecipazioni al programma Horizon Europe ed altri programmi internazionali soprattutto al fine di valorizzare i prodotti della ricerca a TRL elevati.

2.6.2 Antenna per i fondi alla ricerca scientifica

L'ufficio di Bruxelles opererà a supporto del Grant Office per la rilevazione sistematica di informazioni utili primariamente relativamente ai bandi dello ERC, EIC ma anche sulle mission e partnership e su tutti gli strumenti attivi nei quali il CNR può giocare un ruolo di protagonista. (vedi più avanti la sezione dedicata al "Grant Office").

2.6.3 Attività di formazione

Il potenziamento delle attività europee dovrà dunque essere fortemente supportato, mediante le attività condotte dal "Grant Office", con l'organizzazione di eventi sui temi d'interesse secondo diversi formati (eventi aperti al pubblico, dibattiti riservati al CNR e agli *stakeholder* europei, etc) o stimolando la partecipazione ad eventi di R2R (Research2Reasearch) e R2B (Research2Business) promossi dalla Commissione Europea, attraverso lo European Innovation Council e/o da altri Organismi.

Dovrà dunque potersi concretizzare la selezione/organizzazione di seminari su tematiche specifiche dei bandi europei nell'ambito dei programmi di finanziamento EU e di altri enti finanziatori internazionali, i.e. NIH, DOE, NSF, EPSCR, etc., eventualmente invitando relatori direttamente coinvolti nelle azioni oggetto degli eventi.

Il supporto alla progettualità europea e internazionale, con particolare enfasi alle possibili candidature in bandi ERC, dovrà essere sostenuto attraverso seminari formativi di gruppo ed incontri di preparazione specifica. Più in generale sarà opportuna l'identificazione di priorità e tematiche sugli aspetti tecnici dei bandi europei ed internazionali su cui si ritiene sia necessaria un'azione (in)formativa.

3. IL NUOVO GRANT OFFICE

Al nuovo ufficio “Supporto alla ricerca e Grant” del CNR, di seguito indicato semplicemente come “Grant Office”, sarà affidato il compito fondamentale di supportare l’intera Rete Scientifica sviluppando in maniera articolata una serie di servizi sia relativamente alla programmazione consentendo al CNR una sistematica partecipazione come *stakeholder* a comitati di programma sia in ambito comunitario che in ambito nazionale e regionale, che più strettamente relativi alle fasi progettuali. Questo lavoro dovrà essere svolto in stretto raccordo funzionale con gli esperti assegnati alle unità ERC di cui si è già parlato in questo documento.

Si tratta di una serie di servizi che in passato non venivano erogati e che coinvolgono l’intera partecipazione alla stesura dei programmi e al loro relativo monitoraggio, a partire dalla fase di *scouting* e promozione della partecipazione della Rete Scientifica fino alle azioni di *networking* e costruzione dei partenariati. Il supporto del Grant Office si attiverà anche in termini di assistenza alla stesura dei progetti, alla definizione del portafoglio di proprietà intellettuale per stabilire collaborazioni che valorizzino la ricerca prodotta e il loro sfruttamento, *project management* e disseminazione (Figura 3.1) in funzione di preparazione alle fasi di rendicontazione e valorizzazione.



Figura 3.1 Schema sintetico dei principali servizi erogati dal futuro Grant Office alla Rete Scientifica del CNR

Gli ambiti in cui il Grant Office opererà sono i seguenti:

- Scouting e promozione della partecipazione
 - Cura la promozione, la gestione e il monitoraggio della partecipazione della Rete Scientifica alla programmazione comunitaria, regionale e nazionale, con particolare riguardo al Programma Nazionale della Ricerca (PNR). Promuove la partecipazione dell’Ente in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale attraverso la diffusione di informazioni relative alle opportunità di finanziamento. Presta assistenza alla Rete Scientifica nella partecipazione alla progettazione anche attraverso l’organizzazione di giornate formative e informative su

tematiche relative alla progettazione, alla gestione della proprietà intellettuale ed alla rendicontazione di progetti di ricerca in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale.

- Networking e Costruzione del Partenariato
 - Supporto nella creazione di un Partenariato, attraverso la ricerca di *partner* e *stakeholder* nazionali e internazionali e la gestione delle relazioni con gli stessi.
- Stesura del Progetto
 - Assistenza nella valutazione di prefattibilità di idee progettuali, in relazione alla regolamentazione dei bandi ed al fabbisogno di risorse (anche finanziarie) relativo alla realizzazione delle attività. Definizione preliminare dell'idea progettuale e della logica di intervento del progetto; redazione dell'intera proposta (sotto il profilo tecnico-finanziario), candidatura ed eventuale fase di negoziazione della domanda con l'autorità di gestione finanziatrice del progetto. Preparazione sulla gestione della proprietà intellettuale (IP) e dei diritti di proprietà intellettuale (IPR) in funzione della creazione e sviluppo del portafoglio brevetti del CNR.
- Project Management
 - Progettazione esecutiva, implementazione strategico-operativa del progetto nelle sue fasi; coordinamento del partenariato, gestione dei rapporti istituzionali con le autorità con gli altri stakeholder di progetto; monitoraggio e follow-up periodico dello stato d'avanzamento e dei risultati; supervisione tecnico-finanziaria del progetto; individuazione di criticità/scostamenti rispetto al piano originario, e di conseguenti azioni correttive; pianificazione e organizzazione dei *meeting* tecnici di progetto e delle *review* periodiche previste dall'UE.
- Gestione Finanziaria e Rendicontazione
 - Presta supporto alla Rete Scientifica alla gestione amministrativa e alla rendicontazione di progetti in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale, attraverso, per esempio, la definizione di linee guida relativamente le spese ammissibili e sulla corretta adozione delle procedure di rendicontazione; Presta supporto ad una gestione amministrativa e finanziaria conforme agli *standard* stabiliti dall'UE per ogni programma di finanziamento. Verifica che le spese di progetto siano state correttamente sostenute ai fini della loro approvazione. Assiste nella preparazione di *report* finanziari intermedi e finali.
- Comunicazione e Disseminazione
 - Presentazione e diffusione dei risultati di progetto agli *stakeholder* e alla società civile attraverso lo studio e definizione di campagne di comunicazione realizzate tramite media tradizionali, Web, Social Network e l'organizzazione e gestione di eventi, *workshop* e conferenze

- Partecipazione ai comitati e *board*

- Partecipazione ai comitati con funzioni di sorveglianza e accompagnamento dell'attuazione dei Programmi a livello nazionale e regionale. Partecipazione diretta o indiretta, attraverso i propri esperti o i rappresentanti nazionali nei vari “board” associati ai programmi quadro europei di interesse.

Tra le altre funzioni il Grant Office:

- Mantiene l’iscrizione e aggiornamento dei dati relativi ai Portali per la partecipazione a progetti europei ed internazionali, anche tramite il supporto diretto al LEAR (Legal Entity Appointed Representative);
- Monitora ed aggiorna i dati e delle banche dati relative ai progetti finanziati in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale e diffonde periodicamente le risultanze.
- Promuove e cura i rapporti con gli Enti Nazionali e Regionali preposti alla definizione delle politiche di ricerca ed innovazione.

La dotazione organica già prevista per l’ufficio “Supporto alla ricerca e Grant” del CNR prevede al momento un presidio dirigenziale di questa attività.

Una più diffusa e dettagliata descrizione è disponibile al capitolo di riferimento, contenuto nella Sezione 3, che include, a titolo di analisi e rappresentazione ottimale, una ipotesi di funzionamento e dotazione di personale che consentirebbero di raggiungere la migliore efficacia delle misure proposte.

4. LA VALUTAZIONE

Un sistema di valutazione periodica adattato alla luce della nuova impostazione strategica per il Rilancio del CNR è una *conditio sine qua non*, con impatto immediato sul fronte del reclutamento e delle progressioni di carriera, nonché sul posizionamento e sulle *performance* dell'Ente.

L'elaborazione di un modello di valutazione dei risultati della ricerca aggiornato con le evoluzioni della scienza e delle modalità di lavoro sarà anche in grado di supportare ed indirizzare i processi decisionali e la programmazione strategica (resta esclusa dalla presente riflessione la valutazione collegata al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance regolata dal D.Lgs 150/2009).

La valutazione a livello individuale

In linea con le recenti Conclusioni del Consiglio Europeo sulla European Research Area, le pratiche della scienza aperta devono essere sostenute e implementate anche rivedendo, in accordo con la DORA declaration (<https://sfdora.org/>), l'uso che in alcuni casi viene fatto degli indicatori bibliometrici nelle valutazioni individuali, specialmente quelle collegate alle progressioni di carriera. Questo uso largamente sconsigliato da tutta la letteratura del settore produce distorsioni nel giudizio ed effetti negativi sui comportamenti dei valutati.

La selezione degli stessi indicatori bibliometrici deve essere considerata con attenzione evitando indicatori come H-Index e JIF, che se applicati a livello individuale sono largamente inaffidabili. Questo aspetto è estremamente importante per la revisione dei criteri applicabili nei bandi di concorso per reclutamento e progressione di carriera del personale.

Il problema citato si lega sia alla valutazione di risultati della ricerca che includano altri prodotti oltre alle pubblicazioni tradizionali (dati, *software*, prototipi, etc.), sia alla pubblicazione *Open Access* che andrebbe promossa e incentivata prevedendo anche fondi a disposizione dei ricercatori e dandone opportuna diffusione, promuovendo accordi con gli editori (al momento i titoli a disposizione sono piuttosto limitati). Inoltre, particolare attenzione deve essere data alla valutazione della ricerca interdisciplinare e a quella dei processi connessi all'attività di ricerca (responsabilità nella conduzione di progetti di ricerca, organizzazione di congressi scientifici o eventi di divulgazione), per i quali è necessario individuare elementi ulteriori rispetto alle sole pubblicazioni. Grazie all'organizzazione scientifica del CNR prevista nel Piano di Rilancio, la valutazione ai fini della progressione in carriera seguirà l'articolazione per ambiti disciplinari e precederà la costituzione di panel internazionali costituita a maggioranza di esperti esterni indentificati su proposta del Consiglio Scientifico e scelti dal Consiglio di Amministrazione.

La valutazione delle strutture di ricerca e dei loro programmi

Ogni Istituto e GORU dovrà essere valutato periodicamente ogni tre anni, e la valutazione seguirà indicatori e obiettivi scientifici definiti in fase di programmazione scientifica, opportunamente analizzati da Panel internazionali organizzati per ambiti scientifici secondo l'organizzazione scientifica del CNR, Istituto o GORU. A tale scopo verrà sviluppato un processo di monitoraggio degli indicatori e degli obiettivi, in modo da partire dal confronto tra gli obiettivi posti e tutti i risultati effettivamente ottenuti, per costruire un modello valutativo basato sulla triade Rilevanza, Efficacia, Efficienza (modello REE) dove la Rilevanza misura l'adeguatezza delle risorse impiegate rispetto agli obiettivi programmatici e a quelli non inizialmente previsti, l'Efficacia misura la corrispondenza tra tutti i risultati raggiunti e gli obiettivi, l'Efficienza misura quanto le risorse impiegate per il raggiungimento dei risultati siano state utilizzate al meglio.

La valutazione esterna del CNR

La particolare natura e attività che svolge il CNR deve ottenere un riconoscimento anche nell'ambito della valutazione che guiderà l'attribuzione delle risorse di base dell'Ente, al fine di valorizzare elementi importanti delle attività della Rete Scientifica, quali ad esempio:

- l'attività connessa alle grandi infrastrutture di ricerca nazionali internazionali e la loro integrazione e digitalizzazione, inclusa la preparazione e la gestione di basi di dati scientifiche per garantire l'accesso aperto alle risorse;
- attività di coordinamento e raccordo progettuale per le diverse comunità scientifiche nazionali;
- l'alta formazione per la ricerca anche nell'ambito dei programmi di formazione universitaria come il dottorato delle varie tipologie;
- la ricerca interdisciplinare, la cui valutazione non può essere ridotta alla sommatoria di più valutazioni mono-settoriali, ma deve considerare anche il livello di integrazione delle diverse prospettive disciplinari e l'apporto metodologico e di contenuto ai singoli settori disciplinari coinvolti;
- la capacità di lavorare su progetti interdisciplinari volti a studiare soluzioni a problemi sociali emergenti come quelli definiti dai SDG, che richiedono il coordinamento di approcci disciplinari diversi;
- Lo sviluppo di brevetti, e più in generale di proprietà intellettuale e la sua valorizzazione mediante progetti di trasferimento tecnologico, joint labs con imprese, spin off e Start-up;
- il ruolo svolto di supporto alle Istituzioni e alla società civile (come richiesta di consulenze, pareri etc.) e le attività di ricerca e sviluppo in collaborazione con la pubblica amministrazione e le imprese anche mediante lo svolgimento di dottorati industriali e altri programmi di formazione alla innovazione;
- Programmi di divulgazione scientifica e disseminazione della scienza e della cultura anche mediante progetti di citizen science che coinvolgano la cittadinanza (citizen engagement) nello sviluppo di prodotti e/o metodi (software, algoritmi, database, rapporti tecnici, etc..) in grado di migliorare la *performance* non solo delle attività dell'Ente ma del settore economico/produttivo nazionale.

Ciò richiede un approccio ad ampio spettro, e sarà necessario disporre di un data base, repository e sistemi di monitoraggio che verranno sviluppati nell'ambito della agenda digitale del CNR.

4.1 Gli indicatori

La valutazione di un Ente complesso come il Consiglio Nazionale delle Ricerche deve essere necessariamente effettuata attraverso diverse metriche e diversi punti di vista che possano essere poi integrati tra loro per fornire una immagine il più possibile vicino alla realtà.

Per questo, il CNR ritiene che **le fondamenta della propria valutazione debbano essere costruite su una metrica basata sull'analisi dell'impatto scientifico, sul corretto e virtuoso utilizzo delle risorse e sull'impatto sulla società, anche inteso come proprietà intellettuale generata e ricaduta sul territorio e sul sistema economico e produttivo.** L'agenda digitale dovrà prevedere o sviluppo di *data base* e *data lake* dai quali estrarre indicatori e strumenti di analisi che potranno poi essere

utilizzati in base agli obiettivi scientifici e traslazionali che ciascun progetto o struttura si pone per la programmazione triennale, con la partecipazione dei ricercatori e tecnologi coinvolti nella valutazione per integrare le prospettive diverse ed analizzare le criticità in un'ottica costruttiva di sviluppo sostenibile. Verranno costruite metodologie di valutazione che integreranno obiettivi specifici del progetto o della struttura, in relazione a domande scientifiche e traslazionali, e obiettivi generali relativi alla programmazione europea, come le transizioni ecologica e digitale oppure i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delle nazioni unite che rappresentano una missione di lungo termine della ricerca scientifica con impatto sulla società e sul pianeta.

Da quanto esposto, emerge l'esigenza di un sistema di monitoraggio delle competenze aggiornato, sulla base del quale consolidare una nuova metodologia di misurazione e valutazione della *performance*. Un modello di riferimento possibile è quello del programma Horizon Europe che può rappresentare un esempio a cui il CNR si ispirerà per costruire il sistema di monitoraggio e la metodologia di valutazione delle azioni, dei programmi e delle strutture.

Pur nella consapevolezza che ci sono aspetti del lavoro non perfettamente confrontabili e sovrapponibili, il monitoraggio dovrà prendere in considerazione una molteplicità di prospettive, e definire gli indicatori utili alla misurazione. Tra gli aspetti di cui tenere conto:

- Produttività scientifica;
- L'attrazione di fondi privati o competitivi;
- Incarichi Esterni che danno reputazione (attaché scientifici, board internazionali, incarichi di valutazione di vario tipo...);
- Le attività di servizio nei confronti dei territori (quali ad esempio: meteorologia, incendi, assistenza medica, analisi agronomica, xylella...);
- Rapporti con imprese e territorio per creazione di *spin off*, brevetti, licenze di sfruttamento e progetti industriali;
- Valutazione di progetti anche *ex-post*;
- Il ruolo nell'ambito della funzione di agenzia per l'utilizzo di grandi infrastrutture nazionali e internazionali a servizio della comunità scientifica;
- Progettazione e internazionalizzazione di infrastrutture di ricerca *Public Engagement* e Terza Missione.

Si ritiene fondamentale affrontare anche il tema più ampio dei sistemi di valutazione, in particolare per Istituti e Dipartimenti, nonché per le Unità di Ricerca Goal-Oriented e gli Ambiti Disciplinari oltre che per tutto l'Ente, nell'ottica di individuare strumenti di pianificazione e controllo delle prestazioni scientifiche, nella consapevolezza che la produttività scientifica rimane il primo obiettivo, in termini di peso specifico, rispetto a tutte le altre missioni citate.

Per tutto quanto sopra esposto, ai fini dell'implementazione di un equilibrato, premiante e sostenibile modello di valutazione, nelle prime fasi di sviluppo del Piano si procederà alla costituzione di appositi gruppi di lavoro che possano definire i necessari set di indicatori.

Tali indicatori dovranno essere chiaramente delineati, comunicati con trasparenza e – in particolare per ciò che concerne la valutazione individuale ai fini della progressione in carriera - resi pubblici con un anticipo tale da consentire ai ricercatori di adattare e orientare le proprie performance e attività. Gli stessi dovranno essere bilanciati, con pesi proporzionati alle diverse componenti, in particolare quando ad essere valutate sono attività fra loro molto eterogenee e multidimensionali.

4.2 Liaison Office Industriale e valorizzazione della ricerca

In considerazione dei citati indicatori e nel quadro più ampio di valorizzazione dei risultati della ricerca, nonché al fine di rafforzare il rapporto virtuoso con il sistema delle imprese, appare opportuna la costituzione e avvio di un Liaison Office Industriale.

Tale struttura dovrà essere in grado innanzitutto di svolgere il ruolo di raccordo strategico fra imprese e mondo della ricerca, con modalità capillare sul territorio nazionale, contraddistinto da una visione omogenea e con strumenti flessibili modulabili secondo le esigenze del contesto territoriale in cui si opera.

L'organizzazione del Liaison Office Industriale potrà avvantaggiarsi del peculiare patrimonio di infrastrutture del Consiglio Nazionale delle Ricerche offrendo ambienti di lavoro e sviluppo comune fra imprese, ricercatori e tecnologi impegnati nella ricerca, contribuendo ad amplificare le potenzialità di impatto che potrà offrire un Piano di Riorganizzazione e Rilancio fortemente caratterizzato dal potenziamento della ricerca fondamentale vista come indispensabile elemento propedeutico alla traslazonalità.

I laboratori e le infrastrutture del CNR dovranno quindi rappresentare punti di incontro fra ricerca e impresa e diventare fucina di innovazione a servizio del sistema industriale del Paese, e delle grandi, medie e piccole imprese, con fasi di progettazione e sviluppo comuni.

Anche con riferimento ai più efficaci modelli sperimentati a livello internazionale, il ruolo dell'imprenditore può rappresentare al tempo stesso uno stimolo e un accompagnamento per le nuove iniziative di natura imprenditoriale che scaturiscono dalla ricerca, riducendo le incertezze che sempre si frappongono fra il trovato e il suo sviluppo su scala economica.

Questa iniziativa si inserisce fra le milestone descritte al Capitolo 22: l'ambiente in cui si svilupperà il campo d'azione del nuovo Liaison Office Industriale è sinteticamente illustrato nello schema che segue.



4.3 Premi e incentivi

Uno degli elementi di innovazione del Piano di Rilancio potrebbe consistere nella previsione di un fondo di incentivazione destinato a ricercatori e tecnologi che si sono particolarmente distinti nell'ambito dei progetti e dei programmi competitivi dell'Unione Europea, come ad esempio gli ERC.

Tale fondo sarebbe alimentato con risorse in pari misura da risorse di bilancio e risorse provenienti dai fondi stessi, nell'ambito di apposite previsioni regolamentari. In questo caso sarebbe però necessaria una modifica normativa che estenda al CNR le previsioni di cui all'art. 24 comma 6 del Dlgs 165/2001 ed eventualmente anche all'art. 1 comma 16 della L 230/2005.

L'erogazione di tali premi e compensi dovrebbe quindi essere subordinata anche all'approvazione di una misura regolamentare da parte del CNR che preveda la valutazione di una commissione costituita in maggioranza da esperti esterni all'ente.

Al momento tale misura non potrà essere attuata, a causa dei limiti della legislazione vigente, ma potrà essere successivamente implementata se verranno recepite le stesse indicazioni già operative per il sistema universitario.

SEZIONE 2

PROPOSTE DELLA COMUNITÀ CNR E DEGLI STAKEHOLDER PER IL RILANCIO

Sommario

5.	LE RISULTANZE DEI GRUPPI DI LAVORO DELLA RETE SCIENTIFICA E LE RICHIESTE DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE: I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E I DIRETTORI DI ISTITUTO, IL GRUPPO DI LAVORO SULL'IMPATTO	47
5.1	SINTESI DELLE RIFLESSIONI SVILUPPATE DAI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO NEL MESE DI GENNAIO	48
5.2	SINTESI DEI GRUPPI DI LAVORO DEI DIRETTORI DI ISTITUTO	52
5.2.1	Tavolo di lavoro "Agenda digitale e semplificazione"	52
5.2.2	Tavolo di lavoro per lo sviluppo della Rete Scientifica	58
5.2.3	Tavolo di lavoro Infrastrutture di Ricerca e Laboratori che forniscono accesso	71
5.2.4	Tavolo di lavoro sul Personale	78
5.2.5	Tavolo di lavoro "Gestione dei progetti"	88
5.2.6	Tavolo di lavoro "Valutazione e Open Science"	93
5.2.7	Tavolo Aree della Ricerca e Patrimonio dell'Ente	99
5.3	L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DEL CNR: IL CONTRIBUTO DEL GRUPPO DI LAVORO SULL'IMPATTO	103
6.	LE CONSULTAZIONI. LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI, TUTTO IL PERSONALE, IL CONSIGLIO SCIENTIFICO, I CONSIGLI SCIENTIFICI DI DIPARTIMENTO, IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	114
6.1	I CONTRIBUTI DELLE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	114
6.1.1	Il contributo di CGIL	114
6.1.2	Il contributo di ANPRI	122
6.1.3	Il Contributo di UIL	125
6.2	LA CONSULTAZIONE CON TUTTO IL PERSONALE	138
6.2.1	Scheda di sintesi dei risultati	139
6.2.2	Reclutamento del personale	141
6.2.3	Progressioni di carriera	143
6.2.4	Organizzazione dell'Ente	145
6.2.5	Ambiente di lavoro	146
6.2.6	Il ruolo del CNR	149
6.2.7	La performance scientifica	151
6.3	IL CONTRIBUTO DEL CONSIGLIO SCIENTIFICO DEL CNR	152
6.3.1	Autonomia della ricerca, vista nell'ottica di un potenziale bilanciamento fra le linee ritenute strategiche dall'Ente e le iniziative dei ricercatori	153
6.3.2	Dipartimenti e Istituti: organizzazione, attività, tematiche	154
6.3.3	Formazione e aggiornamento del personale	157
6.3.4	Partecipazione a grandi progetti nazionali e internazionali	157
6.3.5	Sostegno ai progetti, come supporto di natura tecnica e amministrativa in ogni loro fase	159
6.4	I CONTRIBUTI DEI CONSIGLI SCIENTIFICI DI DIPARTIMENTO	162
6.4.1	DSU - Dipartimento Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale	162
6.4.2	DSB - Dipartimento di Scienze Biomediche	165
6.4.3	DSFTM - Dipartimento di Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia	170
6.4.4	DISBA - Dipartimento di Scienze Bio-Agroalimentari	185
6.4.5	DSCTM - Dipartimento di Chimica e Tecnologia dei Materiali	188
6.5	PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E RILANCIO DEL CNR. OSSERVAZIONI E PROPOSTE INTEGRATIVE. IL CONTRIBUTO DI NICOLETTA AMODIO, COMPONENTE CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE CNR	191

5. LE RISULTANZE DEI GRUPPI DI LAVORO DELLA RETE SCIENTIFICA E LE RICHIESTE DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE: I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E I DIRETTORI DI ISTITUTO, IL GRUPPO DI LAVORO SULL'IMPATTO

Il complesso processo di redazione del Piano di sviluppo è stato indirizzato dal Consiglio di Amministrazione del CNR.

Il CdA, nella seduta del 19 gennaio c.a., ha approvato le Linee guida per l'adozione del Piano di Rilancio del Consiglio Nazionale delle Ricerche, secondo quanto disposto dalla Legge 30 dicembre 2021 n. 234, nelle more della nomina del Supervisory Board da parte del Ministro dell'Università e della Ricerca, come di seguito rappresentate:

- a) costituzione di appositi gruppi di lavoro con la Rete Scientifica, definiti congiuntamente, per la raccolta di osservazioni e proposte utili alla predisposizione del Piano di Rilancio;
- b) coinvolgimento della Rete Scientifica anche attraverso altre forme di consultazione;
- c) redazione e raccolta di documenti di analisi e sintesi sul CNR e loro traduzione in lingua inglese, individuando i principali ambiti tematici facenti parte del Piano di Rilancio utili per il confronto con i vari *stakeholder*;
- d) programmazione di riunioni ed audizioni organizzate dalla Presidente con gli *stakeholder* interni ed esterni e gli organi statutari (incluso il Consiglio Scientifico) ai fini della raccolta, per gli ambiti di competenza, di osservazioni e proposte per la predisposizione del Piano di Rilancio del CNR;
- e) presentazione degli stati di avanzamento del Piano di Rilancio da parte della Presidente al *Supervisory Board*.

Il CdA ha inoltre dato mandato alla Presidente per l'eventuale necessaria implementazione delle Linee guida, in ragione di sopraggiunte necessità.

Con riferimento a quanto sopra sono stati organizzati entro il mese di aprile gli incontri con gli stakeholder, ed è stata avviata una consultazione a tutto il personale, al Consiglio Scientifico e a tutti i Consigli Scientifici di Dipartimento.

I vertici dell'Ente hanno incontrato la Presidenza del Consiglio dei Ministri, i Sindacati, ConPer, CRUI e Confindustria.

Per quanto riguarda gli Istituti sono stati invece avviati, già dal mese di gennaio, una serie di incontri strutturati per gruppi auto formati, con la partecipazione dei dirigenti dell'amministrazione, sulle tematiche di maggiore interesse per la Rete Scientifica nell'ambito del piano di sviluppo. Nei paragrafi successivi si illustrerà sinteticamente l'esito di tali incontri raccolti dai verbali di consegna inviati dai coordinatori dei gruppi stessi.

5.1 Sintesi delle riflessioni sviluppate dai Direttori di Dipartimento nel mese di gennaio

Nel corso dell'incontro del 24-25 gennaio alla presenza del Presidente e del Direttore Generale i Direttori di dipartimento hanno condiviso quanto di seguito esposto come sintesi delle diverse presentazioni unitamente ad alcune linee programmatiche riguardanti le problematiche della gestione esposte dal DG.

*“Fare qualcosa (téchne) presuppone la possibilità di poterlo fare (dýnamis).
Ma questa possibilità si dà solo se si ha scienza (epistéme) della cosa che si intende
fare, per cui la tecnica risulta indissolubilmente connessa a scienza e potenza, a
epistéme e a dýnamis”.*

Platone, Ippia maggiore, IV sec. a.C.

Per forte volontà politica della Presidenza del Consiglio, l'avvio del processo di ripresa del nostro Paese ha luogo congiuntamente al Piano di Rilancio del CNR, la più grande Istituzione pubblica di ricerca italiana.

Il compito di tracciare il piano di riorganizzazione del CNR proponendone le linee e la strategia, e definendone i contenuti e gli obiettivi, costituisce per l'Ente un dovere e un'opportunità tanto attesa quanto straordinaria.

Il Piano di Rilancio è volto, attraverso la razionalizzazione e l'ammodernamento della struttura amministrativa e gestionale, a riconsegnare al CNR un ruolo centrale di prim'ordine come organismo di ricerca e come Istituzione culturale di riferimento nazionale ed internazionale.

L'elaborazione e la redazione di questo piano passano attraverso un delicato percorso di riflessione, analisi e valutazione di molteplici e complessi elementi, talvolta tra loro interconnessi, tra cui il riconoscimento del merito e la valorizzazione del personale, l'efficacia organizzativa della Rete Scientifica e della rete delle infrastrutture, l'individuazione di temi emergenti di grande attrattiva e volti ad acquisire nuove conoscenze sui fondamenti di fenomeni, la gestione dei progetti e l'uso sostenibile

delle risorse, la digitalizzazione dei dati e dei prodotti della ricerca anche in chiave di open science, il patrimonio immobiliare ed intangibile dell'Ente, la comunicazione interna ed esterna, la percezione del CNR, del valore della ricerca scientifica e della cultura nei giovani e nella società.

Tutte le componenti dell'Ente sono chiamate ad esprimere il loro punto di vista e le aspettative in relazione al piano, attraverso consultazioni i cui contenuti saranno trasmessi al *Supervisory Board*, il comitato strategico di esperti che sovrintenderà l'avanzamento del processo di rilancio affiancando il CNR e dando supporto al Governo.

Il CNR potrà essere un esempio e diventare un modello virtuoso per tutto il Paese nel processo di rilancio, delineando ad esempio specifiche *policy* in temi di interesse generale quali la proprietà dei dati, o nell'affrontare la trasformazione digitale che consentirà di potenziare la Rete Scientifica nazionale più estesa ed articolata.

Accanto al Piano di Rilancio, è necessario recuperare una cultura organizzativa e una cultura della responsabilità, regole certe e flessibilità per rendere i processi, gestionali e amministrativi, rigorosi e fluidi.

Se con valide competenze, grandi apparecchiature e laboratori di avanguardia possono essere organizzate significative attività di ricerca, è naturale che tutte le possibili azioni si reggano sulla presenza di risorse umane. Pertanto, la strategia essenziale affinché il CNR possa affrontare le sfide future sarà necessariamente legata ad alcune certezze nell'ambito della politica del personale, politiche di nuove assunzioni, inclusa l'attrazione verso personale formato all'estero, e di riconoscimento di merito nell'avanzamento delle carriere.

È urgente eliminare ogni elemento di confusione sui profili professionali, anche per le figure del personale amministrativo, tecnico e tecnologo, definendo percorsi di sviluppo e di progressione di carriera.

È urgente provvedere alla formazione del personale chiamato ad assumere ruoli di indirizzo e di responsabilità di strutture scientifiche. La figura del Direttore di Istituto, ad esempio, dovrà avere contezza sui temi della sicurezza del lavoro, del trattamento dei dati personali, del bilancio.

È urgente recuperare un crescente senso di appartenenza al CNR e la capacità di comunicare alla società civile un messaggio positivo sulle finalità, gli obiettivi, l'impatto sociale ed il progresso che la ricerca ha generato.

In molti si sentiranno più fieri di far parte del CNR quando questo Piano di Rilancio comincerà a dare i primi frutti.

Le parole chiave che definiscono gli aspetti inerenti alle problematiche gestionali fanno riferimento a due seguenti ambiti principali.

Aspetti culturali: Cultura organizzativa, Amministrazione unica, *Compliance* e regole, Autonomia della ricerca

Ricadute operative: Efficienza ed economie di scala, Efficacia e competenze, Controllo della gestione/programmazione

Da “as is” a “to be”

Cultura organizzativa

Comporta una trasformazione da confusione di ruoli, formalismo, de-responsabilizzazione, attenzione concentrata sul “potere” a certezza dei ruoli e logica organizzativa, concentrazione nel far succedere le cose (*to make the things happen*), fuoco sull’analisi dei problemi e sulla loro soluzione (responsabilità), organizzazione centrata sulle competenze (il potere come gestione della competenza non del ruolo).

Amministrazione unica

Comporta una evoluzione da antagonismo tra rete e amministrazione centrale ad autocoscienza dei ruoli, ambedue importanti e non sostituibili. La rete produce conoscenza e impatto, l’amministrazione agevola la produzione di conoscenza e impatto snellendo procedure, controllando la gestione per evitare disequilibrio economico e patrimoniale, assicurando rispetto delle regole per tenere alta la *reputation*.

Compliance e regole

Comporta un cambiamento da primato della semplificazione a tutti i costi (o ricerca del vantaggio personale) a rispetto delle norme.

Autonomia della ricerca

Implica la transizione da un sistema di regole inutili (burocrazia cattiva) ad un sistema efficientemente regolato (strumenti per garantire speditezza organizzativa e rispetto delle regole e delle responsabilità).

È necessaria quindi, in concreto, la razionalizzazione dell'organigramma per dare certezza di ruoli entro una logica organizzativa che concentra sotto la stessa responsabilità le medesime aree di specializzazione professionale, riducendo le interazioni orizzontali inutili e dispendiose in termini di tempo.

È necessaria la copertura con competenze adeguate di aree strategiche oggi non presidiate: ufficio legale, acquisto di beni e servizi (procedimenti penali, segnalazioni ANAC ...).

È necessario l'avvio di nuovi contenitori organizzativi funzionali ad aumentare efficacia ed efficienza potenziando il processo di semplificazione gestionale: esperto di digitalizzazione.

È necessaria la revisione del sistema di regole, possibile solo aumentando la competenza professionale dei responsabili della gestione: riduzione delle variazioni di bilancio aumentando l'autonomia della Rete Scientifica, revisione del regolamento di amministrazione in attesa della contabilità economico patrimoniale (riduzione tempi di approvazione del bilancio, velocità di utilizzo delle risorse, applicativi informatici, completamento della centralizzazione della spesa, riduzione tempi di pagamento, riduzione dei carichi di lavoro del CdA con incremento della responsabilità dirigenziale su questioni operative....)

È necessario il decentramento gestionale e la migliore ripartizione dei carichi di lavoro tra amministrazione centrale e periferica. Ridurre il carico amministrativo da pochi punti a molti punti (ridurre effetto imbuto). Questo passa dal potenziamento della struttura amministrativa, oggi ampiamente sottodimensionata. Sono solo 750 gli amministrativi su un totale di quasi 9.000 unità di personale (8,4% contro 30-40% dei grandi enti internazionali).

Sono solo 12 dirigenti, con un carico di personale di 750 persone a dirigente. Nelle Università la situazione è 260 persone a dirigente, nei comuni 50 persone a dirigente e via a scendere. Gli enti di ricerca non possono essere gestiti come gli enti locali (stesso sistema super articolato di regole) con una complessità di coordinamento 15 volte superiore.

Economie di scala

I punti di gestione dell'amministrazione generale debbono aumentare di numero ma essere concentrati territorialmente in relazione alla massa amministrata (risorse finanziarie, personale, volumi edifici) con deleghe operative diversificate verso gli Istituti come già oggi avviene.

Altri aspetti

Rafforzamento del Grant Office e istituzione di una nuova area per la gestione delle grandi infrastrutture.

Turnazione per tutti i ruoli di responsabilità sulla rete (dirigenti/coordinatori di aree), turnazione anche in amministrazione centrale a Roma, nel rispetto delle specializzazioni professionali e in accordo con le normative di settore.

Introduzione di nuove figure competenti dall'esterno in modo da ridurre i tempi lunghi dei cambiamenti nella cultura organizzativa. Mediare questa esigenza con processo di sviluppo professionale per le migliori competenze interne.

5.2 Sintesi dei gruppi di lavoro dei Direttori di Istituto

Sono riportate qui di seguito le risultanze dei lavori dei tavoli tematici.

5.2.1 Tavolo di lavoro “Agenda digitale e semplificazione”

Sommario: 1. Premessa: le attuali criticità. 2. Gli obiettivi del processo di semplificazione e digitalizzazione dell'Ente. 3. Proposte operative: a) Obiettivi di medio termine; b) Obiettivi di breve termine: i. Innovazioni relative al versante organizzativo; ii. Innovazioni sul versante gestionale; iii. Innovazioni sul versante normativo.

1. PREMESSA: LE ATTUALI CRITICITÀ

Il tema delle semplificazioni amministrative è strettamente legato alla digitalizzazione dei processi. Quest'ultima, infatti, consente di standardizzare e di automatizzare le procedure amministrative in modo da renderne più efficiente e meno onerosa l'esecuzione, e per fare sì che l'impiego delle risorse in termini di capitale umano e di tempo impiegato sia ridotto al minimo indispensabile.

Questo tema si innesta in un momento in cui, viceversa, gran parte della forza lavoro del personale amministrativo e tecnico in forza agli istituti è dedicato in maniera preponderante agli adempimenti amministrativi invece che al supporto delle attività di ricerca. Un simile sforzo viene richiesto ai ricercatori e tecnologi, così riducendone le rispettive potenzialità.

Sotto un profilo gestionale-amministrativo, il CNR appare attualmente una macchina piuttosto lenta ed inefficiente se paragonata ad altri enti di ricerca. Alcune specifiche criticità sono state segnalate dalla Rete Scientifica:

- gran parte delle procedure amministrative non è codificata in regolamenti scritti e ufficiali, ma in prassi per lo più custodite oralmente dai responsabili e funzionari dell'amministrazione centrale;
- vi è un elevato ricorso a circolari e direttive che si sovrappongono nel tempo e che spesso sono rivolte alla gestione contingente di uno specifico aspetto piuttosto che alla definizione sistematica della tematica;
- appare difficile l'immediata individuazione dell'ufficio e dei referenti responsabili delle procedure in sede centrale;
- la presenza di vincoli "auto-imposti", ulteriori a quelli prescritti dalle fonti normative cogenti (normative europee, leggi e regolamenti dello Stato).

Il carico degli oneri burocratici e procedurali, peraltro, appare evidente anche sul versante dell'Amministrazione centrale, che trarrebbe indubbi benefici dall'avvio di un consistente processo di semplificazione in coordinamento con l'approfondimento e il consolidamento della digitalizzazione. Va segnalato, peraltro, che l'Ente dispone di consistenti professionalità e di ampie ed approfondite competenze in tema di digitalizzazione, e che in vario modo negli anni scorsi si è anche proceduto a elaborare e sperimentare – anche al livello dei singoli Istituti - procedure e tecniche digitali che possono essere utilmente riprese ed estese.

2. GLI OBIETTIVI DEL PROCESSO DI SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DELL'ENTE

In via generale, quindi, appare necessario perseguire i seguenti obiettivi nell'ambito di un complessivo processo di semplificazione e digitalizzazione che nell'interesse comune coinvolga l'intero Ente:

- rendere le procedure amministrative, quando "normate" mediante regolamenti, circolari o direttive, coerenti con l'assetto e le risorse della Rete Scientifica, ed assicurarne il "minimo onere" anche mediante una preventiva analisi di impatto;
- stabilire regole chiare, scritte e condivise per tutte le procedure amministrative;
- tenere conto delle istanze di flessibilità che provengono dalla Rete Scientifica, pur sempre assicurando il rispetto degli obblighi prescritti dalle normative cogenti;
- semplificare le procedure, utilizzando proficuamente la digitalizzazione ed evitando, in particolare, il lavoro ripetitivo così come la richiesta di dati che sono già in possesso dei richiedenti;

- accrescere la complessiva digitalizzazione dell'Ente al fine di assicurare maggiore efficienza alla gestione e allo svolgimento delle attività di ricerca, e non piegando o condizionando quest'ultima ad esigenze informatico/procedimentali non necessarie;
- assicurare che la Rete Scientifica abbia la piena e diffusa conoscenza delle procedure e delle discipline di Ente anche mediante la predisposizione di apposite attività di formazione esterna e interna con il concorso dell'Amministrazione e dedicate agli specifici destinatari delle relative procedure e discipline.

3. PROPOSTE OPERATIVE

Al fine di perseguire i predetti obiettivi si indicano le principali proposte di carattere operativo. In particolare, si distingue qui di seguito tra le proposte che, pur richiedendo l'immediato avvio delle relative attività, si rivolgono al perseguimento di obiettivi di medio termine, e le proposte che possono consentire il conseguimento di obiettivi di breve termine.

Queste ultime, poi, sono suddivise in tre categorie, a seconda che richiedano, in modo specifico, specifiche innovazioni relative al versante organizzativo, al versante gestionale, oppure al versante normativo.

a) OBIETTIVI DI MEDIO TERMINE

- Procedere alla mappatura completa delle attività, dei processi, dei flussi, dei dati, delle applicazioni utilizzate, e dei relativi referenti (sia a livello di Amministrazione centrale che di Istituti);
- Verificare, in modo condiviso, la coerenza tra le procedure amministrative esistenti e le corrispondenti procedure informatiche; assicurare che le procedure amministrative siano implementate nei sistemi informatici in modo da ottimizzare i processi, nel rispetto dei vincoli giuridici e contabili;
- Introdurre l'analisi di efficacia e di potenziale impatto sulla Rete Scientifica delle nuove procedure amministrative;
- Assicurare la formazione e l'aggiornamento del personale, anche con modalità digitali, in relazione alle procedure da applicare;
- Redigere "linee guida" comprensive dei diagrammi di flusso delle procedure da applicare e con l'indicazione dei relativi referenti dell'Amministrazione centrale.

b) OBIETTIVI DI BREVE TERMINE

i. Innovazioni sul versante organizzativo

- Attivare un tavolo paritetico permanente Amministrazione Centrale - Istituti che si riunisca periodicamente sulle questioni connesse alla semplificazione e alla digitalizzazione;
- Necessità di identificare il funzionario che nella sede centrale è responsabile di ogni procedura amministrativa;
- Assicurare la corretta interlocuzione tra Istituti e Amministrazione Centrale in caso di problematiche, ad esempio garantendo che i servizi “help desk” diano risposte scritte all’interno di una tempistica prestabilita, e che siano individuabili dei referenti dell’Amministrazione Centrale che forniscono le risposte al fine di rendere possibile la successiva interlocuzione;
- Assicurare, con chiara distinzione di competenze e responsabilità tra Amministrazione, Dipartimenti e Istituti, la fattibilità e la sostenibilità delle attività progettuali;
- Introdurre l’analisi di efficacia e potenziale impatto sulla Rete Scientifica delle nuove procedure amministrative, in particolare prendendo in considerazione la quantificazione delle risorse umane corrispondentemente necessarie da utilizzare negli istituti, e sottoponendo le circolari inerenti alle procedure amministrative alla preventiva valutazione del Tavolo “Agenda Digitale e Semplificazione” prima della loro emanazione.

ii. Innovazioni sul versante gestionale

- Introdurre una modulistica standard digitale (maschera informatica) per le procedure più frequenti (comprensiva di spazi flessibili necessari a contestualizzare le procedure allo specifico problema in esame);
- Procedere al censimento e alla *survey* delle applicazioni e degli strumenti digitali già in essere con esito positivo nei vari istituti (ISTI, ISTC, IMAA, IRIB, etc.) e che consentono di svolgere le procedure in modo più efficace;
- Assicurare la piena diffusione, a tutto l’Ente, delle indicazioni provenienti dall’Amministrazione Centrale in relazione alle problematiche di ordine amministrativo e gestionale;
- Rivedere il sistema di protocollo, valutare l’efficacia del corrente strumento software (sistema commerciale) e la sua eventuale sostituzione; assicurarne il collegamento del SW di gestione del protocollo con SIGLA e con gli altri applicativi utilizzati dall’amministrazione;

- Rivedere e semplificare la questione attinente alla rendicontazione amministrativa dei finanziamenti esterni di natura pubblica e alla procedura informatica SIGLA;
- Coinvolgere gli Istituti (anche opportunamente selezionati) nella valutazione e nella sperimentazione delle più significative innovazioni incidenti sui procedimenti gestionali;
- Assicurare l'estrazione automatica da SIGLA e da tutti i sistemi di database in uso nel CNR dei documenti amministrativi per la gestione e la rendicontazione dei progetti di ricerca, in modo da non rallentare i relativi processi e non ostacolare i flussi economici in entrata al CNR; o anche valutare la sostituzione di Sigla con un sistema che possa gestire sia i dati amministrativi-contabili che le funzionalità di rendicontazione dei progetti su entrate esterne;
- Assicurare l'uso efficiente dei dati già presenti nei database di Ente, evitando la richiesta di dati di cui l'Ente è già in possesso (ad esempio le comunicazioni relative alle multe relative ai veicoli a noleggio, alle fatture, ai decreti ingiuntivi o atti di pignoramento), evitando la "triangolazione" nelle richieste di dati tra Amministrazione Centrale, Dipartimenti e Istituti, consentendo il reperimento diretto dei dati dai sistemi informatici di Ente e migliorando le interfacce utente;
- Rivedere le modalità di implementazione del PdGP per quanto riguarda le relazioni (a consuntivo o in previsione) della parte scientifica, valutando l'effettiva utilità di tali dati; mantenendo attive le abilitazioni dei compilatori del PDGP da un anno all'altro (salva possibilità di modifica da parte del direttore), e garantendo la prospettiva di integrazione e di interoperabilità dei dati per raccogliere effettivamente le criticità e i requisiti di risorse della Rete Scientifica;
- Assicurare la interoperabilità dei sistemi informatici e delle applicazioni;
- Rivedere il sistema delle variazioni di bilancio a fini di operare una semplificazione procedimentale, ridurre il carico gestionale sia a carico degli Istituti che dell'Amministrazione Centrale, ed infine per garantire una maggiore efficienza temporale;
- Assicurare l'aggiornamento delle banche dati presenti sul sito CNR, ad esempio con riferimento alle convenzioni;
- Procedere alla realizzazione del fascicolo digitale nei procedimenti amministrativi in collegamento con il protocollo informatico;
- Procedere alla digitalizzazione dell'anagrafe degli immobili;
- Assicurare il corretto processo di gestione dei documenti digitali (manuale di gestione dei flussi documentali, etc.);
- Procedere alla ricognizione dello stato della conservazione digitale della documentazione;

- Procedere alla conservazione “sostitutiva” (digitale) della documentazione cartacea;
- Assicurare procedure automatizzate per i contratti di finanziamento alla ricerca (anche in coordinamento con la rendicontazione PNRR);
- Assicurare un sistema unico delle “anagrafiche” da cui tutti gli applicativi attingano;
- Assicurare l’interoperabilità dei dati mediante la predisposizione di opportuni applicativi e il ricorso alla *data science*, anche mediante il censimento delle iniziative già messe in campo a livello di Ente o a livello di Istituti per garantire la condivisione e l’interoperabilità dei dati della ricerca e dell’amministrazione, mediante l’applicazione di standard e metodi allo stato dell’arte internazionale (ad esempio, in relazione alla pubblicazione di dati personali e della ricerca con *privacy by design*, che potrebbe essere integrata nei sistemi di pubblicazione di avvisi, oppure in relazione al registro del trattamento delle attività soggette a GDPR).

iii. Innovazioni sul versante normativo

- Compilare un elenco esemplificativo, in costante aggiornamento, delle procedure amministrative prive di appositi regolamenti e, con il concorso della Rete Scientifica e in particolare degli Istituti maggiormente coinvolti nelle specifiche tematiche, procedere alla redazione dei regolamenti mancanti (ad esempio, conto terzi, assegni di ricerca, tirocini, fondo economale, etc.);
- Sottoporre le nuove circolari, direttive, linee guida, manuali operativi, etc., inerenti alle procedure amministrative, alla previa valutazione del Tavolo “Agenda Digitale e Semplificazione”;
- Procedere alla redazione di circolari “riepletive” del complessivo stato dell’arte (e dunque integralmente sostitutive delle precedenti circolari), e che non intervengano su singoli punti innovativi sovrapponendosi con le precedenti circolari (o direttive);
- Adottare un apposito regolamento relativo alle missioni (riordinando l’attuale disciplina frazionata tra direttive e manuale operativo) e rivedere conseguentemente la relativa piattaforma informatica, a fini di semplificazione, di flessibilità e di efficienza, eliminando i tetti di spesa “auto-imposti” non previsti dalla disciplina cogente, valutando anche la possibilità di anticipare il pagamento delle quote di iscrizioni nel rispetto delle norme vigenti, ed assicurando il mantenimento dello “storico” anche nel cambiamento dello status del personale; su questo profilo si propone anche che il CNR si attivi per chiedere la revisione delle vigenti normative statali che risultano farraginose e molto arretrate;

- Adottare un apposito regolamento per gli incarichi extra-istituzionali (riordinando l'attuale disciplina frazionata tra circolari e direttive), distinguendo tra le varie tipologie (e in particolare tra le comunicazioni e le autorizzazioni), rivedendo e semplificando le procedure informatiche relative agli incarichi extra-istituzionali, e snellendo le cd. autorizzazioni "di secondo livello" (quelle cioè relative ad attività da compiersi in veste di delegati o rappresentanti della Presidente).

5.2.2 Tavolo di lavoro per lo sviluppo della Rete Scientifica

Il gruppo di lavoro è stato chiamato a discutere ed elaborare proposte sul tema dell'organizzazione della Rete Scientifica, focalizzando sui seguenti aspetti:

Modalità di rispondere con flessibilità alle evoluzioni della ricerca con stress su collaborazioni cross disciplinari. Attrattori come strumenti di potenziamento delle aree di ricerca innovative. Iter di creazione e rilancio di nuovi Istituti o Dipartimenti

Gli spunti di riflessione proposti dalla Presidente sono stati il punto di partenza per iniziare a ragionare sull'assetto attuale del nostro Ente, sui regolamenti in vigore e sulle criticità che oggi possiamo evidenziare. Il gruppo di lavoro si è riunito diverse volte, impostando il lavoro con una prima fase di analisi della situazione attuale e una seconda fase di proposta e valutazione di soluzioni organizzative diverse.

Il documento "Osservazioni per l'Avvio delle Consultazioni" rappresenta la sintesi della prima fase di discussione, che è stata affrontata proponendo le seguenti domande, al fine di arrivare ad una formulazione di proposte sulla base di una visione condivisa dell'esistente. Per articolare la discussione, abbiamo fatto riferimento a quanto scritto oggi nello Statuto e Regolamenti di Funzionamento, cercando di valutare se questi sono oggi applicati in modo coerente.

Ruolo dei Dipartimenti

Che ruolo dovrebbero avere? Quali compiti dovrebbero essere in capo al Direttore di Dipartimento? Quali risorse dovrebbe gestire e quali no? In quale forma il Dipartimento dovrebbe definire le linee scientifiche della relativa macroarea di riferimento? Come si potrebbe favorire lo sviluppo di ricerche interdipartimentali? Ogni quanto tempo sarebbe opportuno valutare se le macroaree coordinate dai Dipartimenti sono ancora attuali rispetto all'evolversi del contesto internazionale della ricerca?

Ruolo degli istituti

Che ruolo dovrebbe avere l'istituto? Dotazione organica? Quali compiti dovrebbero essere in capo al Direttore di Istituto? Quali risorse dovrebbe gestire e quali no? Che ruolo svolge il Direttore rispetto alla "programmazione" scientifica?

Modello organizzativo

Quale modello organizzativo o quali strumenti di programmazione potrebbero essere funzionali ad operare secondo una modalità realmente multidisciplinare e interdipartimentale?

Il documento elaborato e consegnato, in bozza, all'avvio del Gruppo di Lavoro, propone osservazioni sull'assetto corrente dell'Ente, mentre il secondo documento prodotto dal Gruppo di Lavoro "Proposte per una Revisione del Modello Organizzativo" propone una lettura del ruolo dei Dipartimenti/Istituti che a nostro avviso potrebbe favorire una maggiore flessibilità, e introduce una nuova struttura "leggera" ispirandosi a modelli organizzativi di Enti omologhi, in particolare del CISC e delle sue piattaforme tematiche interdisciplinari.

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO DEL CNR OGGI

Attualmente, la Rete Scientifica si articola in Dipartimenti ed Istituti:

- "I Dipartimenti sono le strutture organizzative delle **macroaree** con compiti di **promozione, proposta, programmazione, coordinamento e vigilanza**. Ai Dipartimenti afferiscono istituti, raggruppati secondo **competenze e priorità strategiche...**" (Art.2, comma 2, dello Statuto del CNR)
- "Gli istituti sono unità organizzative presso le quali si **svolgono le attività di ricerca** dell'Ente.
- Essi hanno **autonomia scientifica** nel quadro della programmazione dell'ente, nonché **autonomia finanziaria e gestionale** delle risorse assegnate per la realizzazione dei programmi e progetti loro affidati nel quadro della programmazione dell'ente, ..." (Art. 14, comma 1, dello Statuto del CNR)
- Le **macroaree** (oggi in numero di 7) sono "definite dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla missione e agli obiettivi di ricerca individuati dal Ministro" (Art.12, comma1, dello Statuto), e sono "definite dal consiglio di amministrazione in relazione alla missione e agli obiettivi di ricerca individuati dal Ministro" (art 12 comma 1 del ROF).

- Il riferimento alle **Aree Strategiche** (oggi in numero di 30, come riportato nel PTA 2021-2023) si trova nel ROF, art 1 comma h: “per aree strategiche: gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito dei programmi, eventualmente articolate in aree progettuali”.
- Gli **Istituti**, oggi in numero di 88, sono “le unità organizzative presso le quali si svolgono le attività di ricerca dell'Ente. Essi hanno autonomia scientifica nel quadro della programmazione dell'Ente, nonché autonomia finanziaria e gestionale delle risorse assegnate per la realizzazione dei programmi e progetti loro affidati” (art. 14, comma 1 dello Statuto) e costituiscono quindi la capacità operativa effettiva, mentre i Dipartimenti, coordinano le “macroaree”, ovvero orchestrano il funzionamento degli istituti promuovendo l'interazione e le attività degli istituti.

OSSERVAZIONI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL CNR OGGI

Rispetto al quadro organizzativo rappresentato dagli attuali statuto/regolamenti e la sua implementazione, si rileva un certo scollamento tra missione dell'Ente, regolamenti e funzionamento reale, almeno su alcuni aspetti. In sintesi, è opinione condivisa che:

- **La multidisciplinarietà è una ricchezza del CNR da valorizzare e sostenere:** la capacità di affrontare la ricerca in modo multidisciplinare viene spesso indicata come caratteristica distintiva del nostro Ente, ma occorre prestare attenzione affinché l'organizzazione della rete, i meccanismi di reclutamento e valorizzazione delle carriere, e la valutazione stessa dell'Ente non disincentivino, o addirittura penalizzino le ricerche multidisciplinari. A titolo di esempio:
 - La valutazione della pertinenza dei prodotti scientifici rispetto alle aree concorsuali (negli ultimi anni assimilate alle aree strategiche) è spesso penalizzante per le ricerche multidisciplinari;
 - In alcune valutazioni VQR, i prodotti in *co-authorship* tra ricercatori di istituti diversi potevano essere sottomessi in valutazione solo una volta e quindi, in qualche modo, “valgono” meno come tipologia di prodotto scientifico, laddove prodotti in collaborazione con esterni rendono meglio;
 - In caso di partecipazione congiunta di più istituti a progetti esterni un solo istituto può figurare come capofila del gruppo CNR, cosa che riduce in qualche modo la visibilità degli altri.
- Una **distinzione chiara tra compiti organizzativi/gestionali e coordinamento scientifico delle strutture** dell'Ente potrebbe aiutare molto nella fase di revisione dell'assetto organizzativo, così

come la decentralizzazione delle procedure e degli uffici dell'Amministrazione Centrale, un maggiore sforzo di armonizzazione delle procedure di gestione degli istituti, e il coinvolgimento preventivo delle strutture scientifiche nella fase di predisposizione di nuove circolari o loro revisioni.

- Il ruolo degli istituti in relazione all' Art. 14, comma 1 dello Statuto sopra citato è negli ultimi anni cambiato notevolmente in quanto la maggior parte delle risorse da gestire non sono più "assegnate per lo svolgimento di progetti/programmi a loro affidati" ma piuttosto **ottenute in autonomia da finanziatori esterni e sulla base di call competitive per idee e progettualità che nascono in seno agli istituti.**

OSSERVAZIONI SUI DIPARTIMENTI

I Dipartimenti, come statuto e regolamenti indicano, dovrebbero essere **strutture "leggere" di coordinamento e servizio** verso gli istituti, e di **sinergia con altri dipartimenti** e loro istituti, che sono le sole strutture che attuano la ricerca. I Dipartimenti dovrebbero avere ruolo primario di orientamento e coordinamento della programmazione scientifica. Una programmazione scientifica solo *top-down*, veicolata solo dai Dipartimenti, può generare una interpretazione errata del ruolo di Dipartimenti (Dipartimenti interpretato come "macro-istituto") ed essere in questo senso un vincolo pesante sia rispetto all'autonomia degli Istituti sia, e soprattutto, in considerazione del fatto che le principali risorse esterne derivano da progettualità *bottom-up* che nascono all'interno degli istituti.

Occorre disincentivare l'**interpretazione verticalizzata e soprattutto compartimentalizzata dei Dipartimenti**, favorendo le sinergie piuttosto che la competizione tra Dipartimenti. Le attribuzioni di risorse finanziarie e di risorse umane gestite dai dipartimenti dovrebbero essere impostate sulla base di un censimento chiaro e trasparente delle necessità degli istituti ad essi afferenti, e non condotte con un approccio che a volte pare concorrenziale tra i dipartimenti e gli istituti.

Questa impostazione dei dipartimenti potrebbe essere supportata, ad esempio, da:

- Revisione del ruolo di intervento/intermediazione dei Dipartimenti associata a una modifica dei meccanismi di assegnazione delle risorse umane e finanziarie;
- Valutazione periodica, rispetto ad un tempo congruente con una programmazione scientifica a medio termine, della attualità della missione scientifica dei dipartimenti, come tra l'altro evocato anche dall'Art. 8, comma 5, dello Statuto, relativamente ai compiti di valutazione dell'assetto organizzativo dell'Ente;

- Revisione del meccanismo di afferenza degli Istituti ai Dipartimenti: il meccanismo di partecipazione degli istituti ai dipartimenti è descritto nel ROF (Art. 3, comma 4) su due livelli, come **afferenza**, *“determinata dalla pertinenza delle attività dell'istituto alle aree strategiche del dipartimento misurata in relazione all'investimento in termini di risorse umane, strumentali ed economiche”*, e come **partecipazione**, *intesa come impegno non prevalente rispetto alla partecipazione dell'istituto alle attività di altri Dipartimenti*.

La gestione dei Dipartimenti potrebbe essere condivisa maggiormente con la Giunta di Direttori: anche l'Art. 12, comma 6, dello Statuto sottolinea come il parere della Giunta dei Direttori sia vincolante rispetto ai seguenti compiti del Direttore di Dipartimento:

“sottopongono al Consiglio di Amministrazione per il tramite del Direttore Generale gli elementi del piano triennale di attività del Dipartimenti tenendo conto degli elementi forniti dagli istituti afferenti, inclusa l'indicazione delle risorse necessarie, unitamente al parere del consiglio scientifico di dipartimento”;

“propongono al CdA, per il tramite del Presidente, progetti di ricerca a livello nazionale, europeo e internazionale. Propongono altresì al CdA per il tramite del Presidente iniziative per l'integrazione con il territorio, le università e le imprese”;

“propongono al direttore generale iniziative di formazione e sviluppo professionale di ricercatori, tecnologi, personale tecnico e amministrativo”;

Andrebbe rafforzato anche il ruolo dei Consigli Scientifici dei Dipartimenti, ben presente nei regolamenti ma nella loro implementazione pratica meno evidente, e promosso un dialogo continuo con il Consiglio Scientifico, che oggi appare totalmente distaccato dalla vita dell'Ente.

Le sinergie tra Dipartimenti potrebbero essere rafforzate e promosse prevedendo riunioni tra le Giunte dei Direttori dei diversi dipartimenti (*quanto sta accadendo in questi mesi per la preparazione delle proposte PNRR evidenzia chiaramente come gli Istituti siano stati in grado di creare sinergie più efficaci non mediate dai Dipartimenti*).

OSSERVAZIONI SU MACROAREE E AREE STRATEGICHE

La discussione sull'organizzazione della rete è strettamente legata al ruolo e funzione delle “Macroaree” e delle “Aree Strategiche”: a nostro avviso un chiarimento della relazione tra questi due strumenti descrittivi delle attività dell'Ente, e soprattutto dei loro ruoli, aiuterebbe la valutazione di modelli organizzativi più efficaci.

Le “Aree Strategiche (AS)” al momento dettagliano il campo di azione dei Dipartimenti, e non è chiaro se questo debba essere inteso in senso tematico o disciplinare. Da notare, ad esempio, che diversi Dipartimenti hanno inoltre interpretato le AS in modo completamente diverso: a titolo di esempio, “Cambiamento Globale” (DTA) è un’area di tipo tematico, mentre “Informatica” (DIITET) di tipo disciplinare. Le aree strategiche, se intese come **tematiche e quindi interdisciplinari**, potrebbero essere di interesse per istituti appartenenti anche a diversi Dipartimenti, con modalità aggregative “leggere”.

Tuttavia, occorre chiarire bene il rapporto tra macroaree (Dipartimenti) e aree strategiche (afferenza univoca o meno), e come queste vengono utilizzate nella programmazione e valorizzazione delle risorse umane e finanziarie. Questo aspetto infatti ha un impatto molto importante sulla vita dell’Ente: nel recente passato, le aree strategiche sono state usate come aree concorsuali a supporto dell’elaborazione del Piano di Fabbisogno, e sono state usate anche per i concorsi di avanzamento di carriera. I posti sono tipicamente distribuiti tra dipartimenti e, a seguire, tra aree strategiche creando sulle aree strategiche tensioni che non facilitano il loro ruolo di descrizione e programmazione delle attività dell’Ente. Citiamo ad esempio: la granularità e consistenza, in termini sia di temi inclusi nell’area strategica che di ricercatori potenzialmente attivi sulla stessa; natura tematica o disciplinare; possibilità per i ricercatori di applicare per avanzamenti di carriera ad aree strategiche differenti da quelle del Dipartimento di afferenza.

Strettamente connesso all’assetto organizzativo dell’Ente è il **modello di gestione delle risorse umane**: occorre riflettere su come, e con che livello di autonomia, gli Istituti piuttosto che i Dipartimenti possano avere voce in capitolo per il reclutamento e le progressioni di carriera. Per poter funzionare correttamente, agli istituti andrebbe riconosciuto anche una forma di organico di base in termini di personale tecnico e amministrativo, senza il quale la conduzione dell’istituto diventa impossibile, mentre andrebbero valutati con attenzione i meccanismi di elaborazione del Piano di Fabbisogno del Personale, necessario anche per attuare una programmazione scientifica reale. Da questo modello di gestione, sarebbe più facile derivare anche il modello organizzativo della Rete Scientifica e il ruolo in tale modello di istituti e Dipartimenti.

È importante a nostro avviso programmare una **revisione delle modalità e strumenti con cui viene organizzata la strategia scientifica dell’Ente e del ruolo che questi hanno nella vita dell’Ente**. Oltre al ruolo (contenitore disciplinare in cui suddividere le macroaree di ogni dipartimento o aggregazione interdisciplinare e interdipartimentale), da definire in via prioritaria, l’altro obiettivo da porsi è come la strategia scientifica possa essere periodicamente valutata e revisionata per allinearsi con la programmazione Europea (Horizon) e/o nazionale (PNR). È nelle prerogative del Consiglio di Amministrazione (Art.7, comma 2, lettera g, dello Statuto) determinare l’assetto organizzativo dell’Ente. Allo stesso modo, si potrebbe pensare ad una valutazione periodica dei dipartimenti, intesa

come loro numero e distribuzione tematica, in modo che questi possano esprimere in pieno un ruolo di coordinamento e diventino uno strumento reale di supporto alla programmazione invece di determinare un assetto organizzativo gerarchico rispetto a macroaree disciplinari.

OSSERVAZIONI SU PROGRAMMAZIONE SCIENTIFICA E GRUPPI DI RICERCA

È stata vivace e con espressione di punti di vista diversi anche la discussione sulla necessità o meno di rinforzare una programmazione top-down rispetto a quella bottom-up, ove quest'ultima pare essere la strategia predominante. Sono state sostenute due posizioni distinte tra chi preferisce un modello in cui la programmazione top-down sia minimale, riferendo all'esito negativo delle azioni top-down proposte fino ad ora (ad esempio, progetti dipartimentali o progetti @CNR) e chi lamenta assenza di indicazioni strategiche reali che potrebbero quantomeno guidare o coordinare le azioni *bottom-up*.

Connessa a questo tema, è la proposta di introdurre un nuovo livello organizzativo negli Istituti, dando visibilità e ruolo strutturale ai "Gruppi di Ricerca" negli Istituti: alcuni sostengono che la vera programmazione scientifica è condotta, di fatto, da ricercatori brillanti il cui ruolo come PI di gruppi di ricerca è ora scarsamente visibile nella organizzazione scientifica dell'Ente. Se da una parte questa proposta corrisponde alla giusta esigenza di dare visibilità e riconoscere valore alla ricerca di base portata avanti negli anni presso gli Istituti, la proposta di istituzionalizzare il ruolo organizzativo dei Gruppi di Ricerca ha suscitato diverse obiezioni per il pericolo che questo possa portare ad una parcellizzazione eccessiva dell'organizzazione della Rete Scientifica.

Proposte per una revisione del modello organizzativo (to be)

Il modello organizzativo del CNR dovrebbe mettere in luce competenze e ambiti di intervento dei suoi Istituti e favorire aggregazioni in strutture leggere e dinamiche in grado di rispondere alle evoluzioni della ricerca. La struttura organizzativa dell'Ente dovrebbe inoltre valorizzare le caratteristiche distintive del CNR, che ribadiamo essere sia la multidisciplinarietà espressa collettivamente dai suoi Istituti sia la distribuzione sul territorio delle strutture scientifiche, che permette di rispondere con efficacia ad esigenze del territorio nazionale e regionale.

La multidisciplinarietà è sostanziata da personale di ricerca e infrastrutture che coprono un ampio spettro di competenze, in grado di generare massa critica importante capace di rispondere a «grandi sfide». La dinamicità si riferisce alla capacità di Istituti e gruppi di ricerca di aggregarsi in maniera semplice ed efficace, evitando strutture organizzative complesse da implementare e gestire e garantendo la velocità necessaria alle azioni strategiche della ricerca nazionale e internazionale.

Partiamo dalla considerazione che sia importante, a nostro avviso, sostenere e valorizzare sia una programmazione **«bottom-up»**, puntando sulle competenze ed eccellenze che gli Istituti esprimono, sia una programmazione **«top-down»** che indirizzi la ricerca verso obiettivi di alto valore strategico per l'Ente. La prima assicura il sostegno alla ricerca di base e all'autonomia della ricerca, la seconda accompagna la ricerca di base con azioni mirate a indirizzare la ricerca verso temi specifici, con finanziamenti *ad hoc* o attraverso meccanismi premiali per aggregazioni di istituti o gruppi di ricerca.

Quali sono modelli organizzativi adatti per programmazione «bottom-up» o «top-down»?

Il modello che proponiamo parte dalla **centralità degli Istituti**, sancita dall' Art. 14, comma 1, dello Statuto del CNR: *“Gli istituti sono unità organizzative presso le quali si svolgono le attività di ricerca dell'Ente. Essi hanno autonomia scientifica nel quadro della programmazione dell'ente, nonché autonomia finanziaria e gestionale delle risorse assegnate per la realizzazione dei programmi e progetti loro affidati nel quadro della programmazione dell'ente ...”* e propone l'organizzazione delle attività scientifiche dell'Ente mediante due strumenti:

1. Dipartimenti - chi siamo, ovvero, che competenze abbiamo
2. Strutture *goal-oriented* - cosa facciamo, ovvero, rispetto a quale strategia scientifica operiamo

Dipartimenti e strutture *goal-oriented* hanno compiti fortemente complementari (disciplinare vs strategico) e non devono essere sovrapposti, come ruolo o campo di azione, per massimizzare le potenzialità di azione multidisciplinare presenti nella totalità degli istituti CNR.

1. DIPARTIMENTI

I **Dipartimenti** sono proposti come lo strumento adatto alla sistematizzazione delle competenze e ad affiancare gli istituti nel sostenere la modalità **«bottom-up»**, focalizzando il loro ruolo di coordinamento di aree caratterizzate da una forte **«affinità disciplinare»**. Lo schema a cui fare riferimento per la definizione dei dipartimenti dovrebbe essere quello dei settori e sottosettori disciplinari ERC.

Come previsto dal ROF (Art. 3, comma 4), la partecipazione degli Istituti ai Dipartimenti è su due livelli: **afferenza**, *“determinata dalla pertinenza delle attività dell'Istituto alle aree strategiche del Dipartimento misurata in relazione all'investimento in termini di risorse umane, strumentali ed economiche”*; **partecipazione**, *intesa come impegno non prevalente rispetto alla partecipazione dell'istituto alle attività di altri dipartimenti*.

I Dipartimenti svolgono le seguenti funzioni:

- mappare, mantenere aggiornata e valorizzare le competenze scientifiche degli Istituti afferenti e loro consistenza
- affiancare gli istituti nell'identificazione e sviluppo di nuove competenze di base (attività di seeding)
- supporto alla Presidenza e Consiglio Scientifico nelle attività di *roadmapping* e pianificazione scientifico/strategica, rispetto sia alla programmazione europea che nazionale e regionale
- *Vantaggi del nuovo modello di Dipartimento*
- focalizzazione sulle attività di “...**promozione, proposta, programmazione, coordinamento e vigilanza**...” (Art.2, comma 2, dello Statuto del CNR)
- l'organizzazione dei Dipartimenti secondo i settori e sotto-settori disciplinari ERC, opportunamente modulati per garantire un buon equilibrio dimensionale, faciliterebbe l'identificazione delle aree concorsuali allineandola alle *best practice* europee.

2. STRUTTURE GOAL-ORIENTED

La programmazione strategica è sostenuta da strutture organizzative leggere, ovvero prive di autonomia amministrativa, che chiameremo «**goal-oriented**», ispirate fortemente ma non esclusivamente dalla programmazione europea, con durata coerente con i cicli di programmazione della stessa. Qualunque sia il modello organizzativo prescelto, le tematiche, ossia i goal, di queste strutture sono identificate dagli organi di governo e di consulenza scientifica dell'Ente (Presidente, CDA, CSG, Direttori di Dipartimento e di Istituto e rispettivi Consigli Scientifici).

Le strutture *goal-oriented* hanno lo scopo di:

- Promuovere grandi progetti di frontiera e interdisciplinari in linea con iniziative internazionali (Agenda 2030, Horizon Europe, SDGs, Green Pact, ecc.);
- Integrare le competenze ed interessi degli Istituti e/o gruppi di ricerca attraverso l'elaborazione di piani d'azione congiunti in grado di affrontare temi complessi e strategici per il Paese su cui l'Ente decide di investire sul medio/lungo periodo
- Coinvolgere nel piano strategico dell'Ente *stakeholder* industriali e istituzionali.

Le attività di coordinamento e animazione delle singole strutture *goal-oriented* sono affidate ad un Board e costituite da gruppi di ricercatori che applicano per interesse alla struttura e vengono selezionati dal Board. Le strutture *goal-oriented* svolgono un ruolo primario di *networking*, ispirandosi

alle *Coordination and Support Actions* (CSA) europee, o, per specifiche esigenze strategiche del Paese, possono ricevere un supporto economico dedicato (eg, FOE) e quindi funzionare alla stregua di un progetto finalizzato.

Le strutture *goal-oriented* sono costituite per un tempo determinato, sufficiente al completamento del programma di attività a loro affidato (es. cinque anni). Le strutture devono altresì essere sottoposte a un processo di valutazione delle attività svolte in relazione al mandato ricevuto. Nell'ipotesi di una durata quinquennale, la prima valutazione interverrebbe dopo tre anni dalla loro costituzione, e la seconda valutazione alla fine del mandato. L'esito delle valutazioni può portare a una modifica, aggiornamento, o ridefinizione del mandato iniziale, così da assicurare la più ampia flessibilità alle strutture medesime. La valutazione di fine mandato può anche concludersi con la proposta di stabilizzazione della struttura *goal-oriented*, funzionando quindi anche come strumento per la valutazione di possibili riorganizzazioni della Rete Scientifica stessa.

Le strutture *goal-oriented* potranno organizzarsi creando al loro interno gruppi di lavoro (dedicati per esempio ad attività di *scouting* di *call*, comunicazione, relazioni con gli *stakeholder*, etc) per la tematica specifica. Si auspica che tali strutture *goal-oriented* possano identificare ricercatori che l'Ente possa in modo sistematico segnalare sia a livello Europeo che Nazionale e Regionale per svolgere il ruolo di Valutatore Esperto Indipendente di proposte progettuali inerenti alla tematica specifica. L'Ente potrà sostenere il personale afferente coinvolto nelle attività di coordinamento e/o nei gruppi di lavoro valorizzando il coinvolgimento in termini di riconoscimento per la crescita professionale e con un finanziamento per le spese di gestione.

In Appendice riportiamo osservazioni relative ad un modello organizzativo, le Piattaforme Tematiche dello CSIC, che sono state sperimentate di recente e che potrebbero ispirare la realizzazione del nuovo modello CNR.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

La scelta e impostazione di un nuovo modello organizzativo deve ovviamente poggiarsi su un adeguato sostegno amministrativo/gestionale che permetta di agire con la flessibilità che strutture snelle di coordinamento richiedono: su questi aspetti non abbiamo elaborato proposte specifiche, ma ricordiamo che le proposte presentate sono compatibili con gli assetti esistenti e non stravolgono l'impianto dei compiti e responsabilità attribuiti agli organi di governo esistenti.

È infatti importante prestare attenzione a proporre revisioni dell'assetto organizzativo che siano fattibili nel medio termine, ovvero, che siano accompagnate da una parallela revisione del modello gestionale

per evitare di trovarsi “ingessati” in procedure e norme poco consone alla flessibilità necessaria a gestire progetti di ricerca; altrettanto importante, il modello di organizzazione della Rete Scientifica non può prescindere dal modello adottato per l’elaborazione del Piano di Fabbisogno e dalle regole per il reclutamento e valorizzazione delle carriere, così come dal criterio adottato per la valutazione dell’Ente: è auspicabile che i Gruppi di Lavoro che stanno discutendo su questi temi interagiscano, dopo una prima fase di discussione, in modo da elaborare una visione organica del funzionamento dell’Ente.

Riteniamo inoltre che nella fase di costruzione iniziale di Rilancio dell'Ente la creazione di strutture *goal-oriented* debba coprire la ricerca strategica e azioni strategiche CNR a 360 gradi e non possa limitarsi ad alcune tematiche, seppur di punta, che coprono un limitato spettro delle competenze del CNR. Per questo crediamo che l’adattamento al caso CNR della strategia Europea sia un buon punto di inizio.

APPENDICE

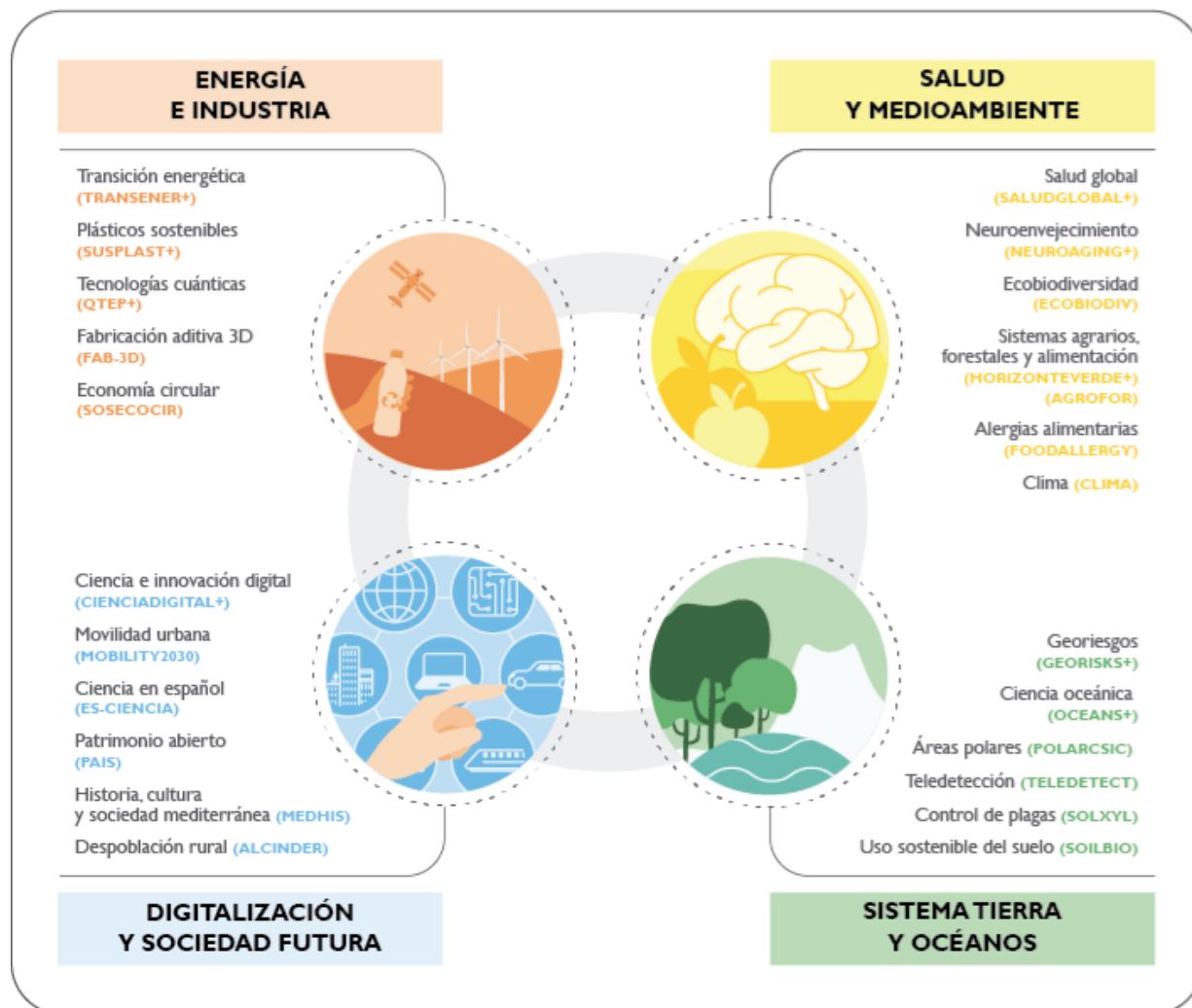
PRINCIPALE FONTE DI ISPIRAZIONE: PIATTAFORME TEMATICHE INTERDISCIPLINARI DEL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)

Lo CSIC è un Ente spagnolo omologo al CNR che conta oggi 120 istituti per circa 11000 dipendenti. Lo CSIC ha una struttura disciplinare organizzata in 3 Aree Globali (Life, Material e Society), e 24 Piattaforme Tematiche Interdisciplinari.

Le Piattaforme Tematiche Interdisciplinari (PTI) sono state create al CSIC a partire dal 2018 con lo scopo di indirizzare nuove sfide interdisciplinari di grande impatto scientifico, economico e sociale. Hanno un forte orientamento di tipo tecnologico, con un’ampia partecipazione di ricercatori e gruppi interni, ma anche ricercatori esterni di altri enti/università. Sono ammesse anche delle imprese sulla base di specifici accordi. Sono costituite da gruppi misti provenienti da vari Istituti CSIC e sono aperti alla partecipazione di aziende, governo, altre istituzioni e parti sociali. Le PTIs sono una esperienza molto giovane sul cui impatto e funzionamento ancora non ci sono certezze o comunque risultati consolidati. Gli obiettivi generali delle PTIs sono:

- Affrontare e risolvere sfide globali ad alto impatto mediante lo sviluppo innovativo con particolare attenzione agli attori economici e sociali.
- Promuovere grandi progetti di frontiera e interdisciplinari in linea con iniziative internazionali (Agenda 2030, Horizon Europe, SDGs, Green Pact, ecc.).
- Portare la scienza dal laboratorio alla società, coinvolgendo attivamente i cittadini (Citizen Science).

- Stabilire strutture flessibili che promuovano la scienza aperta e collaborativa (scienza del *team*) e le buone pratiche scientifiche.



Le PTIs denominate “*extended thematic interdisciplinary platforms*” (PTIs+) con una struttura economica partecipativa con le aziende, e sono state ridisegnate tendendo conto di prospettive di commercializzazione e di apertura al mercato. Le Piattaforme Tematiche interdisciplinari sono ad oggi 24 e solo alcune di esse sono state consolidate e ridefinite in “strutture +” confuse con i Thematic network che sono sempre presenti allo CSIC (*) e che sono strutture di coordinamento della ricerca in parte simili alle Reti di Eccellenza finanziate nell’ambito del Sesto Programma Quadro Europeo.

Una parte delle PTI sono state costruite con un processo bottom-up, altre sono state avviate con un meccanismo *top-down*. La proposta di costituzione di una piattaforma deve essere molto articolata,

ben giustificata sul piano scientifico e sul piano dell'impatto previsto; viene valutata da *advisory board* scientifici, deliberata attraverso un processo decisionale interno allo CSIC che culmina con la decisione da parte del *governing board*.

Svantaggi e problemi rilevati

- Le PTI risultano abbastanza disomogenee per dimensione e ampiezza dello scopo e soprattutto **solo alcune sono state finanziate**. Sono a partecipazione libera valutata da un board interno. Questa disomogeneità potrebbe avere in parte origine nel meccanismo di creazione ed implementazione.
- Dalla proposta di una PTI (tempo approvazione 3 mesi circa) è stato necessario un periodo di implementazione di tre anni prima di diventare piattaforme effettive. Questo processo è molto lungo e la tematica può perdere di competitività.
- Alcune di esse sono di natura disciplinare: ad esempio "storia cultura e società mediterranea" altre hanno una chiara natura strategica "Plastica sostenibile" Forse questo deriva da un meccanismo di generazione mista *top-down* che *bottom-up*? Ciò indica indubbiamente confusione nella definizione dello scopo delle PTIs e nella modalità con cui è condotta la implementazione.
- Non tutte le piattaforme hanno dallo CSIC un finanziamento dedicato ma hanno un accesso privilegiato sui fondi destinati alla commercializzazione dei risultati e alla disseminazione. Sono destinate a coordinare i fondi che i singoli ricercatori decidono di convogliare sui lavori svolti nell'ambito della piattaforma. Es: durante l'emergenza COVID la piattaforma pti-saludglobal-covid19.corp.csic.es ha coordinato l'uso di tutti i finanziamenti destinati all'emergenza per ricerca (i numeri disponibili sul sito sono davvero elevati). Questa esperienza è stata particolarmente rilevante e guiderà future modifiche che si intende apportare a questa modalità organizzativa.
- La partecipazione a una piattaforma è nella libera disposizione dei ricercatori, i quali possono convogliare sulla piattaforma il coordinamento delle risorse/progetti di cui sono titolari. Le piattaforme non hanno personale permanente (strutturati) in dotazione ma partecipazioni da parte di ricercatori degli Istituti. Le piattaforme possono avere personale a contratto ma questa dotazione è comunque riferita agli Istituti e la competizione su questo punto è altissima perché le risorse sono molto scarse. In sostanza gli Istituti possono capitalizzare nuove unità di personale a contratto attraverso il lavoro della piattaforma, ma questo vantaggio non copre mai tutti i partecipanti all'iniziativa.

- Le piattaforme vengono valutate attraverso la valutazione degli Istituti che vi partecipano. Possono svolgere funzioni complementari alla ricerca in particolare *training* su temi particolari, partecipare a corsi di Master/dottorato con le università, accettare donazioni. I vari siti mostrano un'attività molto articolata e ricca.
- Le PTis non stanno rispondendo alle aspettative dei ricercatori che abbiamo intervistato, nel senso che non paiono aver influenzato positivamente l'interdisciplinarietà e incentivato nuove collaborazioni.

(*) www.cib.csic.es oppure www.csic.es/en/research/

5.2.3 Tavolo di lavoro Infrastrutture di Ricerca e Laboratori che forniscono accesso

Premessa

Le Infrastrutture di Ricerca (IR) sono “strutture, risorse e servizi collegati, utilizzati dalla comunità scientifica per condurre ricerche di alta qualità nei rispettivi campi, senza vincolo di appartenenza istituzionale o nazionale”, così come definite dal Forum Strategico Europeo per le Infrastrutture di Ricerca (*European Strategy Forum on Research Infrastructures – ESFRI*), organo consultivo del Consiglio dell'Unione Europea per le IR.

Le Infrastrutture di Ricerca sono classificate in IR globali, europee, nazionali e regionali, inoltre possono essere localizzate in un singolo sito o distribuite. Le IR si differenziano da *network* di laboratori, da collezione di dati o biblioteche, perché sono caratterizzate dalla peculiarità di fornire accesso aperto a tutta la comunità scientifica, pubblica o privata, accademica o industriale, attraverso un sistema di accesso strutturato. La complessità di queste IR richiede anche un solido sistema di *governance* e la costituzione di una adeguata entità legale che ne faciliti il funzionamento.

Le IR rappresentano un fattore abilitante per la ricerca di eccellenza, per il miglioramento della conoscenza, e per lo sviluppo di innovazione in vari settori tecnologici. Esse sono essenziali per svolgere la ricerca necessaria per affrontare le grandi sfide della società. Attraverso l'accesso, le IR stimolano la mobilità dei ricercatori contribuendo a rafforzare la collaborazione internazionale e tra le varie discipline e rappresentano quindi un pilastro dello Spazio Europeo della Ricerca.

Vanno infine considerate anche le Infrastrutture Tecnologiche (IT) (la cui definizione è ancora in discussione in ambito Europeo) che sono caratterizzate da elevato TRL e con *user* tipicamente del settore privato.

Le Infrastrutture di Ricerca del CNR

Il CNR è il principale Ente di Ricerca Pubblico in Italia ed è anche l'Ente che partecipa, a livello nazionale, ad un maggior numero di IR di interesse Nazionale ed Europeo, inserite nella Roadmap ESFRI 2021 o inserite nel Piano Nazionale Infrastrutture di Ricerca (PNIR) 2021-2027 o attualmente in fase di sviluppo, sia come Ente capofila che come partecipante.

Tabella 1: Infrastrutture di Ricerca di cui il CNR è capofila

Area EFRI	alta priorità	media priorità	non prioritarie
DIGITAL	2	2	1
Energy (ENE)	1	-	-
Environment (ENV)	10	2	-
Health and Food (H&F)	12	4	-
Physical Sciences and Engineering (PSE)	7	1	2
Social and Cultural Innovation (SCI)	7	2	-

Su un totale di 131 IR censite nel PNIR, il CNR è capofila di 53 IR, di cui 39 ad alta priorità (su 74 totali), 11 a media priorità (su 35 totali) e 3 non prioritarie o non pienamente corrispondenti alla definizione di IR (su 22 totali). La **Tabella 1** riporta le 53 IR di cui il CNR è capofila, raggruppate in relazione all'area ESFRI di afferenza. In **Allegato 1** è riportata la lista completa delle IR censite nel PNIR e di cui il CNR è capofila, distinte per grado di priorità.

Il CNR, inoltre, partecipa a vario titolo a 9 IR coordinate da differenti Enti/Istituti italiani. La **Tabella 2** riporta le 9 IR raggruppate in relazione all'area ESFRI di afferenza.

Tabella 2: Infrastrutture di Ricerca a cui partecipa il CNR

Area EFRI	alta priorità	media priorità	non prioritarie
DIGITAL	-	-	-
Energy (ENE)	1	-	-
Environment (ENV)	2	-	-

Health and Food (H&F)	1	-	-
Physical Sciences and Engineering (PSE)	3	2	-
Social and Cultural Innovation (SCI)	-	-	-

Delle 61 IR, 37 sono inserite nella ESFRI Roadmap 2021; in particolare, 23 IR sono Landmarks e 14 IR sono Projects. Il CNR è *Representing Entity* per l'Italia di 31 IR (18 Landmarks e 13 Projects) ricadenti nelle 6 aree ESFRI come riportato in **Tabella 3**.

Tabella 3: Infrastrutture di Ricerca inserite nella ESFRI Roadmap 2021 di cui il CNR è *Representing Entity*

Area EFRI	Landmark	Project
Data, Computing and Digital RI	2	1
Energy	-	-
Environmental	4	2
Health & Food	8	3
Physical Sciences & Engineering	3	0
Social & Cultural Innovation	1	7

Infine, si segnala che delle 31 IR, coordinate dal CNR, l'Italia risulta *host country* di 2 IR, presenti nella ESFRI Roadmap 2021 come Projects, e contribuisce nella *governance* di altre 2 IR contribuendo alle attività dell'Head Office e del Scientific Board.

Per quanto riguarda il CNR, è inoltre importante considerare oltre alle IR globali, europee, nazionali e regionali e alle eventuali IT, anche i Laboratori CNR che danno accesso o che potenzialmente possono fornire accesso a dati e servizi, la cui messa a sistema è da considerarsi strategica per l'Ente, non solo per l'ottimizzazione dei costi di gestione, ma anche per l'indubbio valore aggiunto della promozione delle collaborazioni scientifiche, sia interne che esterne all'Ente, nei vari settori di pertinenza. Visti gli interessi e le caratteristiche simili, alcuni di questi laboratori si sono già organizzati per tematiche in veri e propri *network*.

Obiettivi del Gruppo di Lavoro (GdL)

Il GdL è stato istituito con l'obiettivo di supportare l'Ente per una maggiore razionalizzazione nella gestione e utilizzo delle IR, in cui il CNR partecipa o è capofila, e dei laboratori che forniscono o

potrebbero fornire accesso come risorse comuni di tutta la comunità CNR. Si rimanda all'**Allegato 2** per la lista completa dei componenti del GdL.

L'impatto atteso è l'ottimizzazione del rapporto costi/benefici per la sostenibilità di lungo periodo ed il rafforzamento della posizione del CNR a livello nazionale ed internazionale.

A causa della diversità tra le IR ed i laboratori da mettere in possibile condivisione, esisteranno azioni e soluzioni diverse per le due categorie, ma non c'è dubbio che molti aspetti sono in comune e che l'azione

per la promozione sistemica ed eventuale partecipazione dei laboratori può utilizzare quanto già fatto e sviluppato per le IR, ove applicabile. Per questo entrambi gli aspetti sono coperti dallo stesso GdL.

Si fa presente che alcune delle necessità rappresentate richiederanno la necessaria interazione con i Ministeri competenti (ad esempio, certificazione dei costi, personale *in-kind*, uso delle *facility*), mentre altre potranno essere affrontate e risolte internamente al nostro Ente.

Necessità

Per le IR (applicabile anche nel caso di eventuali IT) si ravvede la necessità di una gestione centralizzata CNR per le seguenti azioni/attività:

- Fondi FOE, rendicontazione al MUR, ruolo CNR capofila (i.e. JRU etc.), ruolo del CNR rispetto al MUR/ o altri Ministeri, Governance
- Gestione contratti con ERIC (European Research Infrastructure Consortium)
- Certificazione dei costi, Audit certificate per le ESFRI/ERIC (considerando le differenze tra strutture appartenenti al perimetro dell'ERIC o fuori dall'ERIC)
- Coordinamento rappresentanti italiani CNR nelle GA delle IR
- Definizione di *guideline* per la gestione di Access Policy – Data Policy- FAIRness
- Creazione di un *database* dinamico con tutte le info/dati rilevanti, anche in vista di monitoraggio/valutazione (nazionale e/o EU e CNR)

Per i Laboratori che forniscono accesso si ravvede la necessità di una gestione centralizzata CNR per le seguenti azioni/attività:

- Modello di accesso /*access policy* e *data policy* centralizzato a livello di Ente e declinato a seconda delle specificità dei laboratori
- Modello dei costi e certificazione
- Realizzazione di un database dinamico dei laboratori in condivisione o che possono diventarlo, quindi non solo accesso all'esterno, ma anche complementarità e sinergie interne al CNR

Azioni proposte per soddisfare le necessità e risolvere le criticità proposte

Per le IR (applicabile anche nel caso di eventuali IT)

- Identificazione di un Ufficio preposto presso la Sede Centrale, alle dirette dipendenze della Direzione Generale o della Presidenza, che possa svolgere una funzione di coordinamento e supporto interagendo verticalmente con la Rete Scientifica e il Vertice dell'Ente ed orizzontalmente con gli altri Uffici competenti della Sede Centrale (legale, bilancio, ragioneria, personale, audit interno, etc.);
- Definizione di un tavolo di consultazione permanente tra Ufficio preposto e coordinatori delle IR;
- Raccolta dati IR e realizzazione *database* dinamico (si può partire dal questionario preparato dal MUR per il PNIR, che andrà aggiornato/completato, anche sulla base delle indicazioni europee al momento in discussione); tale *database* dovrebbe avere l'ambizione di diventare un catalogo dei servizi che ogni IR offre (con dati completi sui servizi offerti, la QoS, le policies per il loro utilizzo, il TRL, etc.), da aggiornare costantemente;
- Rafforzare l'interazione con il MUR, per la risoluzione di aspetti di *policy*, più politici e quindi da risolvere obbligatoriamente in connessione con soggetti istituzionali esterni al CNR;
- Creare in generale collegamenti stabili con altri Ministeri ritenuti rilevanti, come ad esempio il Ministero della Salute, il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, il Ministero della Cultura, etc.
- Ridefinire ruolo e centralità dell'Ente: già evidente quando CNR è capofila di IR con annessi obblighi a carico, tuttavia si ravvedere la necessità di meglio definire ruolo/responsabilità dell'Ente verso i vari Ministeri e viceversa (*in preparazione presso il Ministero una lettera formale in cui il CNR viene incaricato nel ruolo di capofila delle IR*);

- Formalizzazione delle IR verso il CNR: doveri della IR, premialità a chi mette a disposizione un servizio, identificazione di un referente (a cui fare anche corsi avanzati di formazione);
- Mappatura dell'*access policy/data policy* attualmente in uso, definizione di linee guida - ideale sarebbe avere *access policy* e *data policy* condivisa di Ente da declinare poi a seconda delle specificità;
- Mappatura dei *cost book, funding model* (incluso *cash flow* e *in-kind*) e regole di rendicontazione (incluso *in-kind* personale e *facility*) rispetto all'ERIC (considerando la differenza tra strutture nel perimetro dell'ERIC o fuori dall'ERIC) - *audit* certificate;
- Attivazione di *audit* interno CNR: ideale sarebbe giungere ad una circolare, su base quinquennale ed aggiornabile annualmente, con cui certificare costi di personale da esporre e quelli delle *facility* utilizzate (manutenzione, consumabile, etc.);
- Mappatura dei contratti esistenti con gli ERIC;
- Supporto legale da parte del CNR;
- Identificazione di indicatori sia per il monitoraggio che per la classificazione delle IR, da utilizzare anche per successive analisi di dettaglio (ad esempio analisi costi/benefici, impatti - ERC, pubblicazioni, brevetti, impatti socio-economici, etc.);
- Trattamento personale *in-kind* negli ERIC;
- Formazione del personale dedicato alle IR e ruolo delle IR nell'alta formazione, azione migliorativa identificata anche nel PNIR 2021-2027: interazione con Executive Master dell'Università Milano Bicocca su gestione delle IR con cui eventualmente sviluppare accordi per la formazione di personale CNR (docenze passive), nonché docenze attive da parte di personale CNR.

Per i Laboratori che forniscono accesso

- Analisi del modello di gestione tematico vs modello locale (i.e. Area di Ricerca) [potrebbero essere entrambi validi a seconda delle specificità]
- Mappatura dei laboratori da mettere in eventuale condivisione (anche qui si può partire dal questionario MUR per il PNIR da aggiornare secondo le specifiche esigenze);
- *Access policy* – *data policy* da sviluppare – FAIRNESS;
- Sviluppo modello di *cost book* e costi di accesso/rendicontabile e certificato;

- Analisi di reti di laboratori tra loro complementari che possono essere utilizzati in sinergia;
- Individuazione degli indicatori con cui selezionare i laboratori da mettere in condivisione (capacità di fornire accesso; strumentazione unica etc.);
- Realizzazione *database* dinamico dei laboratori da mettere in condivisione;
- Formazione del personale dedicato ai laboratori;

Alcune ulteriori considerazioni di carattere generale

Sostenibilità/valorizzazione

- La migliore gestione delle IR e dei laboratori è sicuramente il primo passo verso la sostenibilità di lungo periodo. Ciononostante, va considerata la criticità della mancanza, in molti casi, di adeguati finanziamenti di lungo periodo;
- Aiuterebbe anche la possibilità di avere TD e TI per la gestione di IR e Laboratori in condivisione;
- Importantissima è la valorizzazione adeguata/progressioni di carriera di tutto il personale (amministrativi, tecnici e tecnologi) che lavora a supporto nelle IR e Laboratori per facilitare la ricerca dei loro colleghi;
- Costruire/sviluppare carriere per personale che si occupa di gestione delle IR (tecnico-scientifico e manager);
- Criticità nell'attrarre e poi mantenere personale tecnico/tecnologo per la gestione delle IR e dei laboratori;
- Mancanza cronica di personale tecnico e difficoltà da parte dei ricercatori di mettersi al servizio per le IR se non in quota parte del loro tempo;
- In generale va promossa la cultura dell'*Open Science* (*Open Access – Open Data*).

Formazione

- Un piano di formazione adeguato alla gestione, e condivisione del patrimonio infrastrutturale nazionale;
- Formare persone che presentino il CNR nei vari steering committee;

- Formazione di *research manager* per la gestione di IR;
- Aggiornamento continuo delle IR;
- Incentivare l'utilizzo delle IR/IT/Laboratori a comune nell'alta formazione, nonché come luoghi di incontro per le scuole di vario grado durante giornate dedicate (i.e. *open day*).

5.2.4 Tavolo di lavoro sul Personale

La Consulta dei Direttori ha formalizzato la costituzione di un Gruppo di Lavoro su *“Gestione delle carriere: dall’ingresso alle progressioni (TD/TI)”* già nell'estate 2021. Nell'incontro del 17 novembre 2021, cui hanno partecipato Presidente, Direttore Generale, Direttori di Dipartimento e Direttori di Istituto, la Presidente ha proposto di aprire, tra gli altri, un tavolo di lavoro sul *“Personale”*, che elaborasse idee e proposte su *“revisione reclutamento e programmazione tempi determinati entro limiti turnover”*. È stato naturale sovrapporre gruppo di lavoro già attivo nella Consulta e proposta della Presidente. Da allora, un gruppo di lavoro sul *“Personale”* della Consulta, costituito da venti Direttori di Istituti, ha lavorato, coordinandosi con la dott.ssa Gabrielli, ad un documento che, letto e sottoscritto dall'intera Consulta, proponiamo ora all'attenzione della Presidente e del Direttore Generale. L'auspicio è che quanto oggi proposto possa innanzitutto essere d'aiuto nel processo di stesura del Piano di Rilancio dell'Ente. Nelle pieghe del documento, vengono proposte inoltre azioni che riteniamo possano essere intraprese anche a prescindere da quanto verrà elaborato per il futuro assetto del Consiglio Nazionale delle Ricerche, in tempi relativamente brevi. Il documento viene proposto a monte di un auspicato incontro di raccordo con i tavoli che hanno lavorato su *“Rete Scientifica”* e *“Valutazione”*, per tramite dei referenti della Consulta e dell'Ente. Lo scopo di questo ulteriore incontro è la ricerca di un linguaggio comune tra i documenti dei tre tavoli. Gli estensori di questo documento auspicano quindi che la Presidente ed il Direttore Generale si rendano disponibili ad un confronto riassuntivo con la Consulta dei Direttori, specularmente a quello del 17 novembre 2021, nel quale il risultato del lavoro dei tavoli congiunti Consulta-Ente vengano analizzati e contestualizzati.

Il documento che segue si divide in quattro sezioni.

1. Formazione e reclutamento a tempo determinato

Formazione (borse, assegni di ricerca, dottorati di ricerca, etc.)

Il CNR può bandire borse di studio e assegni di ricerca. Tali strumenti sono utilizzati per supportare attività sia di alta formazione (ad es. supporto a posti di dottorato senza borsa) che di ricerca scientifica nell'ambito di progetti, autofinanziati o meno. Talvolta, tuttavia, questi strumenti perdono la loro efficacia formativa perché di fatto troppo collegati alle specifiche esigenze di un bando progettuale e

quindi non inseriti in un programma scientifico che sottintende un necessario percorso formativo funzionale all'inserimento nel campo della ricerca e/o in quello accademico.

Al fine di strutturare un percorso di formazione scientifica funzionale all'identificazione di risorse specifiche per la peculiarità scientifica dell'Ente è di primaria importanza prevedere una modifica normativa che consenta al CNR di conferire in autonomia il titolo di Dottore di Ricerca, con l'assegnazione di fondi ministeriali dedicati alla copertura dei costi delle borse di dottorato, analogamente a quanto avviene nelle università, consentendo così ai giovani di formarsi presso il CNR e di maturare nell'Ente il titolo di dottore di ricerca, indispensabile per poter accedere al mondo della ricerca in Italia e all'estero¹.

Altri due strumenti importanti per la formazione e per aumentare l'attrattività degli Istituti sono i tirocini/*stage* extracurricolari retribuiti (sia per diplomati che per giovani con laurea triennale o magistrale) e le Short Term Mobilities (STMs) per i ricercatori stranieri.

I tirocini extracurricolari retribuiti sono oggi utilizzati al CNR solo in presenza di convenzioni specifiche con regioni e/o università; sarebbe molto utile consentire agli Istituti di pubblicare avvisi/bandi su fondi e progetti propri, in modo da poter far svolgere presso i laboratori periodi di 3- 6 mesi in cui formare su specifici temi i giovani e allo stesso tempo far conoscere loro le attività di ricerca dell'Istituto, così che possano eventualmente concorrere poi per borse di studio o assegni di ricerca di durata maggiore. Coinvolgere i giovani prima che inizino l'attività lavorativa è importante per avvicinarli al CNR soprattutto in quei settori che assorbono i giovani immediatamente dopo il conseguimento del titolo di studio (ad es. in informatica).

Altrettanto importante è consentire agli Istituti l'attivazione di STMs (periodi di 2-3 settimane) per ricercatori/professori stranieri su fondi di progetti. Oggi non è possibile, con procedure semplici, ospitare per brevi periodi studiosi stranieri, mentre la presenza di qualificati studiosi stranieri presso le sedi degli Istituti sicuramente facilita lo scambio di conoscenze e il confronto tra il personale CNR e i colleghi di laboratori stranieri. Inviti di questo tipo possono essere fatti attraverso il bando di STM a livello di Ente, che però non riesce a soddisfare tutte le richieste degli Istituti ed è una procedura competitiva piuttosto che un investimento degli Istituti. Per le STMs, è essenziale che la procedura di

¹ Al riguardo si evidenzia che tra gli emendamenti al DdL 2285, all'esame del Senato, è stato proposto quello di consentire anche agli EPR (come già previsto per le Istituzioni AFAM con la novella del DL 80/2021) di poter attivare dottorati di ricerca, nel rispetto delle regole di accredito e conferimento del titolo da stabilire con decreto del MUR, su proposta dell'ANVUR e previo parere della CONPER.

selezione/assegnazione delle STMs sia semplice, adatta a ricercatori e omogenea per tutta la Rete Scientifica.

Nota: *Sui tirocini extracurricolari è recentemente intervenuta la legge di bilancio 2022 (commi 720- 726), che prevede (entro 6 mesi) la stipula tra il Governo e le Regioni, in sede di Conferenza permanente Stato, regioni, province autonome di Trento e Bolzano, di un accordo per la definizione di linee guida condivise in materia di tirocini diversi da quelli curriculari, dettando al contempo i criteri fondamentali. Per quanto di nostro interesse, andrebbe verificato l'impatto di quanto previsto dal criterio di cui alla lettera a) del comma 721, che allude ad una revisione della disciplina "secondo criteri che ne circoscrivano l'applicazione in favore di soggetti con difficoltà di inclusione sociale". È chiaro che a seconda di come verrà declinato tale criterio nelle linee guida, auspicando che non venga adottata una formulazione restrittiva o che comunque le limitazioni non si estendano alle pubbliche amministrazioni, l'istituto del tirocinio potrebbe essere destinato a perdere parte dell'utilità finora rivestita. Sotto il profilo della ratio legis, la revisione della disciplina mira a prevenire gli abusi che si sono verificati nell'applicazione pratica dell'istituto e prevede sanzioni per le ipotesi di utilizzo fraudolento dello strumento e nel caso di mancata erogazione dell'indennità di partecipazione. In attesa delle nuove linee guida e sulla base della disciplina applicabile medio tempore, è ipotizzabile che gli Istituti CNR, oltre a poter ospitare tirocini sulla base di convenzioni con Università e/o Servizi per l'impiego e agenzie regionali per il lavoro, possano farsi promotori di tirocini previo accreditamento da parte della Regione e/o Provincia autonoma. In base all'attuale disciplina, tuttavia, non è consentito che il medesimo soggetto possa fungere, in relazione ad uno stesso tirocinio, da soggetto promotore e da soggetto ospitante. Nel caso in cui il CNR rivesta il ruolo di promotore del tirocinio, si renderebbe, pertanto, necessario individuare un soggetto terzo che funga da struttura ospitante.*

Posizioni da ricercatore/tecnologo a tempo determinato

In analogia a quanto accade in contesto universitario per le posizioni di RTDA e RTDB (Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A (junior) o B (senior)) occorre prevedere due distinte figure di ricercatore/tecnologo a tempo determinato (TD). La prima finalizzata allo svolgimento di attività progettuali a termine (potrebbe essere l'attuale contratto ex-art. 83 del CCNL Istruzione e Ricerca), finanziata su fondi derivanti da progetti di ricerca e legata alla durata del progetto stesso. La seconda (*tenure track*, TT, che dovrebbe sostituire l'istituto già previsto dall'art. 12-bis del D.Lgs 218/2016,

introdotto dalla L. 159/2019 di conversione del D.L. 126/2019)² finalizzata all'accesso al ruolo a tempo indeterminato (TI) dell'Ente. Per quest'ultima, come illustrato più avanti, occorre prevedere meccanismi di selezione basati sul conseguimento di idoneità e programmati in maniera regolare (ad esempio con cadenza annuale in un prefissato periodo dell'anno), con criteri di selezione noti e stabili, definiti coerentemente con i settori scientifici disciplinari di riferimento. Si potrebbe definire anche il numero massimo di verifiche di idoneità alle quali è possibile sottoporsi (ad esempio, tre) e il numero minimo di anni nella posizione a TD (ancora una volta per esempio tre) per accedere tramite successivi concorsi alla posizione TI.

Apertura a posizioni a tempo determinato per tecnici e amministrativi per specifiche esigenze progettuali

Numerosi progetti sia internazionali che nazionali prevedono figure tecniche e amministrative oltre che di ricerca che diventano indispensabili per la gestione, il raggiungimento degli *output* e quindi più in generale la riuscita dei progetti stessi. In gran parte dei casi i fondi per coprire queste posizioni appositamente reclutate per il progetto sono previsti dal progetto stesso e di conseguenza appartengono ai costi rendicontabili. Qualora ciò non fosse possibile direttamente con fondi di progetto, deve poter comunque essere lasciata la possibilità ai Responsabili Scientifici nonché ai Direttori di Istituto di utilizzare economie di spesa ovvero residui di progetti chiusi per la copertura di tali costi laddove risulti indispensabile per la riuscita del progetto il reclutamento di suddette figure. Vale la pena ricordare infatti che, una volta firmato il contratto o *Grant Agreement* di un progetto, il CNR si assume la responsabilità di portare a termine il progetto e il mancato raggiungimento degli obiettivi del progetto può prefigurarsi come danno erariale di cui il Direttore di Istituto diventa responsabile.

Note aggiuntive

Al momento ci sono notevoli risorse stanziare nella legge di bilancio per effettuare le progressioni dal terzo al secondo livello, poiché la riforma prevede che il terzo livello vada ad esaurimento, come per l'università. Inoltre, il Decreto Milleproroghe, grazie ad un emendamento *ad hoc*, ha previsto la

² La tenure track è espressamente prevista nel testo del DdL sulla riforma del reclutamento in corso di discussione al Senato della Repubblica. Nel D.Lgs 218/2016, art. 12 bis, è previsto uno strumento di "trasformazione di contratti o assegni di ricerca in rapporti di lavoro a tempo indeterminato", previa procedura selettiva, per titoli e colloquio, alla quale possono partecipare coloro che abbiano maturato negli ultimi 5 anni almeno tre anni di contratto (anche non continuativi) o di assegno. Le procedure in questione possono essere bandite dagli EPR nel limite massimo del 50% delle risorse disponibili nel medesimo livello, indicate nel Piano Triennale di Attività.

possibilità di utilizzare le graduatorie esistenti dei concorsi ex-art. 15. Non si potrà quindi prescindere da tali previsioni normative, sulle quali eventualmente incidere.

Il percorso individuato può essere considerato in un certo senso l'analogo delle posizioni di tipo RTD- A e RTD-B previste dall'Università³. Allo scopo sia di salvaguardare l'autonomia di scelta di un vincitore di una posizione a TI, sia di evitare incongruenze negli accoppiamenti vincitori/istituti, il candidato dovrebbe avere a disposizione una rosa di Istituti coerenti con le sue competenze all'interno dei quali poter scegliere. Nell'individuazione della rosa degli Istituti disponibili occorrerà tenere conto sia delle "esigenze" delle singole strutture in termini di risorse umane, sia di meccanismi di rotazione opportunamente motivati che consentano di distribuire le risorse disponibili in maniera congrua tra gli Istituti.

Iniziative che si possono intraprendere a breve

- Sblocco delle assunzioni TD sui fondi di progetti esterni, per personale sia di ricerca che tecnico-amministrativo, sulla base di motivate richieste da parte degli Istituti.
- Revisione dei criteri utilizzati nel reclutamento "speciale" di vincitori di progetti ERC e Marie Skłodowska-Curie (MSC);
- Richiesta al MUR di prevedere modifiche ai bandi Montalcini, che attualmente non consentono il rientro dei ricercatori all'estero verso il CNR e altri EPR, pur consentendo a chi lavora presso EPR esteri di fare domanda.
- Estensione agli Istituti della possibilità di attivare Short Term Mobility in ingresso su propri fondi.
- Possibilità per gli Istituti di attivare tirocini extracurricolari retribuiti in autonomia, anche in
- assenza di convenzioni con regioni e università.

2. Personale tecnico e amministrativo: definizione ruolo, reclutamento a tempo indeterminato, valorizzazione e programmazione

³ Si osserva in proposito che il DdL 2285 in corso di esame al Senato supera l'attuale distinzione tra Ricercatori a Tempo Determinato di Tipo A e Ricercatori a Tempo Determinato di Tipo B, prevedendo un'unica figura di Ricercatore di Tipologia Tenure con contratto di durata massima pari a sette anni.

Definire aree funzionali omogenee nei profili di Collaboratore e Operatore e chiarire a quali funzioni corrispondano rispettivamente il profilo tecnico e quello amministrativo/di supporto

Si auspica che in sede di sottoscrizione del nuovo CCNL del comparto Istruzione e Ricerca, vengano chiarite in modo puntuale le funzioni affidabili al personale tecnico e quelle affidabili al personale amministrativo/di supporto e venga superata per il personale appartenente ai livelli IV-VIII la dicotomia di inquadramento esistente tra personale tecnico e personale amministrativo. Ciò al fine di evitare discrepanze nelle opportunità di carriera, pur mantenendo le specificità delle singole professionalità. All'interno di ciascuna Area/Profilo professionale deve essere riconosciuto uno sviluppo professionale omogeneo basato sulle effettive funzioni e competenze, con lo stesso livello di accesso e lo stesso livello apicale.

Definire le dotazioni degli Istituti per il personale tecnico con una quota minima.

Il personale tecnico ha rappresentato e rappresenta tuttora un fiore all'occhiello del sistema ricerca del CNR fornendo un supporto cruciale e di sviluppo ai diversi laboratori e siti di ricerca di tutta la Rete Scientifica. Purtroppo, tale figura professionale è vittima di una confusione di ruoli ed è in forte riduzione a causa prevalentemente dei massicci pensionamenti a cui stanno facendo seguito negli ultimi anni ridottissimi nuovi reclutamenti. Rimane quindi una priorità assoluta prevedere un *turn over* del personale tecnico in quiescenza e una dotazione minima di queste figure professionali per gli Istituti/le Grandi Infrastrutture per evitare la chiusura di laboratori e siti di misura di eccellenza.

Definire le dotazioni degli Istituti per il personale amministrativo/di supporto con una quota minima

Come noto, il personale amministrativo/di supporto dovrebbe essere rapportato al volume di attività - progetti/commesse industriali/attività di servizio/personale e infrastrutture da gestire - che può variare sensibilmente, oltre che da Istituto a Istituto, anche da un anno all'altro. Purtroppo, al momento, pur essendo generalizzata la carenza del reparto amministrativo/di supporto in gran parte degli Istituti, non vi è alcuna relazione tra il personale amministrativo/di supporto presente negli Istituti e il volume di attività in essi amministrato. Sarebbe quindi auspicabile che sia stabilito un meccanismo di ricognizione biennale o triennale che rapporti l'assegnazione delle nuove posizioni del personale amministrativo/di supporto alle attività amministrate, anche immaginando meccanismi di mobilità inter-Istituto.

Soluzione delle problematiche inerenti allo svolgimento di funzioni/mansioni in assenza di adeguato titolo di studio

Come noto alcuni ruoli (per esempio in molti Istituti il ruolo di Segretario Amministrativo o in alcune Aree il ruolo di Responsabile di Area o i Delegati al Controllo) vengono tuttora affidati a personale non in possesso di diploma di laurea. Seppure il CNR sia ormai orientato a riservare a ruoli di responsabilità

solo personale in possesso del diploma di laurea, si sottolinea che in gran parte dei casi questo personale in servizio ha acquisito una enorme esperienza relativamente alle procedure CNR e risulterebbe del tutto inefficiente perdere queste competenze a vantaggio di nuovo personale, solo perché quest'ultimo è in possesso del diploma di laurea. Si chiede quindi un'attenta analisi anche sfruttando forme di equiparazione (come, ad esempio, fatto con lo strumento del "sottoinquadramento") per continuare a sfruttare le notevoli competenze acquisite da tale personale nel corso degli anni.

Nota: *Nel caso specifico dei Delegati al Controllo è possibile prevedere in fase di prima applicazione l'accesso all'albo dei delegati al controllo anche in favore di coloro che abbiano specifici requisiti professionali (ancorché in assenza di laurea) per aver esercitato le relative funzioni per un congruo periodo di tempo ed abbiano comunque acquisito una formazione specialistica attraverso percorsi formativi. Resta fermo che al personale non laureato (anche se in possesso di elevata professionalità maturata on the job) non può essere consentito di partecipare alle procedure di mobilità di profilo o alla speciale procedura di cui all'art. 22, comma 15, del D.Lgs. 75/2017, per l'accesso ai profili professionali che richiedono, sulla base di norme contrattuale e/o legislative, come requisito il possesso della laurea.*

Iniziative che si possono intraprendere a breve

Sulla base della ricognizione delle attuali disponibilità di bilancio e altri parametri atti a stimare il volume di attività nello stesso triennio (progetti/commesse industriali/attività di servizio/infrastrutture da gestire/personale in servizio) si potrebbe già impostare un nuovo piano di fabbisogno del personale che possa essere previsto nel Piano di Rilancio.

3. Ricercatori e tecnologi: definizione ruolo, idoneità, reclutamento a tempo indeterminato, valorizzazione e programmazione

Ridefinizione/integrazione delle declaratorie dei settori tecnologici.

Fermo restando che la definizione del ruolo di tecnologo è materia regolata per legge e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Ricerca, vanno ridefinite le descrizioni dei settori tecnologici e/o deve essere almeno introdotto un nuovo settore. Gli attuali settori,

1. Organizzativo-Gestionale; 2. Giuridico-Amministrativo; 3. Supporto alla Ricerca; 4. Progettazione e/o Gestione Impianti, Strumentazioni, Servizi

non consentono di intercettare e valorizzare appieno molte professionalità presenti in diversi Istituti, e che rappresentano una risorsa distintiva del CNR. Si tratta di ricercatori che hanno maturato nel corso

del tempo competenze tecnologiche specialistiche di altissimo livello di elevata specificità e che non solo contribuiscono alle attività di ricerca misurate con i canonici standard bibliometrici ma molto più spesso erogano servizi e contribuiscono ad attività di trasferimento tecnologico a supporto delle imprese, affrontando e risolvendo specifici problemi industriali. Questi colleghi spesso non sviluppano metodologie radicalmente nuove ma, grazie alle loro competenze tecnologiche altamente specialistiche, riescono a proporre soluzioni molto efficaci e robuste basate su metodologie note. Tali competenze tecnologiche sono oggi importanti al pari di quelle scientifiche e richiedono un costante aggiornamento e capacità di integrazione, adattamento, specializzazione ai contesti di utilizzo richiesti. A titolo di esempio rientrano in questa categoria i colleghi molto esperti nella realizzazione di *software* o esperti nella concezione e implementazione di *firmware* particolari o ancora grandi esperti di sistemi per l'acquisizione e l'elaborazione dati e/o di specifici strumenti di calcolo e simulazione. Questi colleghi al momento non trovano valorizzazione né come ricercatori (pubblicano poco, spesso non possono proprio pubblicare i risultati della propria attività per questioni di segretezza industriale) né come tecnologi perché il settore supporto alla ricerca sembra più rivolto ad aspetti tecnico-gestionali (gestione del trasferimento tecnologico e non alla produzione di ciò che viene trasferito), mentre il settore progettazione e/o gestione impianti, strumentazioni e servizi sembra più rivolto alle sole grandi/grandissime infrastrutture sperimentali.

Idoneità

Per i ricercatori CNR si auspica l'entrata in vigore di un'idoneità Scientifica Nazionale (ISN) che, sviluppandosi parallelamente all'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN), ne mutui alcune peculiari caratteristiche, tra cui la durata (almeno 4 anni), il fatto che sia a sportello con valutazioni annuali e che avvenga per settori simili a quelli dell'ASN.

Anche per i tecnologi CNR, ridefinite le declaratorie dei settori tecnologici, è necessario prevedere un'idoneità che mutui dall'ASN la durata e il fatto che sia a sportello anche in questo caso con valutazioni annuali ma, a differenza dell'idoneità per i ricercatori, i criteri dovranno essere definiti completamente *ex novo* e dovranno essere strettamente correlati agli elementi caratterizzanti i settori le cui declaratorie saranno state ridefinite. L'idoneità dovrebbe diventare a regime un cardine sia del percorso di TT che dei passaggi a I Livello, ma nel transitorio dovrebbe applicarsi come prerequisito sia per il reclutamento per ricercatore a tempo indeterminato (ma sarebbe bene declinarla anche per il tempo determinato) che per la valorizzazione a II e I livello. Si ritiene utile mutuare ove possibile

dall'ASN il soddisfacimento di soglie minime di produttività scientifica in relazione allo *standard* dei diversi settori, tenendo conto delle peculiarità della ricerca del CNR rispetto all'Università e introducendo in particolare soluzioni specifiche per i settori in cui una valutazione basata su parametri bibliometrici risulti complessa o addirittura non possibile.

Programmazione

Si ritiene fondamentale una calendarizzazione su base annuale dei percorsi di reclutamento e di valorizzazione e si ritiene altrettanto fondamentale che gli Istituti abbiano un ruolo centrale nella definizione delle esigenze di reclutamento e di valorizzazione. Questo, affiancato a piani di reclutamento e valorizzazione definiti dall'Ente per specifiche esigenze strategiche, consentirebbe agli Istituti di pianificare scelte funzionali al rafforzamento della missione scientifica degli stessi e di gestire in modo efficace il *turnover* del personale.

Il metodo per definire da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo la programmazione deve essere oggetto di approfondita e successiva analisi.

4. Le procedure concorsuali

Garanzia di tempi certi e modalità uniformi

Le procedure concorsuali andranno espletate con regolarità (secondo cadenze temporali prefissate), con modalità omogenee fra i diversi bandi e criteri costanti nel tempo. Laddove si proceda alla selezione di personale da assegnare agli Istituti, è fondamentale che gli Istituti interessati concorrano alla definizione dei profili concorsuali. I criteri di valutazione da utilizzare in sede concorsuale andranno definiti e resi pubblici prima che le selezioni siano espletate, idealmente prima che i candidati presentino domanda. Dipendendo dall'area concorsuale e dalla posizione oggetto della selezione, criteri bibliometrici e non-bibliometrici saranno opportunamente bilanciati, ove necessario valorizzando adeguatamente oltre alla produzione scientifica in senso stretto anche eventuali altre attività (ad es. attività di terza missione, deposito di brevetti, responsabilità di servizi, alta formazione di giovani, produzione di *software* e dati, etc.). È auspicabile che in sede concorsuale sia valutata l'intera carriera dei candidati, evitando che la valutazione si limiti ai soli titoli prescelti dal candidato; potrà così essere meglio apprezzata la continuità dei candidati nello sviluppo delle loro carriere. La certezza delle tempistiche con cui saranno indette le selezioni sarà un sicuro elemento motivazionale per chi intenda fare carriera nel CNR e consentirà ai candidati di mirare le proprie attività al raggiungimento dei requisiti prefissati. È altamente auspicabile che venga introdotta una *Idoneità* di profilo per il personale degli EPR, il cui possesso, al pari dell'ASN adottata per il personale universitario, sia un requisito per

concorrere alla selezione per un determinato profilo. L'adozione di questa idoneità, se opportunamente rapportata all'ASN, favorirà peraltro l'auspicata mobilità di personale fra i sistemi universitario e degli EPR, in linea con il Disegno di legge sul reclutamento dei ricercatori nelle università e negli enti pubblici di ricerca attualmente al vaglio del legislatore.

Le aree concorsuali

Particolare attenzione andrà prestata alla definizione delle aree concorsuali, le quali andranno distinte dalle attuali aree strategiche dell'Ente. L'esperienza pregressa, infatti, ha chiaramente dimostrato come le attuali aree strategiche siano troppo vaste e disomogenee come aree concorsuali per assicurare una valutazione comparativa equa dei candidati e l'espletamento delle procedure in tempi adeguati, in particolare per le progressioni di carriera. Per porre soluzione a questo problema, andrà aumentata l'omogeneità e, conseguentemente, la "granularità" delle singole aree concorsuali, determinando così un significativo aumento del loro numero. Un'attenta riflessione andrà avviata sulla natura di queste aree. A tal riguardo, non è irragionevole ipotizzare che alcune aree concorsuali siano precipuamente centrate su determinati ambiti disciplinari, rapportabili ai settori scientifici disciplinari utilizzati in ambito universitario, ed altre preservino, invece, un carattere fortemente interdisciplinare o multidisciplinare. Quale che sia la loro definizione, è opportuno prevedere che le aree concorsuali si mantengano ragionevolmente costanti nel tempo, così che in esse possa riconoscersi con la necessaria continuità chi intenda fare carriera nel CNR. Ai fini della definizione delle aree concorsuali, è importante che siano coinvolti organi consultivi quali il Consiglio Scientifico Generale, i Consigli Scientifici di Dipartimento e i Consigli d'Istituto.

Le commissioni di valutazione

La composizione delle commissioni di valutazione dovrà ispirarsi a criteri oggettivi che assicurino l'alta qualificazione scientifica dei commissari nell'area concorsuale d'interesse. La maggioranza dei componenti delle commissioni dovrà essere costituita da personale CNR afferente a diversi Istituti. È auspicabile che i componenti delle commissioni siano selezionati, preferibilmente mediante sorteggio, da albi di esperti che soddisfino specifici requisiti oggettivi. Ove necessario andrà assicurata una corretta gestione di possibili conflitti d'interesse da parte dei membri della commissione. Per salvaguardare un sano principio di reciprocità, alla presenza di personale universitario nelle commissioni di valutazione del CNR è opportuno che corrisponda la presenza di personale CNR nelle commissioni di valutazione del personale universitario. La costituzione di albi nazionali di esperti congiuntamente costituiti da personale degli EPR e dell'Università potrà assicurare una bilanciata rappresentanza di entrambe queste tipologie di personale nelle diverse commissioni.

Iniziative che si possono intraprendere a breve

Si propone di costituire degli albi nazionali di esperti (in prima applicazione per il profilo di ricercatore). Si renderà necessaria una fase di approfondimento su come strutturare l'albo, strettamente correlata alle decisioni che saranno prese con riguardo alle aree concorsuali

5.2.5 Tavolo di lavoro “Gestione dei progetti”

Una delle maggiori criticità incontrate dai ricercatori negli ultimi anni ha riguardato quello che è proprio il loro compito principale: la conduzione dei progetti di ricerca, con particolare riferimento alle problematiche relative alla gestione amministrativa e finanziaria. Qui la separazione fra le competenze scientifiche e quelle amministrative ha raggiunto negli anni i massimi livelli, a partire da differenti visioni sui rispettivi ruoli decisionali, fino alla predisposizione di processi amministrativi che hanno messo in atto un controllo preventivo e centralizzato che ha prodotto ritardi e notevoli complicazioni nella gestione scientifica, fino addirittura al blocco di attività di ricerca, con il rischio di revoca dei finanziamenti assegnati dai committenti esterni.

Questo gruppo di lavoro sostiene convintamente la necessità di partire dalla rivisitazione del concetto stesso di “progetto”, che per chi fa ricerca non corrisponde ad una mera commessa, vincolata temporalmente ed economicamente, ma ad una attività complessa che si estende su un periodo più lungo, precedente e successivo alla durata del contratto e si evolve continuamente durante lo svolgimento del progetto richiedendo particolare flessibilità e rapide variazioni o rimodulazioni.

Si chiede quindi che si possa approfondire la discussione con l'Amministrazione Centrale in relazione alle seguenti criticità:

- 1) Problematiche relative ai Piani Economici dei progetti in SIGLA e alle variazioni e rimodulazioni degli stessi: si chiede la revisione alla circolare n. 6/2019 per ripristinare la gestione autonoma sulle variazioni dei PE dei progetti e sulle eventuali economie, assegnando ai Direttori la responsabilità della definizione/approvazione delle rimodulazioni, e prevedendo da parte delle strutture centrali compiti di supporto alla stipula ed eventuali controlli successivi (a campione), come è stato fino al 2018 senza così ritardare o ostacolare il processo di modifica. Si chiede inoltre la semplificazione e riduzione significativa delle categorie di spesa da esplicitare nei Piani Economici. A tal riguardo, si evidenzia che nei progetti europei le categorie di spesa sono inferiori a cinque.

Ipotesi di soluzione: l'autonomia richiesta dai centri di responsabilità sulle variazioni dei piani economici dei progetti, potrebbe essere consentita prevedendo un inserimento iniziale del piano economico “assistito”, ovvero un inserimento provvisorio effettuato dai titolari dei centri di

responsabilità seguito da una validazione dell'Ufficio Bilancio, realizzata in tempi ragionevolmente brevi. Le successive variazioni ai piani economici sarebbero effettuate autonomamente dai titolari dei centri di responsabilità nei limiti delle percentuali consentite dall'Ente finanziatore.

Richiesta la programmazione di percorsi formativi da somministrazione ai soggetti preposti alla redazione dei piani economici; tale formazione consentirebbe di superare l'utilizzo non corretto delle categorie economiche.

Si richiede inoltre la riduzione (mediante accorpamento) delle categorie di spesa da definire nei PE (ad es. una sola categoria per le spese di personale; allineamento alle macro-categorie definite dagli enti finanziatori e definite nei contratti/*grant agreement*). Inoltre, in merito alle categorie economiche, si chiede venga superato il vincolo che non consente di utilizzare una specifica voce di spesa su due categorie di spesa diverse.

Le soluzioni sopra esposte implicheranno impatti organizzativi e gestionali sull'amministrazione che dovranno essere valutati prima di richiedere ed implementare le necessarie modifiche al sistema contabile.

NOTA: *nel corso degli incontri è emersa la necessità di poter variare autonomamente il piano economico tra le diverse annualità del progetto senza cambiare i totali per categoria economica. La richiesta ritenuta corretta è stata già rilasciata nell'ambiente di produzione del sistema contabile. La modifica è stata denominata "flessibilità sulle annualità". In alternativa, nel transitorio, rimane valida anche la modalità attuale di procedere con il piano economico e poi avere validata l'eventuale rimodulazione dall'ufficio bilancio.*

- 2) Problematiche relative al trasferimento fondi tra progetti: si chiede di rimuovere l'impossibilità di trasferimento fondi tra progetti autofinanziati e di rendere possibile il trasferimento da fondi autofinanziati a progetti attivi senza dover chiudere i primi. Il progetto autofinanziato dovrebbe, come avviene per i progetti del FOE aperti dalla Sede per le necessità interne, non avere data di inizio e fine.

Ipotesi di soluzione: considerato che i progetti autofinanziati traggono la loro fonte di finanziamento dalle economie/residui di progetti conclusi, e pertanto non risulta applicabile l'attuale art.28 comma 4 del RACF: l'Amministrazione ha proposto di far confluire tali disponibilità nell'avanzo di amministrazione e di procedere alla loro riassegnazione su un progetto privo di vincoli. L'importo riassegnato dovrà tenere in considerazione i rischi (accertamenti in attesa di incasso) a cui ciascun istituto è esposto. Inoltre, si propone da subito che i progetti autofinanziati,

finché operativi, non abbiano piano economico e si eliminino le rimodulazioni. Rimane comunque valida la modalità attuale di utilizzare le economie dei progetti conclusi a cofinanziamento di altri progetti attivi.

- 3) Problematiche relative alle attività da svolgere dopo la chiusura contrattuale dei progetti: si chiede di rimuovere il blocco su SIGLA (attuato dal 2019) della possibilità di fare impegni su progetti contrattualmente conclusi, ma che sono ancora contabilmente attivi poiché non incassati interamente. Ciò impedisce lo svolgimento di tutte quelle attività inerenti al progetto da svolgere anche dopo la chiusura contrattuale dello stesso (come disseminazione tramite partecipazione a congressi e/o pubblicazioni, *review meeting* finali progetti europei, ecc.). La durata di questa proroga potrà essere concordata per le differenti tipologie di progetti.

Ipotesi di soluzione: potrebbe essere effettuata una distinzione tra le spese esposte nei rendiconti da quelle sostenute successivamente alla chiusura del progetto per attività, ad esempio, di disseminazione dei risultati della ricerca, ulteriori attività sperimentali finalizzate ai brevetti ed al *follow-up*. Si potrebbe definire un *set* di voci utilizzabile, per un ristretto periodo temporale, anche dopo la chiusura del progetto.

In alternativa si chiede un periodo di flessibilità di almeno un anno dopo il termine del progetto per gli ultimi impegni di spesa su qualsiasi voce (sia a fini di disseminazione che di chiusura delle attività di ricerca).

- 4) Problematiche relative agli anticipi necessari per l'avvio dei progetti approvati: spesso l'avvio dei progetti non è accompagnato dall'erogazione dell'anticipo che sarebbe necessario per procedere con gli impegni iniziali urgenti (in particolare assegni di ricerca ed acquisto di strumentazione soggetta ad ammortamento). Se non si autorizza l'accertamento senza incasso a fronte di titolo giuridico acquisito (come avveniva fino al 2016), si richiede almeno di poter utilizzare a questo scopo in modo più flessibile le economie di altri progetti, ad es. come descritto al punto 2).

Ipotesi di soluzione: si chiede che l'amministrazione definisca in un documento i criteri per concedere l'iscrizione in bilancio delle somme non ancora incassate.

- 5) Problematiche relative alla gestione degli *overhead* per il funzionamento degli istituti: dal 2014, con la cessazione o la drastica riduzione dei fondi ordinari assegnati agli istituti, la maggior parte di essi ha dovuto prevedere un *overhead*, come prelievo da progetti esterni, per fare fronte alle spese generali dell'Istituto. L'attuale gestione dei progetti conseguente alla circolare 6/2019 di fatto impedisce la creazione di un "progetto di Istituto" su cui stornare le quote prelevate dai progetti in

corso. Si richiede che venga ripristinata questa funzionalità, prevedendo una GAE unica di direzione/Istituto sulla quale accantonare gli importi degli *overhead* direttamente in fase di accertamento, senza piano economico o con piano economico non legato ad un piano finanziario sotto la diretta responsabilità del direttore per le opportune rimodulazioni.

Ipotesi di soluzione: gli importi degli overhead rimarranno allocati sul progetto fin tanto che quest'ultimo risulti attivo; successivamente, alla conclusione del progetto le somme non utilizzate potranno essere allocate su un "contenitore" senza vincoli (si veda anche il punto 2). Altrimenti tali fondi possono essere allocati in una GAE creata all'interno del progetto con le voci necessarie per le spese di *overhead*.

- 6) Problematiche relative all'acquisto di strumentazioni scientifiche: l'ammortamento ordinario di 60 mesi, combinato con l'assenza di FOE, impedisce l'acquisto di strumentazioni scientifiche tramite progetti di ricerca che normalmente hanno durata di 36 mesi. Sarebbero utili meccanismi per (a) introduzione di metodi per il finanziamento della quota di ammortamento eccedente la durata del progetto, oppure (b) riduzione del periodo di ammortamento in modo da consentire l'imputazione dell'intero costo della strumentazione come avviene per alcuni bandi Europei (Article 6.2.C.2 Equipment) o per ragioni specifiche, e.g. elevato grado di utilizzo, condizioni di utilizzo particolari, obsolescenza sia del bene durevole che del prodotto/ricerca per cui viene utilizzato (ammortamento accelerato o anticipato).

Ipotesi di soluzione: Con l'approvazione del nuovo regolamento, il problema potrebbe essere risolto attraverso la riduzione automatica del periodo di ammortamento di tutte le strumentazioni scientifiche imputabili (in toto o quota parte) per lo svolgimento dei progetti.

- 7) Problemi di interfacciamento per la rendicontazione di progetti con enti pubblici come MUR e Regioni: si chiede il supporto della Amministrazione Centrale per la costituzione di tavoli di contrattazione con i Grant Office dei suddetti enti.

Ipotesi di soluzione: si chiede che venga istituita una specifica struttura che possa analizzare le problematiche connesse a determinati progetti e che si occupi di intrattenere i rapporti con i soggetti finanziatori per la risoluzione delle problematiche riscontrate.

- 8) Problematiche relative alla gestione di progetti di natura 3: attualmente in questa categoria rientrano tutti i progetti per il quale il CNR emette fattura, siano progetti di servizio, che progetti in risposta a tender europee di organismi internazionali (ad es. ESA, ECMWF, DG-Mare etc) per i quali l'ente finanziatore chiede l'emissione di fattura. Nel caso in cui il CNR sia coordinatore di una

tender Europea (altamente competitiva e di prestigio) la classificazione del progetto come progetto di servizio implica che il trasferimento dei fondi ai *partner* sia soggetto ad IVA, che però il soggetto finanziatore non rimborsa al CNR. Il risultato è che parte della quota di finanziamento del *team* CNR deve essere utilizzata per il versamento dell'IVA per i fondi trasferiti ai *partner* del progetto, con un impatto sulla disponibilità di risorse da impegnare sulle attività del CNR.

Ipotesi di soluzione: sarebbe opportuno che questa tipologia di progetti di natura 3 fosse considerata attività scientifica non soggetta al versamento dell'IVA.

Addendum

A titolo di completezza del presente documento di sintesi si inseriscono qui di seguito le note fornite dai Segretari Amministrativi partecipanti al tavolo, formulate a seguito dell'incontro preparatorio del GdL dei direttori con i suddetti Segretari, tenutosi il 04/02/2022.

A. Problematiche relative ai Piani Economici dei progetti in SIGLA e alle variazioni e rimodulazioni degli stessi

Segretari: si chiede autonomia nelle rimodulazioni per lo spostamento tra anni e categorie. Segretari: si chiede accorpamento categorie del personale sotto un'unica voce PERSONALE. Nei bandi dei progetti la voce è sempre unica e contiene assegni, borse, TD e TI. Il fatto di avere categorie separate è una suddivisione troppo vincolante che ci obbliga a rimodulare quando non servirebbe con "rimodulazioni in deroga quando viene spostata la voce TI".

Segretari: si chiede la possibilità di duplicare le voci di spesa all'interno delle Categorie Economiche Segretari: per le categorie economiche, sarebbe opportuno che queste venissero definite dai beneficiari stessi del finanziamento, in modo che siano quanto più possibile in linea con quelle previste dal contratto/Agreement. Quelle prestabilite dal portale SIGLA in diversi casi sono discordanti da quelle richieste dal finanziatore, rendendo quindi lo strumento informatico non funzionale alle esigenze di monitoraggio e rendicontazione. Ad esempio, se in base all'Agreement esiste un'unica categoria personale che comprende TI, TD e assegni di ricerca, anche il piano economico del CNR deve rispettare questa impostazione. Ci sono progetti poi nei quali, la rendicontazione avviene per tipologia di attività e non per categoria di spesa, lasciando molta flessibilità ai beneficiari sulle voci di spesa da inserire all'interno delle singole attività. Si propone una modalità pilotata che utilizza le categorie esistenti ed una libera configurabile con macrocategorie definite dall'utente.

B. Problematiche relative al trasferimento fondi tra progetti

Segretari: si chiede lo spostamento in autonomia da progetti autofinanziati a progetti attivi/autofinanziati e spostamento libero all'interno del cds solo sulla quota di COFINANZIAMENTO senza dover chiudere il progetto autofinanziato e rimodulando il progetto attivo in autonomia. I fondi dell'autofinanziato possono servire per integrare l'acquisto di strumentazione, sopperire a bandi che non prevedono anticipi, integrare quote di assegni da far gravare sul progetto, ecc.

Segretari: si chiede che il progetto autofinanziato non abbia piano economico.
Segretari: eliminare rimodulazione per qualsiasi cambio di data inizio, fine e proroga si rendesse necessario.

C. Problematiche relative alle attività da svolgere dopo la chiusura contrattuale dei progetti

Segretari: si chiede un margine di 3 mesi di flessibilità dopo il termine del progetto per gli ultimi impegni di spesa su qualsiasi voce che possono riguardare *dissemination*, ma anche la chiusura delle attività di ricerca per gli ultimi esperimenti.

Segretari: si chiede che siano spostabili i residui dei progetti scaduti per la quota incassata.
Segretari: si chiede che siano spostabili i residui su cofinanziamento nat. 6 per la quota derivante da reimpiego da progetti scaduti o autofinanziati.

D. Problematiche relative alla gestione degli overhead per il funzionamento degli istituti

Segretari: si propone una tipologia di variazione per questa funzionalità in modo da alimentare un progetto gestione Istituto senza piano economico.

E. Problematiche relative all'acquisto di strumentazioni scientifiche: Vedi punto 2

Ulteriore Punto: Segretari: Si chiede una razionalizzazione del sito Intranet Istituti per evitare l'inserimento ridondante di informazioni.

5.2.6 Tavolo di lavoro “Valutazione e Open Science”

Composizione tavolo

Mauro Dalla Serra, Gianluca De Bellis, Andrea De Gaetano, Giovanni Maga, Simonetta Montemagni, Mario Paolucci, Emanuela Reale, Alessandra Sanson, Michela Spagnuolo, Andrea Zappettini

Coordinatori: Mauro Dalla Serra, Emanuela Reale

Amministrazione: Giovanni De Simone

Mandato

Il tavolo si occupa dei problemi relativi alla valutazione e degli aspetti collegati ai cambiamenti prodotti dall'approccio della Scienza Aperta (Open Science) sulla valutazione, mettendo in evidenza alcune criticità esistenti nel CNR e suggerendo possibili soluzioni sulle quali avviare un lavoro. Questo documento evidenzia i punti chiave sui quali si potrebbe avviare un programma di lavoro per arrivare a disegnare un sistema di valutazione dell'Ente.

Criticità evidenziate/Ipotesi di soluzione

1. Definizione di criteri, metodi, indicatori e strumenti di valutazione

Il CNR, per il ruolo che riveste nel Paese e per le risorse che mobilita, deve avere un sistema di valutazione⁴ periodica che possa fornire una conoscenza completa dei processi e dei risultati, che supporti e indirizzi i processi decisionali e la programmazione strategica.

Va elaborato un modello di valutazione multidisciplinare che sia diretto alla valutazione generale dei risultati ottenuti dall'Ente e del suo posizionamento nazionale e internazionale, alla valutazione delle diverse attività svolte dai Dipartimenti, dagli Istituti e dagli uffici in relazione alla missione attribuita all'Ente. Deve inoltre essere individuato un modello di valutazione del personale che consenta di integrare tra gli elementi qualificanti la valutazione stessa una valorizzazione delle diverse attività e dei diversi risultati che ricercatori e tecnologi producono attraverso il loro lavoro, che non si esaurisce nelle sole pubblicazioni.

Va definito l'uso che si intende fare dei risultati della valutazione, se essi quindi abbiano mere finalità conoscitive e di indirizzo, se invece diano luogo a incentivi o correttivi. L'uso che si può fare dei risultati è naturalmente diverso in relazione allo strumento usato e alle finalità che si vogliono raggiungere, ma la finalità di ogni processo di valutazione è produrre risultati che poi devono essere utilizzati.

La valutazione, in particolare la valutazione delle attività connesse al processo di ricerca, deve infine poter utilizzare accanto alle metriche tradizionali anche elementi basati sulle indicazioni che

⁴ Il documento con il termine valutazione si riferisce sempre alla valutazione della ricerca. Resta esclusa pertanto la valutazione collegata al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance regolata dal D.Lgs 150/2009.

provengono dai documenti in fase di elaborazione nell'ambito del gruppo, attraverso un confronto continuo in particolare con:

- i lavori in corso rispetto alla Roadmap sull'Open Science.
- il contributo che il CNR sta fornendo per l'elaborazione di un *agreement* per la riforma dei sistemi nazionali di valutazione, nel quale sono indicati alcuni cambiamenti auspicabili che dovrebbero riguardare criteri, metodi, indicatori e strumenti di valutazione (<https://www.cnr.it/it/news/10829/g6-statement-on-open-science>).
- i lavori del Gruppo sulla valutazione d'impatto del CNR.

2. Mantenere distinte le valutazioni individuali da quelle di Ente, Dipartimento, singolo Istituto

Si ritiene importante che gli strumenti e metodi utilizzati per la valutazione siano adeguati rispetto all'oggetto che si intende valutare, al suo ruolo nell'Ente (individui, Istituti, Dipartimenti, Ente) e al giudizio che si intende formulare (valutazione dell'attività di ricerca, valutazione di impatto, valutazione retrospettiva o prospettica, etc).

In particolare, strumenti, metodi e metriche ragionevolmente utilizzabili per un posizionamento del CNR nel suo complesso rispetto ad altri organismi italiani o esteri non possono essere utilizzati anche a livello di istituto e ancor meno a livello individuale, pena la produzione di risultati fortemente distorti.

2.a Valutazione a livello individuale

In linea con le recenti Conclusioni del Consiglio Europeo sulla European Research Area, le pratiche della scienza aperta devono essere sostenute e implementate anche rivedendo, in accordo con la DORA *declaration* (<https://sfdora.org/>) l'uso che in alcuni casi viene fatto degli indicatori bibliometrici nelle valutazioni individuali, specialmente quelle collegate alle progressioni di carriera. Questo uso largamente sconsigliato da tutta la letteratura del settore produce distorsioni nel giudizio ed effetti negativi sui comportamenti dei valutati.

La selezione degli stessi indicatori bibliometrici deve essere considerata con attenzione evitando indicatori come H-Index e JIF, che se applicati a livello individuale sono largamente inaffidabili. Questo aspetto è estremamente importante per la revisione dei criteri applicabili nei bandi di concorso per reclutamento e progressione di carriera del personale.

Il problema citato si lega sia alla valutazione di risultati della ricerca che includano altri prodotti oltre alle pubblicazioni tradizionali (dati, *software*, etc), sia alla pubblicazione Open Access che andrebbe

promossa e incentivata prevedendo anche fondi a disposizione dei ricercatori e dandone opportuna diffusione, promuovendo accordi con gli editori (al momento i titoli a disposizione sono piuttosto limitati). Inoltre, particolare attenzione deve essere data alla valutazione della ricerca interdisciplinare e a quella dei processi connessi all'attività di ricerca (responsabilità nella conduzione di progetti di ricerca, organizzazione di congressi scientifici o eventi di divulgazione), per i quali è necessario individuare elementi ulteriori rispetto alle sole pubblicazioni.

2.b. Valutazione di Ente, Dipartimento, Istituto

Le esperienze di valutazione interna promosse dal CNR negli scorsi anni hanno dato risultati difformi e hanno avuto un uso disomogeneo all'interno dell'Ente. Su questo aspetto riteniamo utile avviare un confronto con l'Amministrazione Centrale per comprendere le principali criticità delle passate esperienze, e individuare come intenda strutturare l'Ente riguardo i futuri esercizi di valutazione interna (se si ritiene utile farli, a quale livello, con quale periodicità, con quale finalità, con quali risorse). La definizione di questi aspetti è funzionale alla formulazione di un sistema di valutazione della ricerca (processi, prodotti, *outreach*, impatto) che diventi parte della *governance* dell'Ente.

La valutazione di livello gerarchicamente superiore a quello individuale (Istituto, Dipartimento, Ente) dovrebbe partire dal confronto tra gli obiettivi posti e tutti i risultati effettivamente ottenuti, per costruire un modello valutativo basato sulla triade Rilevanza, Efficacia, Efficienza (modello REE) dove la Rilevanza misura l'adeguatezza delle risorse impiegate rispetto agli obiettivi programmatici e a quelli non inizialmente previsti, l'Efficacia misura la corrispondenza tra tutti i risultati raggiunti e gli obiettivi, l'Efficienza misura quanto le risorse impiegate per il raggiungimento dei risultati siano state utilizzate al meglio.

A tal fine, il Tavolo suggerisce l'utilità di svolgere un approfondimento sulle pratiche di valutazione in atto presso enti assimilabili al CNR in Italia e in altri paesi europei, al fine di avere un quadro comparato delle esperienze esistenti e capire che tipo di interesse esse possono rivestire nel caso del CNR.

3. Valutazione esterna del CNR

La particolare natura e attività che svolge il CNR deve ottenere un riconoscimento anche nell'ambito della valutazione esterna che guida l'attribuzione delle risorse di base dell'Ente.

Per questo si dovrebbe chiedere l'apertura di un tavolo di confronto tra CNR e ANVUR che discuta i criteri di valutazione del CNR così da valorizzare i diversi aspetti compresi nella missione dell'Ente e finora completamente trascurati. Il modello ANVUR è completamente indirizzato alle attività delle

università e non consente di valorizzare elementi importanti delle attività degli Istituti del CNR come, per esempio:

- l'attività connessa alle infrastrutture (non solo di livello europeo);
- le attività di coordinamento e raccordo progettuale per le diverse comunità scientifiche nazionali;
- l'alta formazione per la ricerca;
- la ricerca interdisciplinare, la cui valutazione non può essere ridotta alla sommatoria di più valutazioni mono-settoriali, ma deve considerare anche il livello di integrazione delle diverse prospettive disciplinari e l'apporto metodologico e di contenuto ai singoli settori disciplinari coinvolti;
- la capacità di lavorare su progetti interdisciplinari volti a studiare soluzioni a problemi sociali emergenti che richiedono il coordinamento di approcci disciplinari diversi;
- il ruolo svolto di supporto alle istituzioni (Ministeri, etc) e alla società civile (come richiesta di consulenze, pareri etc.) e le attività di supporto alle aziende che, pur presenti nella valutazione, sono spesso ancillari rispetto alla produzione scientifica;
- lo sviluppo di prodotti e/o metodi (software, algoritmi, database, rapporti tecnici, etc.) in grado di migliorare la performance non solo delle attività dell'Ente ma del settore economico/produttivo nazionale.

4. Repository istituzionale

Il percorso che l'Ente sta compiendo verso la realizzazione della scienza aperta non può fare a meno di una *repository* istituzionale ad accesso aperto, continuamente aggiornata. Questo strumento è indispensabile per affrontare in modo adeguato le esigenze di monitoraggio interno sull'andamento dell'Ente fornendo una serie di indicatori sulla produzione scientifica e sul suo uso, ulteriori rispetto alle metriche collegate alla bibliometria, ed è indispensabile per gli esercizi di valutazione.

L'aggiornamento del database interno (ad es. People/CNR ExploRA) deve essere il più automatico possibile, limitando il lavoro di inserimento volontario solo a ciò che non può essere recuperato automaticamente da banche dati esistenti in rete, quali ad es. Orcid, Scholar, WoS, Scopus, PubMed... Questi database in rete sono interconnessi tra loro e si aggiornano in modo automatico.

A questo si aggiunge la necessità di valorizzare prodotti come le basi di dati prodotte dal CNR, e il *software*. Per attuare questa finalità sarebbe necessario attivare con urgenza alcuni processi, come l'implementazione di un Data Plan e regole istituzionali specifiche che riguardino la produzione di software e di dataset da parte del CNR finora completamente trascurate.

5. Riproducibilità della ricerca

Si tratta di un aspetto fondamentale, collegato strettamente all'attuazione dei principi della scienza aperta, importante per garantire qualità della ricerca, trasparenza e rispetto delle regole etiche, nonché come elemento per una migliore esportabilità dei risultati prodotti.

La riproducibilità presuppone che, quando possibile, i dati sperimentali elaborati dai ricercatori del CNR per lavori di ricerca possano essere depositati e conservati in una infrastruttura distribuita dell'Ente a disposizione di ricercatori di altre organizzazioni pubbliche di ricerca che vogliano riutilizzarli per finalità di ricerca scientifica, i cui risultati dovrebbero anch'essi restare ad accesso aperto.

Da considerare che l'accesso ai dati originali usati nelle pubblicazioni scientifiche è ormai un requisito *standard* per la sottomissione di *paper* nelle riviste di maggior prestigio scientifico in tutti i settori disciplinari, ed è esso stesso elemento che concorre alla valutazione della ricerca, rendendo controllabile come i risultati siano stati ottenuti. Il CNR ha la possibilità (competenze e capacità operative) di perseguire questo obiettivo particolarmente innovativo sul piano istituzionale.

Conclusioni

In conclusione, i principali punti di intervento possono essere così riassunti.

Valutazione del personale

- Revisione delle metriche applicate nelle procedure concorsuali per reclutamento e progressione di carriera;
- Inserimento di metriche collegate ai principi dell'Open Science;
- Valorizzazione dei lavori interdisciplinari e delle attività svolte per la valorizzazione dei risultati e il *public engagement*;
- Differenziazione dei criteri per reclutamento da quelli per progressione di carriera.

Valutazione della rete scientifica

- Definizione di criteri per la valutazione della qualità scientifica e dell’impatto degli istituti da svolgere con periodicità triennale;
- Valutazione della capacità di innovazione e di impatto delle nuove strutture strategiche inter-istituto e interdipartimentali con periodicità triennale;
- Valutazione della capacità di coordinamento e promozione svolte dai Dipartimenti;
- Definizione dell’uso che si intende fare dei risultati della valutazione (finalità conoscitive e di indirizzo, oppure introduzione di incentivi o correttivi).

Valutazione esterna

- Apertura di un tavolo di discussione con ANVUR per le specifiche necessità di valutazione del CNR.

I punti evidenziati possono diventare oggetto di un *workplan* attraverso il quale individuare soluzioni che possano essere applicate nel processo di riforma del CNR connesso al Piano di Rilancio. Il lavoro dovrebbe svilupparsi attraverso una serie di incontri per ciascuno dei punti evidenziati volti alla formulazione di proposte più circostanziate per il sistema di valutazione dell’Ente.

Inoltre, le iniziative suggerite dai documenti prodotti nei Tavoli di lavoro ‘Valorizzazione del Personale’ e ‘Rete Scientifica’ hanno sicuramente conseguenze anche sul sistema di valutazione che si intende proporre per il CNR. Pertanto, riteniamo necessario che il *workplan* della valutazione sia sviluppato in parallelo e attraverso un continuo confronto con le proposte emerse dai suddetti tavoli, al fine di coordinare i rispettivi interventi.

5.2.7 Tavolo Aree della Ricerca e Patrimonio dell’Ente

Criticità Evidenziate

Stato delle Aree e della rete scientifica

Si concorda con la richiesta della Dott.ssa Palumbo nell’urgenza di dare contezza sullo stato delle infrastrutture al fine di programmare un piano di interventi su edilizia ed impianti.

In molti casi vi è un generale invecchiamento delle infrastrutture che pregiudicano attività e sicurezza del personale CNR. Questo piano deve però essere esteso anche a tutte le strutture fuori le Aree per essere completo.

Personale

In linea generale, e in particolare nelle Aree in considerazione del loro eventuale ruolo territoriale, si evidenzia la grave mancanza di personale amministrativo (gravemente inferiore alle reali esigenze operative) e tecnico (in particolare con funzione di supervisione impianti, per attività di progettazione/Direzione Lavori). Nel programmare le prossime selezioni/progressioni è essenziale che ogni struttura manifesti le proprie esigenze e che queste vengano inserite in una programmazione del personale coerente che consenta anche di motivare il personale meritevole con la prospettiva di possibilità di progressioni di carriera. Allo stesso modo la formazione del personale esistente, sia come aggiornamento, sia per dare l'opportunità alle risorse interne di costruire alcune delle professionalità oggi carenti

RUP

Collegato al tema del personale si richiama il tema dei RUP mancanti in particolare per gare e appalti a importi elevati. Va sbloccato urgentemente e reso accessibile a tutta la rete l'albo dei RUP, del quale non esiste ad oggi un elenco ufficiale.

Vanno previsti poi percorsi formativi e possibilità continue di integrazione dell'albo per aumentare la platea dei RUP.

Spese

È necessario uniformare le spese sostenute non solo dalle Aree ma da tutta la Rete.

Ci sono forti difformità in base al tipo di accordo (convenzioni, comodati, oneri condominiali, manutenzioni, ecc.) e nell'ambito della stessa tipologia su chi sostiene le spese (SAC vs Istituti).

È essenziale stabilire una norma unica: è opportuno che le spese di "funzionamento" siano tutte in carico diretto alla SAC, con modalità da concordare. Va avviato un percorso di completo accentramento.

Esempio: oggi già sarebbe possibile accentrare almeno la TARI e le spese di manutenzione ordinarie degli impianti tecnologici delle strutture per le aree geografiche in cui sono ancora in corso le attivazioni della Convenzioni Consip di riferimento.

Visione Prospettica

Ruolo delle Aree

In questa fase è necessario chiarire quale sia il ruolo delle Aree nell'ambito della nuova riorganizzazione, così come il concetto stesso di Area che potrebbe non rappresentare necessariamente un luogo di aggregazione fisica degli Istituti. Si evidenzia come su alcuni territori la spinta di aggregazione delle Aree porta ad aumentare il peso specifico dell'Ente sui tavoli di trattazione territoriale (ad esempio con le Regioni).

Questo chiarimento è essenziale per tutti gli elementi successivi.

Il tavolo ritiene che, qualora sia precedentemente definito il rapporto tra Aree e Istituti CNR che operano sul territorio ma non fanno parte delle Aree stesse, l'Area possa rappresentare un punto di riferimento per il territorio di riferimento, non solo come aggregatore tecnico-amministrativo ma anche nei rapporti con le realtà locali.

In linea con quanto detto prima, si ritiene opportuno che venga anche chiarito il mandato di rappresentanza del Presidente di Area da parte della Presidente. Il ROF su questo aspetto non è completamente chiaro, pertanto si ritiene necessario un atto apposito (oppure direttamente in sede di affidamento dell'incarico di Presidente di Area) che chiarisca il ruolo sul territorio, eventualmente differenziandolo a seconda dell'Area. Tale rappresentanza non vuole sostituirsi ai ruoli istituzionali dell'Ente o a quello dei Dipartimenti, ma si ribadisce la necessità di chiarimenti sul ruolo.

Pur concordando sulla non necessità di un'apposita indennità per i presidenti di Area, si propone che ai Presidenti di Area possa essere attribuito un punteggio aggiuntivo per tale attività in sede di valutazione performance.

A valle di un ulteriore breve incontro con la Direzione Generale, la Dott.ssa Palumbo e il Dott. Fabrini, (successivo al 15 febbraio) è stato chiesto se l'Ente avesse già una qualche visione sul ruolo delle Aree. Il DG ha evidenziato che al momento reputano di fondamentale importanza avviare la risoluzione degli attuali problemi operativi, ma che si aspettano una proposta dal Tavolo circa il nuovo ruolo delle aree.

Azioni Proposte

Ricognizione generale sullo stato del patrimonio edilizio: risulta indispensabile effettuare su territorio nazionale una ricognizione sullo stato del patrimonio edilizio di proprietà del CNR sia che si tratti di strutture appartenenti alle Aree territoriali esistenti che non. La ricognizione dovrebbe essere istituzionale ed avvenire con cadenza triennale. Questa ricognizione è cruciale per avere sempre un quadro aggiornato delle esigenze di manutenzione edile e impiantistica delle strutture (per esempio per pianificare investimenti in tema di efficientamento energetico come ad es. l'installazione di pannelli fotovoltaici sulle strutture d'Area) e per poter pianificare interventi di

rimodulazione/riqualificazione/riassegnazione degli spazi in uso al fine di intercettare eventuali specifiche esigenze strategiche (ad es. spazi per nuove infrastrutture di ricerca/laboratori/attività di interesse comune).

Ricognizione generale sulle spese di funzionamento degli Istituti: uniformare la ripartizione delle spese tra SAC e Istituti accentrando tutte quelle legate al “funzionamento” e al mantenimento della sicurezza e salubrità negli ambienti di lavoro. Accentrare tutti i tributi.

Mappatura delle Aree sul territorio nazionale: risulta indispensabile ottenere dati quantitativi sulla numerosità di sedi (istituti, sedi secondarie e distaccate, ecc.) e personale che possano essere attualmente inclusi nelle sedi territoriali delle Aree esistenti, confrontando questi dati con quelli di sedi e personale che non sono inclusi nelle suddette Aree. Questi dati sono cruciali per capire quanto il modello di Area Territoriale possa rappresentare un nodo logistico per la rete scientifica da includere nella proposta complessiva di riorganizzazione territoriale dell’Ente.

Accentramento di funzioni amministrative e di servizio di interesse degli istituti afferenti alle Aree Territoriali: ove si realizzassero le condizioni di adeguamento del personale delle Aree riportate nel seguito, con le opportune competenze, potrebbero essere previste funzioni di interesse comune, estese al territorio coperto dall’Area, non solo all’edificio fisico, quali:

Decentramento (dalla sede al territorio coperto dall’Area) e uniformazione/accentramento (dagli Istituti al territorio coperto dall’Area) di funzioni amministrative e gestionali: acquisti cumulativi, smaltimenti di rifiuti speciali, disponibilità di RUP per gare di alto valore (vedi punto successivo), gestione bandi concorsuali e personale per il supporto a pratiche amministrative sugli acquisti, gestione buoni pasto, rimborso missioni, gestione del personale (presenze, turni, straordinari) ecc.

Accentramento (dagli Istituti al territorio coperto dall’Area) di servizi: guardiania, pulizie, manutenzioni, mensa, e quant’altro possa essere inserito in appalti per Facility Manager; Servizi Informatici; Servizi per lavorazioni di interesse comune, come officine meccaniche, progettazione elettronica, ecc.

Accentramento di altri servizi: elezioni RSU, ecc.

Attività di roadmapping scientifico a servizio dei policy maker e di trasferimento tecnologico verso le imprese del territorio: dove vi fosse l’interesse degli istituti afferenti all’Area e fosse possibile avere personale qualificato e dedicato che operi in stretto coordinamento con gli uffici preposti della sede centrale, si potrebbero realizzare servizi comuni per il roadmapping scientifico al fine di supportare le Istituzioni territoriali e in particolare le Regioni nell’elaborazione delle Strategie S3 e più in generale nella pianificazione di Iniziative/bandi a supporto delle attività di ricerca e sviluppo tecnologico. Sempre

dove vi fosse l'interesse degli istituti afferenti all'Area e fosse possibile avere personale qualificato e dedicato che operi in stretto coordinamento con gli uffici preposti della sede centrale,, si potrebbero realizzare servizi comuni per il TT, quali: Servizi di ricerca collaborativa e/o conto terzi; Co-gestione di laboratori e servizi degli istituti afferenti; Servizi di assessment; Tutela della proprietà intellettuale; Consulenze, misure, certificazioni per le imprese; Formazione e reskilling; creazione di uno Sportello di Area (Liaison Office CNR territoriale) raccordato con l'Unità 'Valorizzazione della Ricerca' del CNR. Inoltre, potrebbero essere affiancate attività di divulgazione e outreach.

5.3 L'impatto socio-economico del CNR: il contributo del Gruppo di Lavoro sull'impatto

L'attività di Terza Missione svolta dal CNR

I recenti risultati resi pubblici dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), relativi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) per il periodo 2015-2019, hanno evidenziato un buon posizionamento del CNR in relazione alle cosiddette attività di Terza Missione (TM). La Terza Missione può essere definita come "l'insieme delle attività di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale e di trasformazione produttiva delle conoscenze, attraverso le quali le Università attivano processi di interazione diretta con la società civile e il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita economica e sociale del territorio, affinché la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di benefici di natura economica, sociale e culturale (Università Roma Tor Vergata, 2021).

I 90 casi studio di Terza Missione selezionati dal CNR e proposti ad ANVUR in relazione alla Valutazione rappresentano quasi il 15% del totale dei casi studio conferiti dall'intero sistema pubblico della ricerca ed oltre 56% dei casi studio conferiti dagli Enti Pubblici di Ricerca.

La valutazione dei casi studio conferiti è stata effettuata sulla base di una descrizione delle attività e delle condizioni in cui si sono svolte, con riferimento al contesto di riferimento, al ruolo svolto dall'istituzione e dei soggetti esterni eventualmente coinvolti, allo sviluppo temporale delle attività e alle risorse impiegate. Elemento principale della valutazione è stato *l'impatto*, verificabile, generato dalle attività descritte nel caso studio, tenendo conto della *dimensione sociale, economica e culturale*, della *rilevanza rispetto al contesto di riferimento*, del *valore aggiunto per i beneficiari* e del *contributo della struttura proponente*.

L'attività di individuazione dei 90 casi studio CNR da sottoporre alla Valutazione (tra le oltre 200 proposte raccolte) ha messo in luce una molteplicità di iniziative estremamente rilevanti sotto il profilo

qualitativo e riconducibili a tutti i campi d'azione della TM-VQR (valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale, nuova imprenditorialità, strutture di intermediazione e TT, sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute, produzione e valorizzazione di beni artistici e culturali, impegno pubblico, produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione, formazione permanente e didattica aperta, strumenti a sostegno dell'Open Science volta a diffondere e condividere la ricerca scientifica con l'opinione pubblica, attività collegate all'Agenda ONU 2030 e ai suoi Obiettivi di sviluppo sostenibile).

L'esercizio di raccolta, analisi, selezione e predisposizione dei casi studio da sottoporre alla Valutazione ha messo in luce la dimensione dell'impatto socio-economico delle attività dell'ente in taluni casi di livello territoriale, in altri di livello nazionale ed internazionale, nell'ambito di iniziative in molti casi condotte in stretto raccordo con altri organismi di ricerca, istituzioni pubbliche, scolastiche culturali, con imprese o associazioni di imprese, evidenziando la straordinaria rete di relazioni e collaborazioni del CNR e la sua capacità di trasferire al mercato ed alla società la conoscenza prodotta e le tecnologie sviluppate.

L'esperienza della TM-VQR 2015-2019 ha tuttavia evidenziato l'assenza, all'interno dell'Ente, di procedure e strumenti che permettano, in maniera costante e sistematica, di raccogliere, analizzare e monitorare le attività di TM nei diversi campi d'azione e, conseguentemente, l'impossibilità di una misurazione quantitativa e quantitativa del relativo impatto, non solo a sostegno della Valutazione ANVUR ma, più in generale, per pianificare e monitorare tali attività misurandone costantemente l'efficacia e la relativa portata.

Per tale ragione, per rilanciare l'attività del CNR è indispensabile che ci sia una periodica misurazione dell'impatto avuto dalle molteplici azioni intraprese. Ciò avrebbe l'effetto di valorizzare il grande patrimonio di attività, di contributi e di risultati che possono essere messi a disposizione del Paese, massimizzandone le ricadute sotto il profilo economico e sociale. La Terza Missione è insomma una delle attività rispetto alle quali il CNR è naturalmente predisposto e alla quale partecipa periodicamente. Al fine di valorizzare, incoraggiare e sviluppare ulteriormente la Terza Missione è tuttavia opportuno predisporre all'interno dell'Ente un sistema di raccolta e monitoraggio delle informazioni più sistematico ed organico.

I problemi associati alla identificazione e misurazione dell'impatto della ricerca scientifica e tecnologica

Identificare (e di qui misurare) l'impatto della ricerca scientifica e tecnologica è assai più difficile che per altre forme di investimento pubblico, per alcune caratteristiche proprie della ricerca scientifica e tecnologica.

La prima caratteristica è associata all'incertezza che contraddistingue gli esiti della ricerca. Non esiste un rapporto lineare tra gli investimenti effettuati e i risultati ottenuti. In alcuni casi, progetti complessi che hanno assorbito molte risorse non hanno conseguito alcun risultato specifico, se non quello associato alla qualificazione delle risorse umane impiegate. In altri casi, grazie ad una serie di fattori **talvolta** fortuiti, si possono ottenere scoperte a costo zero o molto basso, che però generano un significativo impatto economico e sociale. C'è quindi una differenza tra impatto e terza missione: mentre l'impatto può aver luogo anche senza che ci sia alcuna deliberata azione da parte dei soggetti, la Terza Missione presuppone una deliberata azione volta ad interagire con l'esterno.

La seconda caratteristica riguarda i tempi in cui la ricerca scientifica fornisce i risultati. In alcuni settori, la ricerca scientifica è strettamente connessa all'introduzione di innovazioni di prodotto, di processo e di servizio. In altri, i tempi possono essere molto lunghi e addirittura coinvolgere più generazioni.

Ciò ha implicazioni anche rispetto all'eterogeneità dei prodotti scientifici e tecnologici. Da una parte, ci possono essere grandi risultati scientifici che hanno – almeno nel breve e medio periodo – scarso impatto economico e sociale; dall'altra, ci sono piccole innovazioni tecnologiche che hanno un impatto duraturo.

Avere consapevolezza delle difficoltà associate ad individuare l'impatto della ricerca scientifica e tecnologica non deve esimere le istituzioni e i singoli ricercatori a chiedersi che cosa stanno cercando e perché.

È quindi necessario predisporre gli strumenti necessari per identificare e valorizzare l'impatto della ricerca. Come da prassi, gli strumenti di valutazione dell'impatto possono essere sia ex-ante - per pianificare la distribuzione delle risorse e, ove necessario, la loro allocazione tra progetti - che ex-post - a livello di singolo progetto o di Istituto/Dipartimento/Istituzione. Gli strumenti ex-ante aiutano chi è coinvolto nell'attività scientifica e tecnologica di porsi il problema della rilevanza dei propri progetti anche sotto il profilo economico, sociale e culturale. Gli strumenti ex-post rendono conto di qual è l'effetto ottenuto, con il vantaggio di essere più flessibili, di poter considerare gli effetti generati anche quando essi non sono stati previsti, e quindi per cogliere le interrelazioni che si instaurano tra ricerca ed innovazione da una parte e sistema economico e sociale dall'altra.

La valutazione ex-post riesce così a raccogliere meglio le varie esternalità generate dalla R&S ma, affinché la valutazione ex-post possa dare il contributo atteso, è necessario che le modalità dell'esercizio di valutazione, nonché i suoi eventuali incentivi, siano noti agli attori all'inizio del periodo in cui la valutazione è effettuata.

Obiettivi della valutazione di impatto

Partendo da tali considerazioni, il Gruppo di Lavoro sull'impatto socio-economico del CNR, ha considerato la valutazione dell'impatto come scelta strategica e individuato i seguenti obiettivi centrali, sulla base dei quali ha formulato alcune proposte in termini di metodologie e strumenti:

- **Patrocinio** in termini di impegno e di assunzione di responsabilità su aspetti di rilevanza sociale della ricerca, svolto dai soggetti e dalle istituzioni che svolgono ricerca scientifica.
- **Rendicontazione** dei risultati raggiunti dalla comunità scientifica verso i finanziatori, i beneficiari e, più complessivamente la società e gli attori interessati.
- **Scrutinio**, sulla base delle attività svolte, delle opportunità disponibili al fine di rimuovere eventuali barriere e facilitare il conseguimento di risultati di rilevanza economica e sociale.

Non rientra invece nell'ambito della valutazione dell'impatto il problema dell'**allocazione** delle risorse da destinare alla ricerca scientifica, sebbene i risultati di un'analisi d'impatto possano essere utilizzati anche per tale funzione.

Ai fini di cui sopra, sarà necessario attuare i seguenti passi operativi:

- produrre una metodologia che possa essere adottata dal CNR in futuri percorsi di valutazione dell'impatto socio-economico delle proprie attività;
- fornire una prima applicazione di questa metodologia di valutazione, con riferimento ad alcuni casi studio;
- estrarre una lista di possibili elementi chiave, barriere e facilitatori di impatto socio-economico, con particolare riferimento alla realtà del CNR, da validare in futuro (ad esempio, mediante successive analisi, interviste, tavoli partecipati con diversi attori sociali e esercizi di previsione scientifica e tecnologica);
- sperimentare tecniche di *data mining* per l'acquisizione di dati e informazioni da varie fonti CNR nel percorso di valutazione, che potranno essere utilizzate in futuro per migliorare gli stessi processi di acquisizione e utilizzo dei dati.

In tal senso il Gruppo di Lavoro ha formulato alcune proposte metodologiche in relazione alla scelta del modello di valutazione dell'impatto da utilizzare, all'individuazione di casi studio significativi che ben rappresentino le categorie di attività ed iniziative capaci di generare impatto, ed alcune preliminari riflessioni sugli strumenti operativi per la raccolta sistematica delle informazioni e degli indicatori in grado di "alimentare" il modello scelto e di fornire dei primi risultati di misurazione dell'impatto socio economico dell'Ente.

La scelta del modello

Centrale nella valutazione dell'impatto socio-economico è il concetto di *valore della ricerca*, che dipende dal suo utilizzo in pratiche politiche, scientifiche e in contesti sociali. Pertanto, i principali elementi dell'analisi di impatto sono relativi alle conoscenze prodotte e scambiate, all'uso dei risultati della ricerca e ai benefici prodotti.

In letteratura, intorno a questi elementi, sono stati proposti e sperimentati diversi modelli di valutazione di impatto socio economico della ricerca.

Da un lato è stata evidenziata la mancanza di un framework condiviso (Penfield et al., 2014; Miettinen et al., 2015), dal lato opposto, la mancanza di varietà, con riferimento, ad esempio, all'eccessiva enfasi sugli aspetti economici rispetto a quelli sociali (Bornmann, 2013; Miettinen et al. 2015), o alla mancanza di approcci in grado di considerare adeguatamente il valore sociale per una varietà di discipline, in particolare per quelle non appartenenti al comparto delle materie scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (Reale et al., 2017). Data la pluralità degli approcci adottati nella valutazione dell'impatto socio-economico della ricerca, è stata anche sostenuta l'impraticabilità di un metodo standardizzato (Mariño et al., 2021), come anche il vantaggio di disporre di diverse metodologie (Joly e Matt, 2017).

E' stato anche evidenziato proprio dall'ANVUR come la valutazione e la misurazione degli effetti della ricerca sul contesto sociale sia più problematica della misurazione della qualità e dell'eccellenza scientifica, per la mancanza di criteri condivisi, per la varietà di contesti in cui si può articolare l'impatto sociale, per la difficoltà di identificare il legame causa-effetto tra la ricerca e l'esito ottenuto e per un problema di temporalità, in quanto la scala temporale d'impatto dell'innovazione può essere molto lunga e una misurazione prematura può dar luogo a risultati sottostimati (ANVUR, 2018).

Il Gruppo di Lavoro è partito dalla considerazione dei principali modelli di valutazione di impatto socio-economico della ricerca sviluppati negli ultimi decenni, a partire dalla letteratura e dalle principali rassegne e indagini (Smit e Hessels, 2021; Fecher e Hebing 2021; Mariño et al., 2021; Reale et al., 2017;

Bornman, 2013). In particolare, sono stati esaminati i modelli riportati nella rassegna di Smith e Hessels (2021) e che si focalizzano sui seguenti esercizi di valutazione:

- *Payback framework*. UK medical research; che è stato successivamente esteso in diversi ambiti multidisciplinari:

- Science and Technology (S&T). USA STEM research
- Public Value Mapping (PVM) USA science policy
- Monetization (health). UK medical research
- Flows of Knowledge approach. UK research council funding
- *SIAMPI* - Social Impact Assessment Methods for research and funding instruments through the study of Productive Interactions between science and society. Research institutes (ICT, health, SSH, nanotecnologie) for European Commission:
- Contribution mapping. Global health sector
- ASIRPA. French public agricultural research institute
- Evaluative Inquiry. Dutch assessment of university research (SEP)

Oltre a questi modelli, sono state prese in considerazione le Knowledge Transfer Metrics prodotte dal Gruppo di Esperti della Commissione Europea (Campbell et al., 2020) e gli elementi, quantitativi e qualitativi, suggeriti dal Gruppo GEV ANVUR per la Terza Missione-VQR come rappresentativi della portata e del significato (sui quattro criteri di valutazione già citati in premessa) dell'impatto dei casi studio.

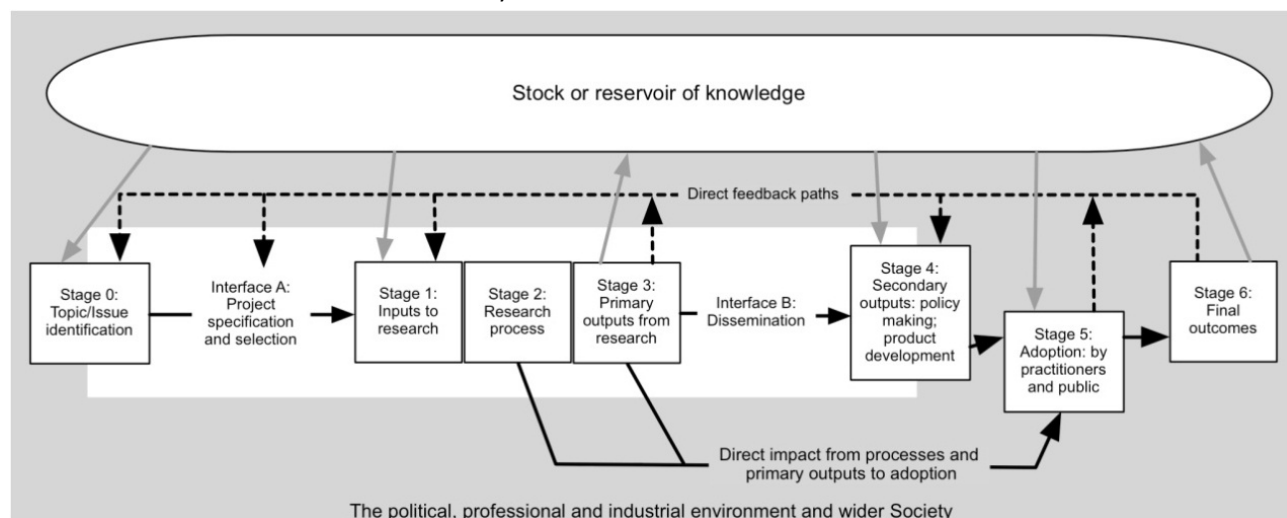
Posto che tutti gli strumenti concettuali esaminati presentano aspetti di rilievo, il modello individuato dal Gruppo di Lavoro come *principale riferimento* è il modello *Payback*. Questo modello, utilizzato originariamente nel Regno Unito per la valutazione di programmi di salute pubblica, è stato ampiamente sperimentato sia a livello nazionale che locale in diversi contesti e, in anni recenti, anche in ambito multidisciplinare. Ad esempio, un adattamento di Payback, il modello Cahs, è stato utilizzato in Canada e in Spagna. A partire dal 2010, il modello è stato utilizzato come riferimento anche nell'analisi dell'impatto della ricerca nelle scienze sociali (Klautzer et al., 2011). Successivamente, il modello è stato sperimentato anche in contesti multidisciplinari, nei settori delle arti e scienze umane e sociali, scienze mediche e tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Domènech et al., 2019).

Payback consiste in una rappresentazione del modello logico dell'intero processo di ricerca ai fini della valutazione dell'impatto e in una serie di categorie per classificare il ritorno dell'investimento derivante dalla ricerca.

Tale modello appare particolarmente adeguato a fornire informazioni qualitative e quantitative in merito all'impatto, tali da tener conto dei campi di azione individuati da ANVUR per la valutazione delle attività di terza missione e dei relativi criteri di valutazione.

Le categorie del modello, riconsiderate in modo da essere estese ad altri domini, sono:

1. Conoscenza prodotta.
2. Impatto sulla ricerca futura, sviluppo delle competenze (migliore orientamento della ricerca futura, come ad esempio la generazione di nuovi metodi e/o set di dati; rafforzamento delle capacità; garanzia di ulteriori finanziamenti o il miglioramento delle infrastrutture; sviluppo della carriera).
3. Politiche e prodotti informati dai risultati della ricerca (impatto sulla definizione delle politiche a livello nazionale, all'interno degli ordini professionali, in altre organizzazioni).
4. Impatti sulle pratiche (comportamento individuale, cambiamento di comportamenti nella società e nei destinatari di prodotti).
5. Ampio impatto socio-economico (sfruttamento commerciale e impiego dei risultati della ricerca in ambito economico e sociale)



Il modello Payback, come detto, è stato considerato come riferimento principale per la costruzione di un modello di valutazione dell'impatto socio-economico del CNR ma, nella contestualizzazione alle

specificità e alle caratteristiche generali dell'Ente, potrà essere adattato/integrato rispetto ad alcuni indicatori specifici.

Gli obiettivi della rilevazione dell'impatto della ricerca e delle attività svolte

Ciascuno dei modelli presi in considerazione nella letteratura aveva una finalità non solo conoscitiva, ma anche propositiva. A seconda dei vari casi, essi sono stati utilizzati per contribuire alla:

- i) distribuzione delle risorse ex-ante;
- ii) valutazione sull'utilizzazione delle risorse ex-post;
- iii) identificazione delle aree prioritarie;
- iv) identificazione delle collaborazioni da avviare oppure rafforzare (imprese, organizzazioni sociali, amministrazione pubblica, enti locali, strutture educative).

La necessità del CNR di dotarsi di un più solido strumento di valutazione dell'impatto, quindi, non dovrebbe avere solo uno scopo conoscitivo ma dovrebbe essere anche collegato, nell'ambito del piano di rilancio dell'Ente, ad una chiara identificazione delle azioni necessarie da intraprendere per identificare e rafforzare gli ambiti di impatto. Tale valutazione, che non spetta al nostro Gruppo di Lavoro, si deve basare su una indicazione specifica da parte della Presidenza e del Consiglio d'Amministrazione.

Alcuni esempi di attività svolte presso il CNR che hanno avuto un impatto significativo

Come detto, a seguito dell'individuazione del modello, dovrà esserne fornita una prima applicazione su casi studio sufficientemente rappresentativi sotto il profilo tematico e contenutistico, di ambito di impatto e di sua portata, per fornire alcuni primi risultati sulla metodologia adottata, sull'eventuale carenza di dati di input/output, di strumenti, ecc.

Dati i tempi ristretti, e seguendo una prassi comune ad altri percorsi di valutazione (Klauser et al., 2011; XXX), sono stati identificati 5 casi studio – descritti nel seguito - che rispecchiassero il più possibile la varietà di progetti/attività realizzati al CNR, tenendo anche conto dell'ambito di ricerca e di applicazione, del finanziamento, del team, delle fasi del programma/attività, dell'evidenza di ricadute in ambito sociale e/o culturale. Questi casi studio sono qui forniti come esempio di attività dove la ricerca scientifica conduce oppure è direttamente connessa a problematiche di tipo economico e sociale.

I cinque casi studio selezionati sono i seguenti:

- Quantum Technology Italy s.r.l., spin-off del CNR-INO

Nata nel 2020, la società vuole sfruttare la meccanica quantistica per garantire comunicazioni efficienti e assolutamente sicure, in grado anche di rendere possibili i collegamenti fra i dispositivi del futuro, come computer e sensori quantistici. Alcuni mesi fa, la società ha visto l'ingresso – con un primo round di finanziamento al capitale - di una società del gruppo TIM (Telsy), per sviluppare e installare sull'infrastruttura di rete TIM dei sistemi di crittografia quantistica finalizzata alla sicurezza delle comunicazioni e dei dati. La tecnologia di QTI srl, interamente sviluppata dal CNR, pone l'Italia all'avanguardia in un settore altamente strategico quale quello della cyber-security. Il piano industriale dello spin off prevede una crescita costante della sua dimensione di attività con creazione di numerosi posti di lavoro, investimenti in R&D e una partnership strategica con il CNR.

- “Xylella Fastidiosa” – la ricerca e la divulgazione per fronteggiare l’epidemia

Il CNR è Titolare di una varietà di olivo (Protetta dalla Nuova Varietà Vegetale denominata FS17 e dal marchio internazionale FAVOLOSA), protetta a livello internazionale e caratterizzata dall'idoneità ad impianti ad alta densità e da fruttificazione abbondante. A seguito dell'identificazione, nel 2013, della Xylella, alcune sperimentazioni hanno dimostrato la resilienza della varietà al batterio. La Varietà è concessa in licenza ad alcuni vivai, che si occupano della riproduzione e della commercializzazione delle piante per un loro reimpianto nelle aree colpite dall'epidemia. Accanto a questi processi di valorizzazione della proprietà industriale (nuova varietà vegetale e marchio), i ricercatori CNR sono costantemente impegnati per attività di monitoraggio della diffusione del patogeno e di informazione specifica per la prevenzione, anche a supporto alle istituzioni locali.

- Sviluppo di materiali bioattivi per applicazioni in oral care – Brevetto internazionale CNR-CSIC WO2016012452

La tecnologia, tutelata da un brevetto internazionale, nasce da una libera collaborazione di ricerca tra l'ISTEC-CNR di Faenza e colleghi dello CSIC (Spagna) e si riferisce ad un materiale in grado di remineralizzare lo smalto dentale e di occludere i tubuli dentinali, quindi anche ad azione desensibilizzante, impiegabile in prodotti per l'oral-care. Il percorso di trasferimento tecnologico è avvenuto grazie ad un'azienda con la quale l'Istituto aveva attivato già diverse collaborazioni di ricerca, con la quale sono stati sottoscritti una licenza esclusiva e un contratto R&D; i risultati hanno dato vita ad un prodotto efficace nel combattere la demineralizzazione dentale, con un'ampissima diffusione e

commercializzazione grazie ad un'azienda leader nel mondo dei prodotti dell'igiene orale chimica e meccanica ad uso professionale o distribuiti esclusivamente nel canale farmacia.

- RISIS - European Research Infrastructure for Science Technology and Innovation Policy Studies

RISIS è un'infrastruttura di ricerca distribuita il cui obiettivo è aprire e mantenere banche dati e strumenti che consentano di sviluppare una nuova generazione di indicatori a sostegno delle politiche e delle strategie di Ricerca e Innovazione.

Questa nuova generazione di indicatori tiene conto di uno dei principali risultati del lavoro svolto negli ultimi 20 anni sull'asimmetria della produzione dei risultati di ricerca. L'asimmetria citata riguarda gli attori (per esempio, 200 imprese rappresentano la metà della R&S globale), la geografia (per esempio, 200 agglomerati nel mondo concentrano l'80% della produzione mondiale di nanoscienze e nanotecnologie), ma anche temi emergenti o sfide sociali che si riflettono scarsamente nelle classificazioni disciplinari. Questa nuova generazione dei cosiddetti indicatori di "posizionamento" ha portato la comunità di Risis a tenere traccia nelle banche dati di attori, luoghi (a livello paesi, regioni, centri urbani) e temi di interesse politico. Ciò ha richiesto la costruzione di servizi che sono stati progettati come beni comuni ad accesso aperto. Risis ha anche costruito uno speciale servizio online per elaborare dati testuali, attraverso l'analisi semantica, una risorsa ancora largamente ignorata dal lavoro sugli indicatori.

RISIS oggi (2022) riunisce 16 banche dati e 5 importanti servizi già aperti alla comunità attraverso un accesso centralizzato. RISIS è un'infrastruttura distribuita perché le banche dati, che per lo più coprono tutti i paesi europei o addirittura il mondo, sono distribuite su più Paesi, come avviene anche per i servizi.

Una caratteristica fondamentale di RISIS è che le banche dati, a supporto degli indicatori, coprono un lungo periodo di tempo e sono aggiornate periodicamente.

Sulla base degli esiti dell'applicazione della metodologia proposta ai 5 casi studio (e ad eventuali ulteriori casi studio laddove si rendesse necessario), sarà possibile validare il modello applicando eventuali correttivi per meglio rispondere alle specificità dell'ente.

Sarà quindi possibile affrontare una seconda fase di sperimentazione e validazione della metodologia applicandole a specifiche categorie (e.g. impatto degli spin off CNR), o a perimetri di impatto preliminarmente individuati (e.g. impatto territoriale di sedi/strutture CNR localizzate in aree "periferiche" del Paese).

Gli indicatori e gli strumenti di rilevazione

La definizione degli “indicatori” per ciascuna delle cinque categorie del modello scelto consentirà di comprendere quali siano i dati e le informazioni già disponibili all’interno dell’Ente, come tali informazioni sono organizzate e su quali sistemi informativi risiedono, quali strutture dell’Ente possono fornire tali informazioni, quali siano le informazioni mancanti e come organizzare la loro raccolta.

Sulla base di tale analisi sarà possibile procedere con la progettazione di specifici strumenti per la raccolta dei dati ed il rilascio degli output del modello.

Lo strumento più adatto per raccogliere queste informazioni sembra essere, se opportunamente rivisto e riorganizzato, il Piano di Gestione Pluriennale (PdGP) svolto dal CNR. Si tratta, infatti, di una modalità di rendicontazione annuale che prende in considerazione, per ciascuno Istituto, le varie attività di ricerca e i progetti che contemplano finanziamenti attivi. Il fatto di prendere in considerazione la gestione pluriennale consente inoltre di effettuare, di anno in anno, una verifica in itinere sul raggiungimento degli obiettivi e, allo stesso tempo, di predisporre uno strumento di valutazione sia ex-ante che ex-post.

Il Gruppo di Lavoro ritiene assolutamente necessario che il CNR, nell’ambito del Piano di Rilancio, si doti di una struttura volta a valutare l’impatto prima di richiedere ai colleghi di dedicare parte del proprio tempo e lavoro a fornire le informazioni richieste. Occorre, infatti, evitare che il CNR ponga un onere ai propri dipendenti se poi non c’è chiarezza sui modi, i tempi, gli scopi con cui questi indicatori verranno impiegati.

In primo luogo, si tratta di operare una raccolta di informazioni che non si sovrapponga agli strumenti già a disposizione del CNR per monitorare e valutare le attività svolte al proprio interno. In secondo luogo, occorre che le modalità di informazione raccolta non siano eccessivamente onerose, giacché esse costituiscono comunque un impiego di tempo che sarebbe sottratto ad altre iniziative. In questi casi, e recependo il sistema in vigore negli Stati Uniti e in altri paesi, è opportuno indicare qual è il tempo stimato che il rispondente deve impiegare per fornire le informazioni richieste. In terzo luogo, le informazioni andrebbero raccolte solamente dopo che si è costituito all’interno dell’Ente l’apposito gruppo di lavoro destinato ad utilizzarle. In quarto luogo, le informazioni necessarie dovrebbero essere già predisposte per giungere alla loro utilizzazione.

6. LE CONSULTAZIONI. LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI, TUTTO IL PERSONALE, IL CONSIGLIO SCIENTIFICO, I CONSIGLI SCIENTIFICI DI DIPARTIMENTO, IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

6.1 I contributi delle Organizzazioni sindacali

In data 2 marzo 2022, presso la Sede Centrale del CNR, tutte le organizzazioni sono state invitate per una presentazione generale dello stato dell'arte e della metodologia di strutturazione del Piano di Rilancio. Tutte le sigle sono state invitate ad offrire il proprio contributo sui punti di principale interesse. L'incontro è stata anche l'occasione per dare la parola alle Organizzazioni, che sono intervenute su richiesta. Sono di seguito riportati i contributi pervenuti.

6.1.1 Il contributo di CGIL

Gentile Presidente,

Le invio un documento che riporta alcune proposte della FLC CGIL riguardanti il Piano di riordino e rilancio del CNR. Non avendo alcun documento cui fare riferimento, abbiamo utilizzato una forma schematica articolata in obiettivi per noi prioritari ed azioni che proponiamo per raggiungerli.

Infatti, se siamo sicuramente degli stakeholders in quanto molto interessati al corretto funzionamento del CNR e alle ricadute che il ruolo del CNR ha sulla società, come ben esplicitato dal nostro Segretario Nazionale, Francesco Sinopoli, il 2 marzo scorso, siamo anche e soprattutto i rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori del CNR, e per questo riteniamo imprescindibile il nostro ruolo attivo di proposta in questo progetto di riorganizzazione del CNR. D'altra parte, le stesse linee guida per l'adozione del Piano di Rilancio del CNR, deliberate dal CdA del 19 gennaio 2022 con delibera n.5/2022, ai punti c) e d) parlano di *"confronto con i vari stakeholders"*, di *"riunioni ed audizioni organizzate dalla Presidente con gli stakeholders interni ed esterni e gli organi statutari (incluso il Consiglio scientifico) ai fini della raccolta, per gli ambiti di competenza, di osservazioni e proposte per la predisposizione del Piano di Rilancio del CNR"*.

Dobbiamo rilevare che ad oggi, non ci è stata offerta alcuna occasione per un reale confronto e una seria discussione né sugli obiettivi verso quali Lei intende orientare il piano né su come si intende raggiungerli, soprattutto per gli aspetti che riguardano il personale.

Per queste ragioni la FLC CGIL del CNR Le chiede di provvedere all'avvio di un confronto sui temi del piano di rilancio convocando riunioni dedicate nelle modalità previste dalle linee guida citate precedentemente. Colgo l'occasione per porre i miei migliori saluti

Roma, 27 aprile 2022

Marilena Ripamonti FLC CGIL CNR

AUTONOMIA, DEMOCRAZIA E RAPPRESENTATIVITÀ

ESIGENZA	PROPOSTA
Aumentare l'indipendenza dell'Ente da ministeri e organi vigilanti per renderlo veramente autonomo e capace di operare libero da vincoli legati ad aspetti non direttamente connessi con il carattere stesso di Ente Pubblico di ricerca	Adottare norme statutarie utili a rafforzare l'autonomia dell'Ente, come sancito dal combinato disposto del Dlgs. 218/16 e art. 33 della Costituzione. Prevedere nel decreto di riordino un vincolo sulla programmazione pluriennale del finanziamento. Prevedere all'interno del decreto di riordino un significativo aumento del FOE necessario all'attuazione del piano di rilancio con una programmazione almeno triennale del finanziamento necessario.
Allargare gli ambiti di democrazia partecipativa del personale CNR	Aumentare la numerosità dei rappresentanti del personale nei vari organi statutari, che siano eletti dal personale tutto.
Garantire adeguati livelli di rappresentatività del personale tecnico e amministrativo.	Aumentare il numero di rappresentanti eletti dal personale tecnico e amministrativo negli organismi statutari
Ampliare le funzioni ed il potere decisionale degli organi che includono componenti elettive.	Dare valore vincolante ai pareri espressi. Definire regole di funzionamento chiare.
Favorire la comunicazione istituzionale tra organi con componenti rappresentative, che al momento dialogano saltuariamente ed in forma spontanea.	Formalizzare l'istituzione di un coordinamento dei rappresentanti del personale eletti negli organismi statutari con ruolo di consultazione e proposta.
Garantire al personale che opera nella SAC adeguati livelli di partecipazione in analogia con il personale che opera nelle strutture scientifiche.	Prevedere organi statutari equivalenti ai Consigli di Istituto per la Direzione Generale e gli Uffici di livello dirigenziale generale.

ORGANIZZAZIONE (BENESSERE ORGANIZZATIVO)

ESIGENZA	PROPOSTA
Riportare IL CNR nell'alveo delle specificità proprie dell'attività di ricerca, sottraendolo ad inadeguate logiche aziendalistiche	Cambiare il nome del CdA in Comitato di Presidenza (CNRS), Giunta Esecutiva (INFN) o Comitato Esecutivo (MaxPlanck Institute)
Ridurre la gerarchizzazione di fatto dell'attività di ricerca dell'Ente.	Affiancare agli attuali meccanismi top-down per la valutazione di direttori e dirigenti opportuni meccanismi bottom-up (es. una valutazione da parte del personale), per una più ampia analisi della congruità delle azioni dirigenziali con le esigenze delle singole strutture oltre che dell'Ente.
Favorire l'evoluzione interdisciplinare dell'ente, evitando la formazione di ambiti tra loro disciplinarmente sconnessi così come la rigidità e la settorialità connesse con un'organizzazione disciplinare.	Rivisitare la suddivisione dipartimentale in chiave tematica a forte carattere multi-ed interdisciplinare invece che in chiave accademico-disciplinare, affidando ai dipartimenti il ruolo di aggregazione delle competenze su temi strategici definiti e, se opportuno, temporalmente limitati.
Una riorganizzazione che inquadri le attività seguendo criteri rispondenti alle realtà della rete di ricerca.	Superamento delle attuali Aree Strategiche e Progettuali.
Riconoscere agli istituti il ruolo di "luogo" dell'attività di ricerca, evitando la sovrapposizione derivante dall'attuale ruolo dei Dipartimenti.	Trasformare i dipartimenti in strutture di coordinamento delle attività svolte negli istituti.
Riconoscere agli istituti il ruolo di "luogo" dell'attività di ricerca, evitando la sovrapposizione derivante dall'attuale ruolo dei Dipartimenti.	Trasformare i dipartimenti in strutture di coordinamento delle attività svolte negli istituti.

Restituire alla figura del Direttore di Istituto il ruolo di <i>primus inter pares</i> invece che di emanazione del direttore di dipartimento.	Elezione diretta del Direttore di Istituto da parte del personale dell'Istituto con mandato non rinnovabile.
Favorire il coordinamento e la diffusione delle informazioni sia in direzione top-down che bottom-up.	Affidare la governance del dipartimento ad un Consiglio costituito per il 50% da una componente eletta dai direttori degli istituti afferenti e per il restante 50% da componenti eletti dal personale. Il Consiglio elegge al suo interno un Coordinatore di Dipartimento.
Favorire la condivisione delle scelte e la diffusione delle informazioni a livello di istituto, evitando che le informazioni circolino in maniera sporadica e parziale e che le decisioni siano prese senza coinvolgere il personale o i suoi rappresentanti.	Ruolo deliberante del Cdi (o analogo) su tematiche quali assunzione di personale TD, assegnazione del personale alle attività di ricerca. Azione di coinvolgimento del personale e di vigilanza su tematiche quali la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali.
Valorizzare nuove attività di ricerca interne all'Ente non ancora inserite in progetti.	Prevedere l'attivazione di meccanismi non competitivi di finanziamento delle attività di ricerca "interne".
Favorire la ricerca "curiosity driven".	Garantire ad ogni ricercatore una dotazione finanziaria minima per poter sviluppare in autonomia nuove idee progettuali o di ricerca.
Garantire un'organizzazione del lavoro con caratteristiche di flessibilità necessarie allo svolgimento dell'attività di ricerca.	Rimuovere i vincoli burocratici extra-contrattuali attinenti a sede ed orario di attività. Riconoscere anche a T&A adeguati livelli di autonomia e flessibilità del lavoro.

VALORIZZAZIONE PROFESSIONALE

ESIGENZA	PROPOSTA
Ridurre il peso dell'appartenenza allo specifico dipartimento sulla valorizzazione professionale.	Sottrarre ai dipartimenti la gestione della valorizzazione professionale.
Valutare lo sviluppo professionale offrendo negli anni un panorama chiaro entro cui svolgere l'attività, evitando il ricorso a criteri definiti "oggi per ieri".	Adottare criteri di valorizzazione professionale stabiliti con cadenza triennale/quinquennale. Effettuare la valutazione con riferimento ai diversi periodi ed ai relativi criteri.
Garantire una valutazione equa dello sviluppo professionale.	Affidare la valutazione dello sviluppo professionale a commissioni che non abbiano la libertà attuale di scegliere i criteri di valutazione, ma ricevano dall'Ente un'indicazione chiara e per quanto possibile univoca di criteri definiti.
Correlare la valorizzazione professionale ai diversi settori in cui l'Ente opera, per evitare che i lavoratori vengano valutati su prodotti non correlabili all'attività svolta prevalentemente.	Modulare la valutazione attraverso criteri che tengano conto del contesto lavorativo, della realtà socio- economica del territorio e del settore di attività dell'istituto, tenendo conto delle molteplici attività dell'Ente.
Riconoscere le stesse opportunità di valorizzazione professionale a tutto il personale.	Sottrarre la valorizzazione professionale alla retorica dell'eccellenza ed all'applicazione prevalente di meccanismi di valutazione accademici fortemente basati su indicatori bibliometrici. Condurre i processi di valorizzazione sulla base di procedure di valutazione INDIVIDUALI NON COMPARATIVE che tengano conto dell'attività svolta, valorizzando il lavoro di gruppo e la collaborazione con i colleghi.

Dare alla valorizzazione professionale un profilo di motivazione e, nello stesso tempo, di coesione del personale.	Incrementare gli aspetti multi- ed inter-disciplinari della valorizzazione a discapito dell'appartenenza disciplinare o dipartimentale.
Favorire la costituzione di masse critiche necessarie al successo progettuale.	Evitare che il successo progettuale sia discriminante nella valorizzazione professionale e favorisca la parcellizzazione dell'ambito lavorativo.

RECLUTAMENTO

ESIGENZA	PROPOSTA
Considerare l'azione della legge Madia non esaurita fino a quando ci saranno precari storici da assumere.	Completare il processo di stabilizzazione utilizzando i fondi previsti dalla legge di bilancio 2022 e prevedendo percorsi ulteriori fino a concludere il processo di stabilizzazione.
Attuare un reclutamento regolare ed adeguato di personale amministrativo e di ricerca evitando percorsi di precariato.	Attivare percorsi pre-ruolo per il reclutamento compatibili con le reali esigenze dell'ente. Sottrarre l'attivazione di contratti TD, atipici e di somministrazione all'autonoma decisione del singolo ricercatore o direttore attraverso il coinvolgimento del CdI con compiti deliberanti. Prevedere cadenze certe, per i bandi di reclutamento R&T e T&A, per esempio su modello del CNRS, considerando anche il numero dei pensionamenti annuali e le necessità degli Istituti.
Migliorare il processo di selezione del personale	Prevedere che le commissioni esaminatrici dei Bandi per il reclutamento del personale, siano composte prevalentemente da personale CNR scelto mediante estrazione da elenchi predisposti in precedenza. Stabilire in precedenza criteri e metodi di valutazione dei percorsi formativi e professionali, sia per R&T che per T&A.

SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

ESIGENZA	PROPOSTA
Superare le difficoltà legate ad una organizzazione amministrativa troppo burocratica ed inadeguata al contesto della ricerca, tenendo conto del fatto che le esigenze del lavoro di ricerca sono molto differenti da quelle delle altre amministrazioni pubbliche.	Riconoscere nel Decreto di riordino le peculiarità del lavoro di ricerca adottando procedure flessibili specificamente mirate a favorire le attività di ricerca. Avviare la semplificazione delle regolamentazioni e delle procedure, promuovendo una transizione digitale che, valorizzando le competenze del proprio personale, modernizzi l'organizzazione interna e velocizzi tutte le procedure di gestione.
Decentramento delle attività amministrative e di supporto finalizzata ad adeguare le procedure alle esigenze di rapidità operativa richieste dalla progettualità.	Riorganizzare l'assetto gestionale dell'Ente con una spiccata propensione ad una riduzione delle distanze tra il personale di ricerca e gli uffici amministrativo-gestionali. Ricondurre la gestione dei fondi dei progetti alla direzione degli istituti, per evitare di dover chiedere una modifica di bilancio al CdA per qualunque cambio di esigenza dell'attività rispetto a quanto inizialmente previsto. Prevedere una articolazione territoriale, coordinata a livello centrale, delle attività di "grant office", per supportare la rete scientifica nella preparazione e rendicontazione di progetti nazionali e internazionali.
Ridurre il numero delle attività amministrative in capo agli istituti per questioni collegate al funzionamento, garantendo economie di scala	Mantenere la contrattualistica per utenze, sorveglianza e manutenzioni a livello centralizzato

BENESSERE STRUTTURALE ED INFRASTRUTTURALE

ESIGENZA	PROPOSTA
Evitare che i laboratori e gli istituti del CNR versino, come spesso accade oggi, in condizioni critiche, con le spese di manutenzione (anche ordinaria) che ricadono impropriamente sui fondi di finanziamento di attività progettuali.	Prevedere interventi adeguati volti a migliorare le condizioni delle strutture CNR distribuite sul territorio e ad aumentarne la sostenibilità, ricomprendendo la manutenzione ordinaria della propria rete tra i compiti istituzionali dell'Ente.
Favorire l'ammodernamento del parco attrezzature dell'Ente per consentire una più efficace	Prevedere processi (es. bandi interni e meccanismi di rotazione) che consentano l'ammodernamento di apparecchiature strategiche per l'attività degli istituti.
Favorire lo sviluppo di piattaforme tecnologiche comuni fra Istituti	Prevedere che nelle Aree di ricerca o territoriali, sia possibile la condivisione fra più Istituti di piattaforme tecnologiche, gestite in maniera comune, in modo da evitare repliche di grandi strumenti costosi e ottimizzare la manutenzione degli stessi.
Potenziare le infrastrutture di ricerca nel CNR con approcci che valorizzino le infrastrutture esistenti e favoriscano lo sviluppo di nuove in una logica di sistema a valenza sia nazionale, che territoriale (regionale)	Il Piano deve prevedere meccanismi di monitoraggio e programmazione delle iniziative infrastrutturali dell'Ente attraverso il coinvolgimento del personale ed i suoi rappresentanti negli organismi statutari.

6.1.2 Il contributo di ANPRI

Lettera a firma Gianpaolo Pulcini, Responsabile Nazionale FGU-DR-ANPRI CNR

Oggetto: Piano di riorganizzazione e rilancio del CNR. Il contributo della FGU-ANPRI

Gentile Presidente,

la scrivente O.S., con riferimento a quanto da Lei presentato nel corso della riunione con le OO.SS. tenutasi il 2 marzo, Le vuole rappresentare alcune proposte e considerazioni, in continuità e ad integrazione di quanto Le abbiamo illustrato nel corso della stessa riunione e del documento sintetico consegnato.

Nel confermarle il nostro apprezzamento per l'intenzione che ci pare si evinca dalla sua illustrazione di voler **mettere finalmente la Ricerca** (e con essa i suoi principali attori, ossia i **Ricercatori e Tecnologi (R&T)**) **al centro di ogni processo organizzativo e decisionale** dell'Ente, Le vogliamo segnalare, in concreto, la necessità di individuare un canale di interazione con i R&T che ne consenta una proattiva partecipazione che, Lei concorderà, non si può tradurre nella mera compilazione di un questionario, sicuramente utile per raccogliere indicazioni generali ma non per rendere effettivamente partecipi i R&T.

Ci è chiaro che una completa riorganizzazione e un vero rilancio del CNR richiedano ancora qualche altra integrazione del quadro normativo e, in particolare, del D.lgs. n. 218/2016 (peraltro ancora lungi dall'essere stato attuato nella sua interezza), ma non possiamo perdere questo passaggio intermedio che ci viene offerto per fornire un contributo a legislazione vigente. Quello che pensiamo di proporle, in larga parte illustrato nel corso della riunione del 2 marzo e nel documento che le abbiamo già consegnato, riguarda dunque le questioni più urgenti e maggiormente legate alla buona riuscita del contributo che il CNR è esplicitamente invitato a dare al PNRR, per come è scritto nella Legge di Bilancio 2022.

Per alcuni dei punti trattati, come potrà constatare, possiamo fornirle dei contributi organici e definitivi sulla base di un lavoro condiviso da una pluralità di R&T.

Il riferimento guida, che ci pare Lei condivida, è mettere finalmente la Ricerca (e con essa i suoi principali attori, ossia i Ricercatori e Tecnologi) al centro di ogni processo organizzativo e decisionale dell'Ente. Quanto andiamo ad illustrare brevemente vuole dare un segnale chiaro di un'inversione dell'attuale approccio verticistico nelle nomine e nella gestione dell'Ente, concentrandosi su due direttrici. La prima è il **riconoscimento del ruolo** fondamentale che il D.lgs.

n. 218/2016 e la Carta Europea dei Ricercatori attribuiscono ai **R&T dell'Ente**. La seconda è un deciso **snellimento delle procedure burocratiche** per renderle compatibili con i tempi e le necessità delle attività di ricerca.

- 1) Modificare le modalità di nomina dei Direttori di Istituto, al fine di riconoscere ai R&T afferenti all'Istituto il diritto di scegliere, tramite consultazione, il proprio Direttore.
- 2) Modificare sostanzialmente sia i compiti sia le funzioni dei Dipartimenti, ripensandone il ruolo in termini di coordinamento e raccordo tra gli Istituti loro afferenti (con conseguente potenziamento dei Consigli Scientifici di Dipartimento, come luogo di confronto scientifico delle comunità degli Istituti afferenti, e nomina condivisa dei Direttori di Dipartimento), ed eliminare gli ulteriori passaggi burocratici attualmente introdotti dai Dipartimenti.
- 3) Rivedere profondamente la procedura di riorganizzazione, soppressione e costituzione degli Istituti e delle loro sedi secondarie, affinché queste iniziative scaturiscano da effettive necessità scientifiche proposte con forti motivazioni dalle comunità scientifiche interessate e ricevano parere positivo da parte di tutti i CdI interessati.
- 4) Portare a due su cinque il numero dei rappresentanti del personale nel CdA, nel rispetto degli artt. 8 e 11 del d.lgs. 213/2009 di *"Riordino degli enti di ricerca"*. Rimanendo aperta sul piano normativo la questione generale del governo degli Enti Pubblici di Ricerca che, pur considerandone le peculiarità, non è coerente con quella delle Università e con quella di Istituzioni internazionali omologhe.
- 5) Introdurre nello Statuto una forma di consultazione da parte dei R&T del CNR sulla rosa di idonei alla Presidenza dell'Ente.
- 6) Estendere i compiti degli organi di consulenza scientifica, il cui contributo alla definizione delle linee strategiche dell'Ente e del Piano Triennale delle Attività deve essere accresciuto e mai aggirato o ignorato. In particolare, è necessario strutturare un'interazione istituzionale tra gli organi di consulenza scientifica e i R&T per rendere effettivo ed efficace il contributo che le comunità scientifiche dell'Ente possono fornire per far crescere l'Ente nell'interesse del Sistema Paese.
- 7) Adeguare il Regolamento del Personale (quello vigente è vecchio di quasi 17 anni) alla Carta Europea dei Ricercatori, al Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori e all'*European Framework for Research Careers*, così come imposto dal D.lgs. n. 218/2016, al fine, ad esempio, di assicurare procedure trasparenti, certe, durature nel tempo e condivise dalla comunità scientifica interna per l'assunzione e la progressione di carriera dai R&T dell'Ente. Rivedere anche le procedure per la nomina delle commissioni esaminatrici, affinché i commissari siano scelti, anche per sorteggio, da appositi albi di esperti interni ed esterni.

- 8) Eliminare l'attuale ambiguità che vede la sostanziale coincidenza tra "Aree Strategiche" e "Aree Concorsuali" e far sì che le Aree Strategiche diventino gli eco-sistemi per l'integrazione e il raccordo delle proposte scientifiche dei Dipartimenti, evitando di considerarle, come avviene adesso, di esclusiva "appartenenza" ad un singolo Dipartimento, cosa che pregiudica la carriera di tanti Ricercatori che svolgono attività di ricerca trasversale tra più Dipartimenti e scoraggia le collaborazioni interdisciplinari all'interno e all'esterno dell'Ente.
- 9) Ridefinire le "Aree Concorsuali" per i Ricercatori, aumentandone il numero oggi eccessivamente ridotto, in modo che siano scientificamente omogenee al loro interno così da consentire corrette e comparabili valutazioni dei candidati. Analogamente, bisogna revisionare i Settori Tecnologici, per rendere anche essi il più possibile omogenei e in grado di coprire le competenze tecnologiche maturate da tutti i tecnologi dell'Ente, e fornirne una precisa declaratoria.
- 10) Porre la massima attenzione alle esigenze di carriera dei R&T, inserendo nel prossimo Piano di Fabbisogno del Personale un numero di passaggi dal II al I livello realmente rispondente alle necessità di carriera, in particolare se il III livello verrà messo ad esaurimento e se la quota dei complessivi 40 M€ assegnati agli Enti vigilati dal MUR dalla Legge di bilancio per i passaggi a II livello consentirà, come previsto, il passaggio al II livello di una significativa percentuale di R&T CNR di III livello. Si evidenzia a tal riguardo che, nonostante i concorsi pubblici banditi nel 2017 e i concorsi riservati ex art. 15 da poco conclusosi, ad oggi nel CNR il 70% dei R&T è ancora bloccato nel livello iniziale e solo il 10% ha raggiunto il livello apicale, percentuale quest'ultima che non potrà crescere per effetto delle iniziative di legge in itinere (il ddl 2285, in particolare).
- 11) Definire da subito, anche in connessione a quanto si andrà a svolgere nell'ambito delle iniziative del PNRR, politiche di assunzione del personale atte a contrastare e prevenire efficacemente i fenomeni del sotto-inquadramento e del prolungato precariato del personale, pensate per essere raccordabili alle soluzioni a regime trattate nel precedente punto 6.
- 12) Individuare procedure atte a verificare preventivamente l'impatto sulla Ricerca di ogni provvedimento, anche gestionale ed amministrativo, dell'Ente, ad esempio costituendo uno o più gruppi di lavoro, costituiti da rappresentanti condivisi con la comunità scientifica interna, che affianchino la Direzione Generale.
- 13) Snellire nell'immediato le procedure per l'acquisizione di materiale, strumentazioni ed apparecchiature di uso scientifico, utilizzando completamente le attuali previsioni normative, e nel breve termine proporre alla Politica, anche in vista delle attività da svolgere per il PNRR, ulteriori mirate semplificazioni. Pensiamo che tutti i R&T, anche raccordati dai rispettivi Cdl, a loro volta coordinati dai Consigli Scientifici di Dipartimento, potranno contribuire

fattivamente a fornire soluzioni condivise alle questioni principali che Le abbiamo evidenziato.

Come O.S., rappresentativa dei R&T degli EPR, continueremo a fornire ogni contributo propositivo, anche in forme più esplicite se ritenuto di interesse.

Per quanto riguarda la questione della ridottissima possibilità di carriera dei R&T dell'Ente, questione estremamente scottante che temiamo non possa trovare adeguata soluzione nell'attuale cornice contrattuale e normativa, Le segnaliamo un contributo strutturato su "Reclutamento e Carriera dei R&T negli EPR" (disponibile qui <https://www.anpri.it/reclutamento-e-carriera-negli-enti-pubblici-di-ricerca-centriamo-lobiettivo/>), frutto di un lavoro di analisi e sintesi condivisa dall'ANPRI (associazione professionale cui aderiamo per gli aspetti più direttamente connessi alle questioni di politica della ricerca) che vede come principale obiettivo la definizione per legge dei doveri e diritti dei R&T degli EPR, condizione indispensabile per garantire una effettiva circolarità nel Sistema Ricerca del Paese.

La ringraziamo da subito per l'attenzione e la considerazione che vorrà dare alle nostre richieste, che rappresentano il risultato di costanti e consolidate interlocuzioni con numerosi colleghi, restiamo a loro disposizione per un auspicato confronto sulle questioni su evidenziate.

Gianpaolo Pulcini

Responsabile Nazionale FGU-DR-ANPRI CNR

6.1.3 Il Contributo di UIL

IL CNR RITORNI VERO PROTAGONISTA DELLO SVILUPPO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO DEL PAESE!

PREMESSA

L'attuazione delle misure contenute nella Legge di Bilancio 2022 potrà consentire il rilancio dell'Ente soprattutto se il processo di riorganizzazione non riguarderà solamente il modello di funzionamento delle attività gestionali e della rete scientifica, ma mirerà nel contempo:

- 1) alla valorizzazione piena delle risorse umane e delle competenze esistenti
- 2) al riposizionamento della funzione e della mission istituzionale del CNR nel sistema di Ricerca & Sviluppo nazionale.

I suddetti obiettivi potrebbero costituire riflesso e conseguenza del processo di riorganizzazione, ma nella nostra visione debbono essere anche **premessa irrinunciabile dello stesso**.

Qualsiasi intervento sull'organizzazione è destinato, all'insuccesso senza partecipazione, responsabilizzazione e condivisione, e va sostenuto da misure e risorse che accompagnino e promuovano l'impegno di tutto il personale dell'Ente verso le nuove finalità.

I modelli organizzativi vanno modernizzati, ma soprattutto vanno collegati al miglioramento delle politiche. Per rilancio del CNR noi intendiamo porre in essere misure idonee alla creazione di condizioni alternative agli indirizzi delle riforme attuate dalla fine degli anni '90 ad oggi. Scelte dei governi che hanno lasciato irrisolto il tema prioritario della governance e sono state esse stesse all'origine di un indebolimento, senza precedenti, del ruolo e dell'immagine del CNR.

È comunque doveroso, e possibile, cogliere nelle determinazioni della Legge di Bilancio 2022 una sfida ed una grande opportunità. Ma nei modi nei quali forze politiche, Governo e Parlamento hanno declinato i nuovi interventi, noi non cogliamo tanto una lesione dell'autonomia istituzionale quanto la perdurante assenza di una riflessione e di un indirizzo adeguati sulla governance complessiva del sistema di ricerca del Paese.

Questa riflessione non può più essere rinviata e le azioni che nell'ennesimo riordino il CNR saprà mettere in campo potranno avere peso e valenza sul futuro dell'Ente, anche in questo contesto più generale.

UN'ALTERNATIVA AL DECLINO DEL RUOLO DEL CNR

La concentrazione e l'attribuzione di pesantissime funzioni di carattere gestionale ad un Ministero della Università e della Ricerca - che Antonio Ruberti e Giovanni Spadolini concepirono, nei lontani anni '80, come ministero di indirizzo programmatico e vedevano nel ruolo di garante dell'autonomia delle istituzioni scientifiche pubbliche - non hanno consentito la realizzazione di un sistema di R&S all'altezza di quelli europei più avanzati.

Oggi il nostro sistema di R&S non è tuttora in grado né di superare storiche criticità (polverizzazione degli obiettivi programmatici e delle risorse, insufficienza cronica delle sinergie, disordine e ritardi nella fase attuativa dei provvedimenti e degli investimenti e nel trasferimento tecnologico, mancato controllo e valutazione delle ricadute economiche e sociali etc.), né di attrezzarsi rispetto alle grandi finalità indicate dalla programmazione multi-livello (europea, nazionale e territoriale, di ente) in campo scientifico e tecnologico.

In particolare l'assenza o l'incompletezza, negli anni passati, di una visione strategica, la sedimentazione/accumulazione/disseminazione di interventi normativi e di programmi, l'alternanza delle strategie dei governi, le crescenti concessioni a spinte ed interessi settoriali della stessa comunità scientifica, del mondo politico, di istituzioni e delle imprese, hanno condotto alla vera e propria **demolizione, senza valide alternative, del modello fino agli anni 90 rappresentato ed esaltato proprio dal Consiglio Nazionale delle Ricerche** come:

- **punto di incontro delle 3 fondamentali reti di ricerca** (Università, Imprese, Enti Pubblici di Ricerca);
- **espressione massima della priorità della ricerca interdisciplinare e multidisciplinare e del ruolo della ricerca finalizzata** nel più stretto raccordo tra ricerca ed innovazione;
- **strumento ed ambiente ottimali per la realizzazione delle indispensabili sinergie tra pubblico e privato** e come incubatore per la creazione di masse critiche di attività di ricerca e la successiva possibile gemmazione di nuove istituzioni pubbliche con finalità settoriali;
- **ambiente scientifico ed operativo ottimale per la realizzazione coerente delle finalità programmatiche generali e multilivello del PNR** (Programma Nazionale della Ricerca) e per lo sviluppo di esperienze in settori innovativi, sulle quali impostare i periodici interventi di adattamento e potenziamento della rete scientifica dell'Ente.

È importante sottolineare, al riguardo, come l'esperienza dei Progetti Finalizzati degli anni 70 - 90 non abbia potuto fare da volano per altre iniziative simili incardinate anche in contesti e finanziamenti più internazionali e sia stata cancellata senza valide alternative nella programmazione scientifica ed innovativa dei Governi, del MUR e del MISE.

Il CNR è stato, soprattutto in quella fase, il vero protagonista di un sistema che accanto alla valorizzazione delle autonomie valorizzava progressivamente il suo ruolo nello sviluppo tecnologico, economico e sociale del Paese.

I riflessi negativi di un'errata interpretazione e declinazione politica della Legge 168/89 (costituzione del MURST) si sono fatti sentire, in particolare sul CNR, con le misure e le riforme varate dalla fine anni 90 in poi.

Al peso gestionale interno dei vecchi Comitati di Consulenza si è sostituito quello delle strutture dipartimentali, ma in molti casi con minore peso e rappresentatività scientifica e comunque con difficoltà crescenti, a coniugare piattaforme e progetti, ambiente interno e rapporti esterni, a realizzare efficaci raccordi interdipartimentali.

Parallelamente ad un **crescente taglio dei finanziamenti** ordinari assegnati al CNR dal Miur sono venute progressivamente a mancare alla rete scientifica dell'Ente il sostegno di quelle risorse legate ai programmi varati e sostenuti a livello CIPE e di Governo, essenziali, peraltro, ad un sempre più forte raccordo con l'ambiente socio-economico e, anche per questa via, allo sviluppo e alla progressiva riorganizzazione dell'Ente.

All'autonomo sviluppo delle attività di ricerca - sostenuto ed esaltato dalle capacità, dalle competenze e dalla professionalità dei ricercatori dell'Ente e dimostrato dalle importanti performances degli stessi in particolare nella partecipazione ai progetti europei - hanno purtroppo, e non a caso, corrisposto l'accentuazione di autoreferenzialità programmatica ed un processo di burocratizzazione non diversi da quelli di molte realtà della nostra Pubblica Amministrazione.

Alla comunità scientifica interna, nel contempo, le riforme hanno ridotto, al di là di sterili e verbosi richiami alla Carta Europea dei Ricercatori, gli spazi di partecipazione contribuendo, anche per questa via, ad indebolirne centralità e protagonismo nello sviluppo progettuale nazionale.

Il CNR ha visto via via sfuocarsi il baricentro della sua mission con tutte le conseguenze negative, in particolare: l'insufficienza del sostegno pubblico alle politiche dell'Ente, la sempre più debole connessione tra strategia programmatica e politiche di reclutamento, il rafforzamento dei vincoli esterni, normativi e non, alle attività e alla valorizzazione professionale delle risorse umane.

Sarebbe importante ritornare sulle motivazioni vere che furono alla base delle scelte del passato e riflettere ancora sulle gravi responsabilità politiche ed istituzionali ad essa connesse.

Non può essere, però, questa la sede per farlo.

Ci limitiamo solo a sostenere che se il dibattito, oramai trentennale all'interno della stessa comunità scientifica, ha spinto alla decisione di dare vita alla Agenzia Nazionale della Ricerca (ANR) (art.1 c.240 - 248 e 250 - 252 della L. n. 160 /2019 e successive modificazioni) senza, peraltro, che ad essa sia stato dato e si dia seguito, ciò significa essenzialmente tre cose:

- il MUR non è stato e non è in grado, pur a grande distanza dalla sua creazione, il peso gestionale di un processo programmatico stato, e non è, che consenta un coordinamento vero ed un coinvolgimento complessivo, efficiente, efficace e trasparente, della comunità scientifica nazionale;
- manca, tuttora, una sede istituzionale pubblica deputata, a monte, a raccogliere ed aggregare, le indicazioni autonome della comunità scientifica sulle traiettorie scientifiche e tecnologiche

del Paese, e in grado, a valle degli indirizzi strategici e programmatici del MUR, di tradurne le scelte in progetti, monitorando e valutando le ricadute;

- è rischioso ed errato pensare di mutuare modelli esterni, affidando questi compiti ed obiettivi ad una sede e ad uno strumento di carattere sostanzialmente tecnocratico; incapace, a nostro avviso, di superare, per sua natura, limiti di trasparenza gestionale, discrezionalità ed autoreferenzialità di scelte e nella valutazione, deresponsabilizzazione ed invadenza politica e, nel contempo, garantire un vero coinvolgimento della comunità scientifica e dei ricercatori degli EPR.

CNR PROTAGONISTA IN UNA NUOVA GOVERNANCE DEL SISTEMA DI R&S

Per la UIL-Scuola RUA il rilancio del Consiglio Nazionale delle Ricerche l'Ente potrà, dunque, attuarsi e completarsi se al processo di riorganizzazione e di autoriforma sapranno accompagnarsi:

- l'adeguamento del contesto contrattuale e normativo per relazioni sociali e sindacali tese alla valorizzazione professionale piena dei ricercatori e di tutto il personale del CNR; solo tale valorizzazione potrà garantire il concorso partecipe della Comunità Scientifica e dei lavoratori allo sforzo compiuto dall'Ente per il suo rinnovamento;
- la rivendicazione e la proposta da parte dell'Ente e della sua Comunità Scientifica di interventi di Parlamento, Governo e MUR che sappiano promuovere un riassetto complessivo della governance del sistema di Ricerca e Sviluppo del Paese, all'interno della quale ridare protagonismo e centralità alla più grande e generalista istituzione scientifica pubblica extrauniversitaria del Paese.

Al CNR, ed alla sua comunità scientifica, andranno attribuiti:

- **la funzione di attore, coordinatore e realizzatore pubblico delle politiche programmatiche nazionali** e del PNR (Programma Nazionale della Ricerca) come punto primario di concentrazione delle stesse; braccio operativo del MUR e del sistema di R&S e primaria cinghia di trasmissione nazionale con la programmazione e progettazione europea (in alternativa alla realizzazione della Agenzia Nazionale della Ricerca, da cancellare);
- **lo sviluppo delle funzioni quale organo di consulenza scientifica dello Stato** per la definizione di traiettorie scientifiche di media-lunga scadenza e per affrontare situazioni di emergenza e di crisi (a cominciare dalla restituzione al CNR della elaborazione periodica della Relazione sullo stato della Ricerca Scientifica e Tecnologica del Paese) e con conseguente adeguamento interno delle strutture a ciò preposte;

- l'affidamento, all'interno della Missione 4 del PNRR, Dalla Ricerca alla Impresa **di compiti e risorse per la partecipazione dei ricercatori al potenziamento e alla creazione di campioni nazionali di R&S sulle Key Enabling Technologies** (*simulazione avanzata e big data, ambiente ed energie, quantum computing, biopharma, agritech, fintech, tecnologie per la transizione digitale industriale, mobilità sostenibile, tecnologie applicate al patrimonio culturale, tecnologie per la biodiversità*).

LE PROPOSTE DELLA UIL-SCUOLA RUA PER LA RIORGANIZZAZIONE DEL CNR

Le scelte della UIL-Scuola RUA evitano di far riferimento a specifiche strutture dell'Ente e si concentrano, sinteticamente, su processi ed obiettivi ritenuti prioritari per la riorganizzazione del CNR:

- **Ruolo delle Aree di Ricerca ed il rapporto CNR – Territorio.**
- **Nuove politiche di reclutamento.**
- **Bilancio di genere, Giovani Ricercatori, Mezzogiorno.**
- **Organismi e strutture di governo: coordinamento scientifico e partecipazione alla programmazione scientifica nazionale.**
- **Potenziamento dei servizi e funzionamento dell'Amministrazione Centrale.**

1. Il ruolo delle Aree di Ricerca

Le Aree di ricerca del CNR sparse sul territorio nazionale sono il luogo fisico in cui si concentra la ricerca interdisciplinare, punto di forza del CNR. Sono luoghi deputati alla ricerca in quanto sede di diversi istituti i quali potrebbero beneficiare ancora di più di tale vicinanza facendo leva sulle contaminazioni scientifiche, di know-how, sugli scambi intellettuali e relazionali che il contesto scientifico promuove. La realtà sembra, però, essere diversa.

Si propone di rilanciare le Aree di ricerca con azioni mirate per rendere competitivi ed attrattivi- a livello sia nazionale che internazionale - facendo convergere risorse umane e finanziamenti esterni in questi contesti scientifici. Vanno agevolati il coinvolgimento degli Istituti ivi afferenti e la condivisione delle attività perché è assodato che un fattore utile a catalizzare investimenti è la presenza, tra l'altro, di una consistente massa critica:

- **Favorire, facilitare, semplificare gli investimenti sulle infrastrutture** intese sia come laboratori e strumentazioni in condivisione con diversi gruppi di ricerca che lavorano nell'Area, azione che comporterebbe di rivedere sia il sistema degli ammortamenti sia il piano del fabbisogno di

personale incrementando il numero dei tecnici (CTER) che supportano i ricercatori nell'utilizzo di strumentazioni complesse. **Questo permetterebbe alle aree di divenire dei veri e propri hub tecnologici e scientifici, riconosciuti a livello nazionale ed internazionale, permettendo di aumentare non solo la produttività interna, ma anche l'attrazione di fondi esterni e collaborazioni. Tutto questo incrementerebbe la visibilità ed il prestigio dell'Ente.**

- **Focalizzare l'attenzione sulla realizzazione di almeno due grandi infrastrutture in rete aperte al territorio** identificando la tematica per la quale l'Area di Ricerca intende configurarsi come punto di eccellenza sul territorio: questo faciliterebbe la condivisione di attività scientifiche con il settore industriale e, se ci fossero le giuste condizioni, si potrebbe promuovere anche una politica di accesso/locazione regolamentata degli spazi (al prezzo di mercato) all'interno dell'Area per imprese innovative e spin off. Una politica di ottimizzazione degli spazi, favorita anche dalla regolarizzazione dello Smart working, da investimenti sull'efficientamento energetico, da investimenti sul recupero edilizio del patrimonio immobiliare dell'Ente.
- **Promuovere lo sviluppo e realizzazione di prototipi come esempi di best practices innovativi risultati della ricerca industriale in collaborazione**, che facilitano l'interazione non solo con le imprese ma con le associazioni di categoria e i consorzi di imprese e che possano contribuire al ruolo delle Aree come luoghi deputi all'alta formazione, ai dottorati industriali, al coinvolgimento della cittadinanza
- **Investire sugli accordi con le Università foriere di giovani che possano con facilità trascorrere periodi di stage presso gli istituti, attivare tirocini formativi, assegni di ricerca preludio di carriere scientifiche da programmare con passaggi certi e scadenziati** anche perché la partecipazione continua dei giovani ricercatori, tecnologi a progetti di ricerca competitivi porta ad un bagaglio di conoscenze, di metodologie, di tecniche che sono un valore aggiunto per gli istituti su cui poter investire.
- **Le Aree devono avere una loro riconoscibilità sul territorio come fulcro da cui partire per tessere relazioni con altri OdR pubblici privati, imprese, associazioni, Università Enti Pubblici Locali.** Per fare questo devono essere in grado di svolgere un ruolo di facilitatore nello sharing di competenze scientifiche, risultati della ricerca, best practices presenti anche nelle altre sedi territoriali degli istituti afferenti all'Area.

2. Nuove politiche di reclutamento

La realizzazione degli obiettivi di riorganizzazione, rilancio e riposizionamento rende indispensabile l'investimento sulle risorse umane e sul nuovo reclutamento: sulla valorizzazione professionale e

contrattuale di ricercatori, tecnologi e personale tecnico-amministrativo e sull' acquisizione di nuove competenze.

La complessità della ricerca scientifica ed i compiti istituzionalmente affidati all' Ente e alla sua Rete devono essere sempre più affrontati da gruppi intergenerazionali con competenze multidisciplinari. Ciò impone il superamento di alcune condizioni attuali non accettabili: permanenza di situazioni di precariato, sotto inquadramento, remunerazioni molto lontane dai livelli europei, scarsa valorizzazione del personale senior con più di 15 - 20 anni di attività.

La UIL-RUA indica 3 prioritari obiettivi per l'Ente:

- **Potenziamento a tutti i livelli di competenze necessarie al sostegno della terza mission inserita a pieno titolo nei criteri di valutazione interni e della stessa ANVUR;** valorizzare l'attività di divulgazione scientifica e public engagement come riportato anche sul Grant Agreement H2020 (Articolo 38.1.1) ed intesa nei suoi aspetti di:

i) comunicazione pubblica della scienza e dei risultati della ricerca, ii) supporto al sistema dell'Istruzione e della formazione a tutti i livelli, e iii) coinvolgimento attivo della cittadinanza su temi scientifici di interesse pubblico; rientrano nelle attività di Terza Missione che concorrono alla valutazione (VQR) del sistema Università – Ricerca.

- **l'acquisizione di nuove competenze complementari e di sostegno all' attività del ricercatore.** Si concorda in ciò con alcune valutazioni fatte dagli stessi vertici dell'Ente sulla necessità di tornare ad investire, in maniera mirata e programmata, sull' acquisizione di competenze tecnico-amministrative e tecnologico-ingegneristiche sottodimensionate anche alla luce dei confronti con analoghe istituzioni pubbliche europee. **Servono con urgenza competenze gestionali di Project manager** che con metodologie riconosciute anche dall' UE (ad esempio il metodo di gestione PM2), siano in grado di pianificare e gestire progetti multi- partner dalla fase di avvio fino alla loro chiusura e disseminazione dei risultati raggiunti. Sono necessarie unità di personale con diversi profili, in particolare con competenze per poter svolgere il ruolo di RUP per lo svolgimento di gare nazionali ed europee per l'acquisto di beni e servizi, competenze informatiche connesse con la cybersicurezza, con la protezione dei dati secondo quanto richiesto dal Reg. EU 2016/679 sul Trattamento dei Dati personali, competenze nello sviluppo di software e applicativi funzionali alla gestione e rendicontazioni dei progetti, competenze per svolgere il ruolo di amministratore di sistema, competenze sulla sostenibilità energetica.

Il sostegno della partecipazione dei ricercatori dell'Ente all'attività progettuale in ambito europeo ed internazionale, rende necessaria la **creazione e lo sviluppo all'interno degli Istituti di strutture e**

competenze che si configurano come Grant Office. È importante che questi uffici siano collocati negli Istituti per poter meglio sostenere i soggetti richiedenti e specializzarsi sulle ricerche di interesse scientifico dell'Istituto garantendo così un maggiore successo.

- **Garantire la specificità della condizione dei ricercatori pubblici extrauniversitari, la collaborazione e la mobilità bidirezionale tra università e CNR e l'accelerazione dei percorsi professionali in ingresso ed in carriera (nuovo CCNL e nuovi ordinamenti professionali, ddl n.2285)**

Tanto a livello contrattuale (rinnovo del CCNL e revisione degli ordinamenti professionali) così come a livello normativo (ddl n. 2285 *Disposizioni in materia di attività di ricerca e di reclutamento dei ricercatori nelle università e negli enti pubblici di ricerca*) si decide il futuro delle politiche di reclutamento e di valorizzazione professionale.

Sarebbe improprio, in questa sede, richiamare l'impianto della nostra proposta di piattaforma contrattuale così come entrare nel dettaglio delle valutazioni rappresentate dalla UIL-RUA alle forze politiche e parlamentari sul ddl succitato.

Riteniamo utile, piuttosto, **sottolineare la nostra larga convergenza di vedute con le posizioni espresse nei mesi scorsi dalla Presidente del CNR Maria Chiara Carrozza** (audizione alla Commissione Istruzione e Ricerca del Senato) e che possono essere così sintetizzate:

1. contratto in tenure track quale meccanismo privilegiato del nuovo reclutamento dei ricercatori e tecnologi;
2. necessità di difendere la specificità del sistema degli EPR (natura, ordinamenti, missioni) e dunque evitare di omologare il sistema di reclutamento degli EPR a quello universitario;
3. condivisione dei prioritari obiettivi (reclutamento programmabile, carriere prevedibili, razionalizzazione e semplificazione/riduzione delle modalità di reclutamento, riequilibrio rispetto all'eccessivo numero di personale R&T rimasto incardinato al livello III rispetto al sistema universitario dove vi è stata una migliore valorizzazione delle carriere);
4. riconoscimento del valore dell'assegno di ricerca considerata la valenza che questo strumento contrattuale assume nell'attività di partecipazione ai progetti sviluppati negli Istituti.

È richiesta, pertanto, una maggiore attenzione da parte dell'Amministrazione nel valorizzare queste unità di personale, che nell'ambito di ogni progetto, accrescono le proprie competenze scientifiche

fornendo valore aggiunto agli Istituti nella possibilità di attrarre nuovi finanziamenti su base competitiva.

Nella cornice normativa vigente, che limita l'utilizzo degli assegni ad un arco temporale ben definito, è necessario dare maggiore autonomia di spesa agli Istituti (attraverso ad es. i progetti autofinanziati con i residui dei progetti conclusi) per il cofinanziamento dei rinnovi e delle proroghe del personale con assegni di ricerca poiché i flussi di cassa sono legati a tempistiche mai certe sui tempi di erogazione dei finanziamenti provenienti da fonti esterne e molto spesso non si evince nel piano finanziario presentato al soggetto finanziatore in fase di pianificazione l'indicazione delle risorse per le quali indire un bando.

Per quanto riguarda la valorizzazione del dottorato di ricerca riconfermiamo il sostegno della UIL-Scuola RUA ad una revisione della relativa normativa per consentire al CNR di poter attuare (come avviene ora per le strutture Afam) percorsi di dottorato, in particolare dottorati innovativi già fortemente sostenuti, anche dietro spinta UIL, in sede PON e PNR.

Condividiamo, infine, che la specificità del reclutamento della figura del tecnologo nel CNR (e in generale negli EPR) non debba presupporre come requisito quello del dottorato di ricerca e dunque necessiti assolutamente di diversa considerazione nel ddl 2285.

Sottolineati i punti di convergenza, riteniamo invece aperto il confronto, anche con l'Ente, su aspetti, comunque nodali, che riteniamo ancora critici del provvedimento in questione e che se lasciati irrisolti dal Parlamento creerebbero serie difficoltà alle politiche di reclutamento del nostro Ente e degli EPR in generale:

1. parallelismo tra la proposizione di una nuova idoneità per i ricercatori CNR (i cui criteri potrebbero essere normati attraverso un intervento sulla 218/2016) e l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) dei ricercatori e docenti universitari quale strumento per garantire una reale e paritaria mobilità bidirezionale tra CNR ed Università;
2. mobilità bidirezionale Università - CNR da attuare prioritariamente su programmi e progetti e con tempi definiti, comunque garantendo riconoscimento anzianità di servizio e diritti di carriera;
3. modalità attraverso le quali mantenere il contratto a tempo determinato (accanto a quello in tenure track) anche per rendere praticabile il reclutamento di figure specifiche ritenute necessarie allo sviluppo dei programmi del PNRR;
4. potenziamento delle risorse, ed allargamento anche agli EPR non vigilati dal MUR (Enea, Iss, Crea, Ispra, etc.) delle norme della legge di bilancio 2022 che costituiscono un primo avanzamento sulla strada di quel necessario piano straordinario di valorizzazione professionale

di ricercatori e tecnologi, finalizzato essenzialmente al passaggio dall'attuale III livello al II dell'attuale classificazione.

3. Bilancio di genere, Giovani Ricercatori, Mezzogiorno

Anche in linea con gli obiettivi trasversali del PNRR (Giovani, Donne e SUD) e con la esigenza di sviluppo e di qualità delle strutture e dell'intervento del CNR la nuova organizzazione dell'Ente dovrà favorire:

- politiche e connessi concreti meccanismi per la **valorizzazione professionale delle donne**
- nelle posizioni apicali;
- sostegno iniziale all'attività dei **giovani ricercatori** attraverso la messa a disposizione per ognuno di essi, nella fase di loro ingresso nel CNR, di un budget per lo sviluppo di ricerca libera e scouting nei settori di loro competenza (con indicazione della periodicità e modalità per la rendicontazione sull'utilizzo di dette risorse finanziarie) in linea con i maggiori Enti di Ricerca Europei, nei quali questo strumento **ha generato un aumento dell'attrazioni di fondi**;
- strumenti ad azioni di monitoraggio permanente per la valutazione delle ricadute degli interventi e dei progetti **sul potenziamento della rete scientifica del CNR nel Mezzogiorno**; rafforzamento della presenza dell'Ente nelle azioni del PON Ricerca e Innovazione e nelle politiche di Coesione.

4. Organismi e strutture di governo

È opportuno intervenire sull'organizzazione e sul funzionamento delle attuali strutture dipartimentali: lo si dovrà fare per potenziarne l'azione di coordinamento, di volano e promozione pro-attiva, e per rafforzarne la capacità di raccordo e comunicazione esterni.

Va favorito lo sviluppo di piattaforme programmatiche interdipartimentali in piena aderenza con gli obiettivi del PNRR e del PNR, puntando sempre di più a rafforzare attività in linea con gli obiettivi dei clusters tecnologici nazionali ed europei e della SSI (Strategia di Specializzazione Intelligente).

Nella valutazione della UIL-RUA l'azione degli organismi di governo scientifico dell'Ente, ivi compreso il Consiglio di Amministrazione, andrà sostenuta da strumenti e sedi che favoriscano una permanente consultazione e partecipazione delle strutture e dei ricercatori della rete CNR nonché della presenza di competenze esterne e di stakeholders.

A questo riguardo si propongono:

- continuità di consultazione/comunicazione con le infrastrutture di ricerca;
- creazione di un comitato utenti (istituzioni, servizi pubblici, territori, imprese, rappresentanze sociali);
- creazione di una struttura di partecipazione di scienziati degli stati membri UE;
- potenziamento del raccordo tra Consiglio Scientifico, strutture dipartimentali, Istituti e ricercatori;
- forum semestrali dei ricercatori e degli istituti e periodiche riunioni dei ricercatori impegnati nello sviluppo delle piattaforme;
- potenziamento del ruolo dei ricercatori e del personale nella scelta delle Direzioni di Istituto;
- rafforzamento del ruolo non solo consultivo ma realmente partecipativo e gestionale dei Consigli di Istituto (revisione regolamentare);
- sviluppo di un piano della valutazione e di strutture ad esso connesse (creazione di un'unità organizzativa di monitoraggio e valutazione, *steering committee*, responsabile del piano di valutazione) sul modello di quello adottato dal MUR quale Autorità di gestione del Programma Operativo Nazionale (PON) Ricerca e Innovazione, per una valutazione periodica dello sviluppo dei programmi, delle piattaforme, della partecipazione del CNR alle attività esterne;

5. Potenziamento dei servizi e funzionamento dell'Amministrazione Centrale

Riorganizzazione e potenziamento dovranno riguardare prioritariamente le seguenti aree di intervento:

- formazione del personale;
- semplificazione amministrativo/contabile nello sviluppo e gestione dei progetti; essa deve derivare in primo luogo da una vera tutela che il legislatore dovrebbe garantire alla specificità, anche gestionale specificità degli Enti Pubblici di Ricerca attraverso l'ulteriore intervento sul DL 218/2016.
- relazioni sindacali ed attuazione dei contratti di lavoro;
- interfacce con istituzioni europee, Governo, MUR;
- mobilità internazionale dei ricercatori;

- comunicazione pubblica, comunicazione interna, comunicazione istituzionale (ex l. 150/2000) / diffusione dei risultati;
- servizi e benessere organizzativo;
- digitalizzazione;
- infrastrutture;

Sui 2 ultimi punti alcune sintetiche considerazioni e proposte:

Digitalizzazione

Va sviluppato l'impegno del CNR per:

- **formazione delle nuove skills digitali ed ingegneristiche** (in collaborazione con gli atenei e con propri programmi di sostegno ai dottorati innovativi, creazione di figure ingegneristiche integratrici di tecnologie etc.);
- **rafforzamento delle collaborazioni con le imprese** (fase di trials di test sul 5G, sviluppo di spin-off e nell'azione di trasferimento di know-how), anche facendo leva sulle risorse nazionali ed europee;
- **potenziamento delle tecnologie e delle competenze digitali nell'Amministrazione Centrale** (programmi di formazione e soprattutto creazione attraverso competenze interne già esistenti e/o nuovo reclutamento di figure professionali da utilizzare con funzioni di e-leadership nei singoli settori ed aree di competenza della Amministrazione Centrale).
- sviluppare azioni e strumenti per permettere un maggiore dialogo ed una ottimale connessione di tutto il sistema CNR (sviluppo di SIGLA, piattaforme di dialogo, standardizzazione processi e procedure).

Infrastrutture

Vanno rafforzati strumenti e risorse per facilitare l'accesso dei ricercatori del CNR alle infrastrutture di ricerca ESFRI e infrastrutture CNR (inclusione delle IR nei progetti, accesso ai giovani ricercatori, accesso ai ricercatori delle strutture private, sostenibilità con modalità remota ed in modo stabile, partecipazione alle partnership etc.).

*Federazione UIL SCUOLA RUA Ricerca Università Afam
Il Segretario Nazionale
Mario Ammendola*

6.2 La consultazione con tutto il personale

Il 14 marzo 2022, la Presidente del CNR si è rivolta a tutte le dipendenti e tutti i dipendenti dell'Ente, invitandoli a compilare un breve ma denso questionario online, realizzato con il supporto di IRPPS allo scopo di raccogliere riflessioni, esigenze e prospettive su tutti gli aspetti fondamentali del proprio lavoro. Un passaggio fortemente voluto dai vertici del CNR, necessario per affrontare in maniera condivisa e partecipata il percorso verso la stesura del Piano di Rilancio.

A tutto il personale è stato chiesto di pensare agli aspetti sui quali ritenessero che dovesse essere posta l'attenzione: tutti quegli aspetti con un impatto sulla loro soddisfazione e motivazione professionale, nonché sul senso di appartenenza di tutte e tutti al CNR.

Tabella 1. Confronto tra la struttura del collettivo e le quote di popolazione target (%)

	Dati CNR	Dati Consultazione
Genere		
Maschile	52,8	50,7
Femminile	47,2	47,6
Altro o non risponde	-	1,7
Età		
Fino a 29 anni	0,3	0,1
30-34 anni	3,3	2,2
35-39 anni	10,1	10,3
40-44 anni	14,7	15,2
45-49 anni	18,4	21,0
50-54 anni	18,4	19,1
55-59 anni	16,8	17,7
60 anni e più	18,1	14,4
Zona		
Nord-Est	10,7	12,1
Nord-Ovest	13,8	19,0
Centro	39,7	37,5
Sud e Isole	35,8	31,4
Afferenza		
Sede centrale	7,1	4,0
Area di ricerca	1,5	7,6
Dip. Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente	17,4	14,1
Dip. Scienze bio-agroalimentari	10,3	9,7
Dip. Scienze chimiche e tecnologie dei	15,0	11,4

materiali		
Dip. Scienze fisiche e tecnologie della materia	10,9	15,2
Dip. Scienze biomediche	15,4	13,0
Dip. Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti	14,0	16,9
Dip. Scienze umane e sociali, patrimonio culturale	8,4	8,2
Inquadramento		
Ricercatore/rice	56,1	69,7
Tecnologo/a	9,2	9,5
Amministrativo/a	8,5	5,8
Tecnico/a	25,1	13,9
Altro inquadramento	1,0	1,2

In particolare, attraverso 6 tematiche e 59 item, la consultazione ha riguardato: reclutamento; progressioni di carriera; organizzazione dell'ente, organizzazione dell'ambiente di lavoro; il ruolo del CNR; performance scientifica. Per ogni sezione tematica, è stata data la possibilità di inserire proposte/commenti in un campo di scrittura libero.

La consultazione è stata supportata da una campagna di comunicazione con il claim **“RiPenso, RiLancio. La tua opinione, il nostro CNR”**, veicolata mediante i canali istituzionali. Gli inviti e i reminder sono stati trasmessi a mezzo mail sia dall'indirizzo istituzionale di Presidenza sia da un indirizzo ad hoc (consultazione.pdr@cnr.it) costantemente monitorato da un servizio di helpdesk. La Consultazione si è conclusa il 3 aprile 2022.

In totale, hanno partecipato alla Consultazione 3.214 dipendenti su 8.681, ovvero il 37% dei/delle possibili rispondenti. Di questi, il 47,6% sono femmine, il 50,7% maschi e l'1,7% appartiene alla categoria “Altro/non risponde”. Il questionario è stato compilato da dipendenti di tutta Italia, e ha pertanto coinvolto i dipartimenti, la sede centrale, le aree di ricerca e ogni tipologia di inquadramento professionale dell'Ente.

Circa i risultati emersi, si propone di seguito una scheda di sintesi. A seguire, per ciascuna tematica, un dettaglio sulle risposte (sia riguardo a quelle proposte sia relativamente ai commenti aperti).

6.2.1 Scheda di sintesi dei risultati

Tema 1. Reclutamento del personale

- Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni
- Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze
- Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca

Tema 2. Progressioni di carriera

- Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate dai/dalle candidati/e
- Tutte le commissioni valutatrici devono osservare sempre i medesimi criteri di giudizio calibrati per tipologia di inquadramento professionale
- Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR (ricerca scientifica, impatto sociale, territoriale, tecnologico e sull'immagine dell'Ente, comunicazione, divulgazione, formazione ecc.)

Tema 3. Organizzazione dell'Ente

- Il supporto alle attività di ricerca deve partire da uno snellimento burocratico
- Deve essere incentivata la collaborazione e lo scambio di best practice, anche ai fini della risoluzione di problemi, fra le diverse sedi della rete
- Devono essere ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica

Tema 4. Ambiente di lavoro

- Nelle relazioni tra colleghe/i, chiunque dovrebbe sempre avere modo di esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni
- È necessario favorire lo sviluppo di un ambiente lavorativo dotato di personale altamente competente e partecipativo
- Devono essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro

Tema 5. Ruolo del CNR

- Tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica
- Intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche
- Potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio

Tema 6. Performance scientifica

- Il CNR deve rispondere ad un modello di “scienza ad accesso aperto”
- In sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente
- Il mio contributo alle pubblicazioni scientifiche è adeguatamente valorizzato e riconosciuto

6.2.2 Reclutamento del personale

L'aspetto maggiormente indicato come prioritario (Tab. 2) è relativo alla necessità di **'Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni'**, che raccoglie nel 38% dei casi il consenso come principale fattore da considerare ai fini del Piano di Rilancio del CNR. Il secondo fattore, per ordine di importanza, riguarda il **'Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze'**. **'Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca'** costituisce invece l'aspetto che si è posizionato al terzo posto nell'ordine delle priorità dei/delle dipendenti.

Tabella 2. Priorità in merito al reclutamento del personale (%)

	Primo posto	Secondo posto	Terzo posto
Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni	38,0	23,6	18,2
Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze	30,2	16,0	8,4
Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca	7,5	15,0	14,6
Aumentare il personale di ricerca	7,5	9,7	9,9
Aumentare il personale amministrativo a presidio delle attività gestionali	4,9	7,5	7,1
Offrire precedenza ai giovani nelle assunzioni	4,8	6,6	8,5
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Istituto	2,1	7,1	9,7
Garantire il bilanciamento di genere nel reclutamento del personale	1,6	4,1	6,5
Ripartire i posti in modo proporzionale sulla base delle aree strategiche	1,3	3,9	5,4
Valorizzare la diversità nelle selezioni del personale per rendere l'Ente più inclusivo	1,3	3,2	6,7
Ripartire i posti in modo proporzionale su base regionale	0,4	1,8	2,5
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Dipartimento	0,2	1,5	2,5

In merito al reclutamento, le risposte aperte fornite dal collettivo sono state 892. I principali aspetti ritenuti prioritari, non presenti tra quelli proposti, riguardano la qualità e il modus operandi delle 5 commissioni di valutazione, l'importanza del dare priorità al personale già interno e l'autonomia operativa degli Istituti e dei gruppi di ricerca (Tab. 3).

Tabella 3. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di reclutamento del personale (frequenze)

Garantire commissioni di alto profilo e che si dotino di criteri oggettivi e condivisi, garantendo meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle assunzioni	189
Favorire nel reclutamento il personale già interno	66
Offrire autonomia agli Istituti e ai gruppi di ricerca in materia di reclutamento	60

Stabilire una strategia di accesso di lungo termine	50
Istituzionalizzare la tenure track	35
Favorire l'accesso di chi ha esperienze di lavoro all'estero e dei/delle ricercatori/rici stranieri/e	34
Potenziare ai fini del reclutamento l'attrattività internazionale del CNR e le retribuzioni	18
Offrire priorità di accesso ai giovani	16
Favorire le stabilizzazioni per non perdere il capitale umano formato	15
Prevedere un percorso di formazione specifico per i/le neoassunti/e anche con affiancamento	14
Garantire il turn over	12
Prevedere un fondo per avviare attività di ricerca per i/le neoassunti/e	11
Prevedere ai fini del reclutamento la valutazione di aspetti attitudinali (capacità relazionali, di lavoro in gruppo ecc.)	11
Snellire le procedure di reclutamento e la struttura dei bandi	10

6.2.3 Progressioni di carriera

A raccogliere il consenso della quasi totalità dei/delle rispondenti (Tab. 4) è il **vincolo delle progressioni di carriera alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate**. In merito a questo item, dato l'accordo pressoché unanime rilevato (96,9%), non si evidenziano rilevanti differenze per genere o per altre caratteristiche del collettivo. Il secondo aspetto ad aver trovato più ampio consenso tra i/le dipendenti ha riguardato i **criteri di giudizio utilizzati dalle commissioni di valutazione**, che devono essere **sempre i medesimi e calibrati per tipologia di inquadramento professionale** (84,7%).

Tabella 4. Accordo su affermazioni relative alle progressioni di carriera (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate dai/dalle candidati/e	67,6	29,3	2,2	0,6	0,3	96,9
Tutte le commissioni valutatrici devono osservare sempre i medesimi criteri di giudizio calibrati per tipologia di inquadramento professionale	55,2	29,5	9,4	3,1	2,8	84,7
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR (ricerca scientifica, impatto sociale, territoriale, tecnologico e sull'immagine dell'Ente, comunicazione, divulgazione, formazione ecc.)	25,8	43,8	21,2	6,4	2,8	69,6
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere centralizzato per garantire trasparenza, omogeneità e imparzialità	25,8	30,5	24,3	11,8	7,7	56,2
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri interni	21,1	32,1	26,3	13,1	7,4	53,2
L'anzianità di servizio deve essere una componente preponderante ai fini della valutazione delle progressioni	16,3	32,0	34,8	16,1	0,8	48,3
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere delocalizzato per favorire celerità esecutiva e l'adozione di specifici criteri organizzativi e valutativi	16,3	29,8	26,7	16,4	10,7	46,2
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri esterni	13,0	21,4	32,1	25,5	8,0	34,4

Il principale aspetto ritenuto prioritario rinvenuto nelle risposte aperte fornite dal collettivo (complessivamente 1.280) in merito al tema Progressioni di carriera ribadisce l'importanza della qualità delle commissioni e del loro modus operandi, specificando però (per questo è qui riportato) che la competenza deve riguardare l'area strategica, mentre sotto il profilo della valutazione si deve tenere conto sia delle competenze gestionali sia dell'attività di ricerca, nell'ambito di un processo che debba prodursi all'insegna di meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle procedure (Tab. 5).

Tabella 5. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di progressioni di carriera (frequenze)

Garantire commissioni competenti per area strategica, dotate di criteri predefiniti e stabili nel tempo, che valutino sia l'impegno, sia le competenze gestionali, sia l'attività di ricerca e che garantiscano meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle procedure	310
Prevedere bandi per progressioni di carriera ogni due anni	127
Prevedere progressioni automatiche e basate sul raggiungimento di predefiniti obiettivi di performance	77
Prevedere progressioni che garantiscano un maggiore equilibrio numerico tra i livelli I, II e III	66
Riconoscere i contributi dei/delle candidati/e su ogni ambito disciplinare (premiare interdisciplinarietà)	54
Offrire autonomia agli Istituti e ai gruppi di ricerca in materia di progressioni	29
Avvalersi sempre dello scorrimento delle graduatorie	28

6.2.4 Organizzazione dell'Ente

L'analisi delle risposte (Tab. 6) ha evidenziato un'importante polarizzazione (superiore al 90%) su sei aspetti tra quelli proposti. Il livello più elevato di accordo verte sull'esigenza di uno **snellimento burocratico come supporto alle attività di ricerca** (97,4%). Un'adesione solo lievemente minore a tale questione si registra in corrispondenza del personale afferente alla sede centrale (92,9%), mentre non si evidenziano differenze di rilievo in relazione alle altre caratteristiche del collettivo. Segue questa graduatoria la necessità di **incentivare la collaborazione e lo scambio di best practice fra le diverse sedi della rete** (94,5%). Ancora più convinti di tale esigenza sono la pressoché totalità dei tecnologi e delle tecnologhe (98,3%). Anche l'idea che debbano essere **ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica** ha incontrato la quasi totale adesione da parte di tutte le categorie dei/delle rispondenti (94,2%).

Tabella 6. Accordo su affermazioni relative all'organizzazione dell'Ente (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Il supporto alle attività di ricerca deve partire da uno snellimento burocratico	82,8	14,5	1,5	0,2	1,1	97,2
Deve essere incentivata la collaborazione e lo scambio di best practice, anche ai fini della risoluzione di problemi, fra le diverse sedi della rete	58,4	36,1	1,9	0,2	3,4	94,5
Devono essere ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica	69,2	24,9	3,8	0,6	1,5	94,2
Deve essere sostenuto l'utilizzo condiviso delle risorse strumentali e logistiche	55,5	37,8	3,8	0,3	2,6	93,3
Deve essere valorizzata l'interdisciplinarietà	57,0	35,4	4,1	0,7	2,8	92,4
Deve essere incrementata la conoscenza delle esigenze operative degli istituti	61,0	30,4	2,4	0,3	5,8	91,4
L'organizzazione del lavoro deve essere decentrata sul territorio, con l'attribuzione di gradi diversi di responsabilità alle strutture	37,1	46,8	9,2	2,2	4,7	83,9
Deve essere posta maggiore attenzione alla sicurezza sul lavoro e all'adeguatezza degli spazi	34,9	46,2	12,5	1,9	4,5	81,0
Devono essere incrementate le opportunità formative per il personale	36,8	42,7	15,0	2,1	3,4	79,6
Deve essere potenziato il supporto amministrativo e gestionale alla ricerca	38,8	40,2	13,1	5,0	2,9	79,0
Deve essere sostenuta l'attività di ricerca in particolare nei settori meno performanti	19,0	46,2	20,7	4,0	10,1	65,2
Il numero dei dirigenti della sede centrale è eccessivo	34,6	27,3	6,3	1,4	30,3	61,9
Sono sempre adeguatamente supportato dall'amministrazione della mia struttura di appartenenza	13,1	39,1	30,7	15,7	1,4	52,2

Il principale aspetto ritenuto prioritario ed espresso dal collettivo mediante le risposte aperte (Tab. 7) in merito al tema dell'Organizzazione dell'Ente (complessivamente 858) riguarda la riduzione della burocrazia. In questo caso, tale esigenza non è esclusivamente legata ad un miglior supporto alle attività di ricerca, ma riguarda il sistema burocratico dell'Ente nel suo complesso. Si richiama poi l'attenzione sull'opportunità di istituire strutture di supporto alla ricerca (comunicazione, disseminazione, gestione amministrativa/legale/finanziaria).

6.2.5 Ambiente di lavoro

La possibilità di **esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni nelle relazioni tra colleghi/e** ha raccolto il consenso più ampio tra gli item proposti (77,4%). Questa necessità è avvertita maggiormente tra il personale afferente ai dipartimenti di Scienze biomediche (81,2%) e di Scienze

umane e sociali, patrimonio culturale (81,7%). La necessità **di favorire un ambiente lavorativo caratterizzato da competenza e partecipazione** è un altro caposaldo del collettivo. Tutte le categorie di intervistati/e conferiscono un alto grado di importanza a questa dimensione (Tab. 8). La **conciliazione tra vita e lavoro**, si colloca al secondo posto tra gli item proposti (75%).

Tabella 7. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di organizzazione dell'Ente (frequenze)

Ridurre la burocrazia	251
Istituire strutture di supporto alla ricerca (comunicazione, disseminazione, gestione amministrativa/legale/finanziaria)	71
Garantire che la burocrazia sia al servizio della ricerca (non viceversa)	37
Garantire autonomia amministrativa agli Istituti e alle strutture periferiche	26
Svincolare le attività di ricerca dalle regole della PA	22
Rivalutare il MEPA come strumento per l'acquisto di beni ai fini di attività di ricerca (risulta un ostacolo)	21
Garantire regole stabilite dalla sede centrale sempre chiare e non interpretabili dalle amministrazioni periferiche	18
Fornire a ricercatori/rici e tecnologi/ghe una dotazione ordinaria ai fini della produttività scientifica	16
Garantire al personale di ricerca massima autonomia e responsabilizzazione in merito all'organizzazione del lavoro	15
Abolire i dipartimenti	14

Tabella 8. Accordo su affermazioni relative all'ambiente di lavoro (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Nelle relazioni tra colleghe/i, chiunque dovrebbe sempre avere modo di esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni	77,4	20,1	1,1	0,2	1,2	97,5
È necessario favorire lo sviluppo di un ambiente lavorativo dotato di personale altamente competente e partecipativo	65,8	31,4	1,3	0,1	1,4	97,2
Devono essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro	75,0	22,0	1,4	0,2	1,4	97,0
È sempre necessario che le/i leader/responsabili instaurino relazioni positive tra i/le dipendenti al fine di favorire il massimo coinvolgimento del personale	71,9	24,7	1,3	0,4	1,7	96,6
È necessario che gli obiettivi lavorativi, i ruoli e il perimetro d'azione di ciascuno siano sempre trasparenti	70,5	25,1	1,6	0,7	2,1	95,6
È sempre opportuno che tutte/i godano di uno spazio di autonomia gestionale, anche se ciò potrebbe comportare un riequilibrio delle dinamiche relazionali e gerarchiche	55,3	35,7	5,7	0,8	2,5	91,1
Garantire sempre la presenza di leader/responsabili dotati di comprovate competenze	51,4	38,1	6,6	1,1	2,8	89,5
È necessario che le/i leader/responsabili garantiscano sempre la loro massima presenza nello svolgimento di tutte le attività professionali	33,9	40,9	19,1	2,7	3,5	74,8

L'analisi delle risposte aperte fornite in relazione a questo tema (complessivamente 648) evidenzia la presenza di chi, probabilmente anche ai fini della conciliazione tra vita lavorativa, privata e familiare, chiede la possibilità di un maggiore ricorso al lavoro agile. È stata quindi rimarcata l'esigenza di dotarsi sempre di spazi di lavoro congrui, moderni e sicuri, e del rispetto dell'autonomia operativa dei ricercatori e delle ricercatrici anche in merito al lavoro fuori sede praticato presso la propria abitazione (Tab. 9).

Tabella 9. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di ambiente di lavoro (frequenze)

Sostenere maggiormente il ricorso al lavoro agile	43
Garantire a tutto il personale spazi congrui, moderni e sicuri	40
Rispettare l'autonomia operativa dei/delle ricercatori/rici e il lavoro presso la propria abitazione	34
Riferire il lavoro del personale tecnico e amministrativo a ruoli, incarichi e obiettivi chiari	30
Garantire la presenza di direttori/rici e dirigenti dotati di una comprovata esperienza gestionale	18
Stimolare la collaborazione e non la competizione del personale	17
Garantire l'autonoma determinazione dei tempi e degli spazi di lavoro a ricercatori/rici e tecnologi/ghe	15
Garantire la presenza di responsabili dotati di competenze relazionali e integrità professionale	12

6.2.6 Il ruolo del CNR

In cima alla classifica delle priorità espresse dal collettivo troviamo **la tutela dell'autonomia dell'Ente e della ricerca pubblica**, che raccoglie nel 31,5% dei casi. Successivamente, viene ritenuta di prioritaria importanza **l'intensificazione della pressione sul governo nazionale al fine di ottenere maggiori risorse economiche** (22,6%) e, infine, al terzo posto, si colloca il **potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio** (14,4%). In merito a questo tema, tuttavia, è necessario evidenziare ulteriori due aspetti che hanno raccolto un numero di preferenze significativo e dunque molto prossimi al terzo posto: l'accrescimento della visibilità internazionale e l'accrescimento della produttività e dell'output scientifico (Tab. 10).

Tabella 10. Priorità in merito al ruolo del CNR (%)

	Primo posto	Secondo posto	Terzo posto
Tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica	31,5	21,0	14,2
Intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche	18,7	22,6	19,1
Accrescimento della visibilità internazionale	13,9	13,3	14,0
Accrescimento della produttività e dell'output scientifico	12,2	10,0	8,0
Potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio	7,8	10,3	14,4
Accrescimento della visibilità nazionale	6,4	5,8	6,7
Accrescimento di autorevolezza negli ambiti scientifici emergenti	4,4	7,7	8,8
Rafforzamento della coesione interna alla comunità scientifica dell'Ente	3,5	5,7	9,5
Valorizzazione delle diversità di opinioni e orientamenti scientifici	1,5	3,5	5,2

Le risposte aperte fornite in merito a questo tema sono state relativamente poche (complessivamente 464). A tal riguardo si evidenzia l'opinione per la quale il CNR debba affrancarsi da Università, PA e mondo politico, ma anche l'idea che debba accrescere il suo ruolo in ambito di relazioni internazionali e che debba essere incrementata la divulgazione scientifica per far meglio comprendere ai cittadini il positivo impatto sociale della ricerca scientifica (Tab. 11)

Tabella 11. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in tema del ruolo del CNR (frequenze)

Affrancare il CNR da Università, PA e mondo politico	41
Accrescere il ruolo del CNR in ambito di relazioni internazionali	21
Incrementare la divulgazione scientifica per far comprendere l'impatto sociale della ricerca scientifica	20
Trasformare il CNR in un organo di Stato di consulenza e coordinamento scientifico	16
Rafforzare del network con le imprese private	14

6.2.7 La performance scientifica

Ad aver raccolto il più ampio consenso tra il personale di ricerca è l'affermazione secondo la quale il CNR debba rispondere ad un **modello di scienza ad accesso aperto** (84,7%). Di questo avviso sono per lo più le donne (88,4% contro l'81,5% degli uomini), i/le dipendenti più giovani (30-34 anni 91,5%) e il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (92,0%). L'accordo circa il fatto che **in sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente** (73,8) rappresenta maggiormente i/le dipendenti più giovani e diminuisce all'aumentare dell'età (si passa dall'81,4% dei/ delle rispondenti di 30-34 anni al 70% tra gli/le over 50) e subisce variazioni notevoli tra i diversi dipartimenti: la quota più alta si registra tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze biomediche (78,3%) e quella minima tra chi afferisce al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (64,0%). Una quota altrettanto importante dei/delle rispondenti ritiene invece che **il proprio contributo scientifico sia adeguatamente valorizzato e riconosciuto** (71,1%). Non si riscontrano differenze di genere tra le risposte, ma è possibile evidenziare come il grado di accordo diminuisca all'aumentare dell'età, passando dall' 81,4% tra chi ha 30-34 anni al 67,4% tra gli/le over 60. Le percentuali più basse di accordo circa questo aspetto si registrano tra chi lavora al Centro (67,7%), tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (62,4%) e tra i tecnologi e le tecnologhe (55,1%) (Tab. 12).

Tabella 12. Accordo su affermazioni relative alla performance scientifica (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Il CNR deve rispondere ad un modello di "scienza ad accesso aperto"	42,9	41,8	7,3	1,1	6,9	84,7
In sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente	29,6	44,1	15,3	6,4	4,6	73,8
Il mio contributo alle pubblicazioni scientifiche è adeguatamente valorizzato e riconosciuto	19,8	51,3	20,1	4,5	4,3	71,1
È necessaria una policy relativa al tema della "Authorship"	18,7	42,3	16,4	4,0	18,6	61,0
È necessario creare un modello di valutazione della performance scientifica basato su criteri bibliometrici e di impatto che potrà essere usato anche ai fini delle progressioni di carriera	23,3	37,1	23,3	12,9	3,4	60,5

Le risposte aperte fornite in merito a questo tema (complessivamente 598) si concentrano sull'aspetto della valutazione scientifica, che diversi/e rispondenti ritengono debba seguire giudizi di tipo complesso, ovvero basarsi su molteplici parametri come la terza missione, la partecipazione ai progetti e il loro impatto sociale, la visibilità dei prodotti di ricerca, il contributo alle attività della struttura di afferenza e la capacità di leadership e di attrazione di fondi dell'Ente, all'insegna di un ridimensionamento dell'importanza degli indicatori bibliometrici.

Tabella 13. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in merito alla performance scientifica (frequenze)

La valutazione scientifica deve seguire giudizi complessi (terza missione, impatto sociale, partecipazione a progetti, leadership, visibilità, contributo alle attività della struttura, attrazione fondi ecc.) che pongano in secondo piano gli indicatori bibliometrici	141
Ci devono essere criteri di valutazione specifici per ogni ambito disciplinare	21
La valutazione scientifica deve considerare la produzione scientifica interdisciplinare	11
Il CNR dovrebbe sostenere le spese per le pubblicazioni in modalità open access e i brevetti	10

6.3 Il contributo del Consiglio Scientifico del CNR

Il Consiglio Scientifico del CNR, su invito della Presidente, ha condiviso con la governance alcune riflessioni sui seguenti temi:

- Autonomia della ricerca
- Dipartimenti e Istituti
- Formazione e aggiornamento del Personale
- Partecipazione a grandi progetti nazionali e internazionali
- Sostegno ai progetti

6.3.1 Autonomia della ricerca, vista nell'ottica di un potenziale bilanciamento fra le linee ritenute strategiche dall'Ente e le iniziative dei ricercatori

Highlights:

- Revisione governance dell'Ente con maggiore spazio alla comunità interna per garantire migliore autonomia, attraverso: rafforzamento componente interna CDA; elezione Direttori Istituto e Dipartimenti; alleggerimento ruolo Dipartimenti; consultazione del personale su nomina del Presidente
- Rafforzare la programmazione autonoma dell'Ente nel contesto di una prospettiva coerente con il Programma Nazionale della Ricerca
- Rafforzare FOE, premessa fondamentale per garantire la possibilità per la comunità scientifica di poter svolgere ricerca *blue-sky*

A prima lettura, questo punto potrebbe apparire come una discrasia fra una volontà astratta dell'Ente e le iniziative dei ricercatori come se l'Ente potesse avere delle strategie diverse e separate da quelle dei suoi ricercatori. Per questo è necessaria una premessa. Il CNR è un ente pubblico dotato di autonomia statutaria ai sensi dell'art. 33 della Costituzione ma è articolato in modo particolarmente verticistico con una piramide che ha come organi esecutivi il presidente e il CdA, da questi presieduto, che è composto per 4/5 da persone nominate e/o indicate da soggetti esterni all'Ente.

La Rete Scientifica è articolata in Dipartimenti ed Istituti, i cui Direttori sono anch'essi nominati dal CdA all'interno di una terna individuata da una commissione nominata sempre dal CdA.

Dunque, sia il vertice di governo dell'Ente, sia il vertice di Dipartimenti ed Istituti sono sostanzialmente nominati e spesso scollegati dalla Rete Scientifica.

Il giusto bilanciamento ed equilibrio tra linee strategiche (*top-down*) e iniziative dei ricercatori (*bottom-up*) passa attraverso una revisione della *governance*.

Andrebbe cambiato il paradigma rendendo le linee strategiche dell'Ente con le iniziative dei ricercatori mediante una evoluzione della governance del CNR verso un modello di pieno autogoverno, dando piena attuazione al dettato costituzionale che appunto prevede autonomia del sistema ricerca nel suo insieme siano essi Enti o Università.

Va, difatti, ricordato che, di pari passo con l'autonomia statutaria, il CNR ha una natura di Ente non strumentale (a partire dalla legge 168/1989) che pertanto deve programmare in proprio l'attività di

ricerca (cf. in ultimo anche Dlgs 218/2016) in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR), nonché con gli atti di indirizzo e con le direttive adottati dal Ministro, come recita lo Statuto dell'Ente e come è valido per l'intero sistema ricerca in Italia.

Occorre, pertanto, che la *governance* del CNR evolva verso la costituzione di una forma di autorappresentazione della comunità scientifica interna, cui il contributo necessario di quella esterna e di eventuali *stakeholder* dovrebbe esserne il necessario complemento e non la parte predominante.

Per fare questo, occorrerebbe modificare sia i meccanismi per l'individuazione dei membri del CdA, conferendo alla componente interna un peso preponderante, sia modificare la struttura stessa della *governance*, evolvendo verso una struttura meno verticistica, nella quale è conferito maggior peso decisionale alle strutture di ricerca, a partire dagli Istituti, che sono il motore dell'Ente.

Nel contempo, andrebbe modificato in maniera radicale il meccanismo di individuazione dei direttori di Istituto, nonché le attribuzioni di questi ultimi al momento inquadrati con un contratto di tipo dirigenziale e che invece dovrebbero essere individuati internamente con una funzione di primi fra pari.

Inoltre, andrebbe alleggerita la struttura dei Dipartimenti, al momento percepita più come un freno all'attività di ricerca che si svolgono negli Istituti, restituendo loro la funzione primaria di coordinamento delle attività degli Istituti e di rappresentanza verso l'esterno, per i diversi settori disciplinari.

Si rimanda al punto specifico su Istituti e Dipartimenti per una proposta più dettagliata.

Ad ogni modo, indipendentemente dalla modalità con cui sono formulate le linee strategiche a livello di Ente, occorre nel contempo favorire l'*humus* necessario alla crescita di idee *disruptive* che nascono da ricerca *blue-sky*, salvaguardando quindi la potenzialità della rete di perseguire attività volte all'avanzamento della conoscenza *curiosity-driven*, anche a titolo individuale.

A tal fine si evidenzia l'esigenza assoluta per l'Ente di avere un Finanziamento Ordinario sufficiente a consentire un finanziamento - anche minimo - di tali attività.

6.3.2 Dipartimenti e Istituti: organizzazione, attività, tematiche

Highlights:

- Esigenza di ridimensionamento del ruolo dei Dipartimenti e ritorno alle finalità originarie che ne hanno motivato la costituzione

- Elezione del Direttore di Dipartimento da parte dei Direttori di Istituto selezionato fra uno di loro, con funzioni di *primus inter pares*
- Potenziamento del ruolo dei Consigli Scientifici di Dipartimento e dei Consigli di Istituto
- Ridefinizione del ruolo dei Direttori di Istituto, alleggerendoli da molte funzioni di gestione amministrativo-burocratica e rifocalizzandone il profilo verso una guida scientifica
- Elezione del Direttore di Istituto dal Personale afferente, con un meccanismo elettivo simile a quello dei dipartimenti universitari e riduzione dell'incarico da Direttore ad un solo mandato estendendone la durata

Gli Istituti sono l'articolazione storica del CNR, a partire dagli anni '30, e sono il luogo in cui viene progettata e svolta l'attività di ricerca. L'articolazione degli istituti ha subito varie modifiche, la più profonda, a cavallo dell'anno 2000, ha visto una drastica riduzione del loro numero da oltre 400 a circa 100 e negli ultimi anni si è assistito ad un'ulteriore riduzione fino all'attuale numero di 88 istituti, in gran parte multisede, con sedi distribuite sul territorio nazionale.

I Dipartimenti sono un'articolazione introdotta nel CNR a partire dal 2006 e si pongono come un livello intermedio fra gli Istituti e il vertice dell'Ente.

Se all'inizio vengono creati come strutture leggere con una dotazione minima di personale per svolgere un lavoro amministrativo e di coordinamento, negli anni sono diventate strutture elefantiache con decine di persone alle proprie dipendenze e sono percepiti, dalla gran parte della Rete Scientifica, come un ostacolo alla propria attività.

Se molti istituti sono caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, che è una delle peculiarità del CNR, i Dipartimenti sono un potenziale freno ad essa in quanto obbligano a scegliere l'afferenza ad un determinato dipartimento mentre molti Istituti sono per loro natura a cavallo fra due o più Dipartimenti. La scelta del Dipartimento, per come si è andato sviluppando il ruolo di questi ultimi, ha poi una forte influenza nella modalità di partecipazione dei vari Istituti ai progetti *top-down*, in cui i Dipartimenti fungono da coordinatori, nonché nello sviluppo delle carriere dei ricercatori afferenti ai vari istituti, perché in modo diretto o indiretto i concorsi di progressione di carriera sono stati articolati su base dipartimentale.

La forma di organizzazione, eminentemente gerarchica, dei dipartimenti va dunque rivista profondamente per non penalizzare le ricchezze culturali presenti negli istituti.

Negli anni, sono stati introdotti una serie di passaggi burocratici presso i Dipartimenti, come quelli preliminari alla presentazione di progetti, che comportano un appesantimento inutile dei tempi di lavoro e sono talora individuabili come potenziale violazione dell'autonomia della ricerca. Il risultato finale è che i Dipartimenti siano vissuti dalla comunità scientifica come distanti e talvolta persino controproducenti rispetto alle reali esigenze della stessa.

Dopo 16 anni dalla loro introduzione è giunto il momento, se non di eliminare una tale articolazione, come richiesto da una parte consistente della comunità interna, quanto meno di ridefinirne drasticamente ruolo e funzioni, ricollocandoli nell'ottica di coordinamento e raccordo tra gli Istituti: strutture snelle di supporto reale alla ricerca interdisciplinare che svolge la Rete Scientifica e di coordinamento interno ed esterno all'Ente.

Da un punto di vista amministrativo, andrebbero eliminati tutti o quasi i passaggi burocratici presso il Dipartimento, che al momento sono un inutile appesantimento, mentre la struttura dipartimentale – snellita rispetto all'attuale- dovrebbe essere funzionale a rispondere alle esigenze comuni degli istituti.

Nel contempo va valorizzato il senso e la funzione degli Istituti, favorendo il principio dell'interdisciplinarietà, che vede nel CNR la sua sede privilegiata, laddove i Dipartimenti, che devono essere tra loro sempre più strettamente interconnessi, devono essere strutture al servizio di feconde interconnessioni che nascono e si sviluppano negli istituti.

In tal senso il ruolo stesso di Direttore di Dipartimento può assumere quello di un *primus inter pares*, scelto fra i Direttori degli Istituti afferenti, con una funzione non già di tipo direttivo come avviene oggi, in particolar modo nella ripartizione delle risorse, ma di coordinamento e di rappresentanza della comunità, in particolar modo nei contesti nazionali ed internazionali in cui è necessario che la comunità del CNR sia rappresentata in modo autorevole.

Nel contempo occorre potenziare il ruolo dei Consigli Scientifici di Dipartimento, come luogo di confronto scientifico delle comunità degli Istituti afferenti anche per quanto riguarda la nomina condivisa dei Direttori di Dipartimento.

In correlazione con una ridefinizione del ruolo dei Dipartimenti, va riconosciuto appieno agli Istituti il loro ruolo di luogo fecondo di creazione della conoscenza e di sviluppo della ricerca scientifica.

Per fare questo occorre restituire collegialità ai processi decisionali interni agli istituti, a partire dagli attuali consigli di Istituto, rivedendo profondamente le attribuzioni dei direttori di istituto che, con la riforma del CNR di inizio anni 2000, che ha creato i Dipartimenti, sono stati trasformati in dirigenti della PA con un contratto di natura privatistica, in aspettativa rispetto al proprio ruolo di ricercatore o

professore universitario, una procedura selettiva completamente gestita dal CdA, il che li rende talvolta un corpo estraneo alla struttura dell'Istituto.

In capo al Direttore di Istituto del CNR, a partire dalla riforma entrata in vigore nel 2006, vi sono pertanto incombenze di tipo dirigenziale e burocratico talvolta poco consone alla loro formazione ed al *curriculum* su cui sono stati selezionati.

Le attribuzioni dei Direttori andrebbero ridefinite riportandole ad un ruolo più consono alla formazione scientifica, seppur con un'attitudine a quelle gestionali, non molto dissimile a quanto avviene per i direttori di dipartimento nelle università.

Il Direttore di Istituto, quindi, dovrebbe avere un ruolo di coordinamento anch'egli da *primus inter pares* e pertanto andrebbe individuato all'interno della componente Ricercatori & Tecnologi che ad esso afferisce, con un meccanismo elettivo non molto dissimile a quello dei dipartimenti universitari.

Come per i Dipartimenti, andrebbe potenziato il ruolo dei Consigli di Istituto, organismi elettivi di tipo collegiale cui andrebbe attribuito il ruolo decisionale, oggi in capo al Direttore di Istituto. Si potrebbe immaginare un mandato per il Direttore più lungo (5 anni) rispetto all'attuale (4 anni), ma non rinnovabile.

6.3.3 Formazione e aggiornamento del personale

Il CNR fornisce già diverse opportunità di aggiornamento. Per migliorare l'Ente si suggeriscono alcune misure migliorative, ad espandere le misure già in atto, come ad esempio:

- Introdurre concetto di anno sabbatico finanziato per ricercatori e tecnologi
- Potenziare il personale tecnico e amministrativo decentralizzato negli istituti

Inoltre, la possibilità di aggiornamento per i ricercatori e tecnologi sarebbe certamente potenziata dalla consapevolezza di poter contare su un FOE minimale per periodi di studio di nuove discipline senza dover passare da una scadenza di bandi ad un'altra per acquisizione di fondi (aiuterebbe già poter disporre di residui da propri fondi cosa attualmente resa difficile dalle normative di amministrazione strettamente legate a progetti in corso).

6.3.4 Partecipazione a grandi progetti nazionali e internazionali

Highlights:

- Assicurare trasparenza e partecipazione attraverso procedure codificate
- Coinvolgere il CS ed i CSD a garanzia di comunicazione e trasparenza
- Scegliere responsabili scientifici di norma fra il personale CNR, ovvero fra gli associati con incarico di ricerca che davvero svolgano prevalentemente la propria attività di ricerca al CNR

Relativamente a questo tema, per un pieno rilancio dell'Ente è fondamentale trovare forme di partecipazione maggiormente trasparenti e codificate e con tempistica adeguata per quanto possibile ad una concertazione partecipata e condivisa. La parola chiave deve essere TRASPARENZA, in particolare quando si tratta di tipologie progettuali che siano definite, esternamente al CNR, con modalità top-down sia in modo esplicito che implicito, come ad esempio nel caso di tutti i bandi del PNRR.

Per favorire la partecipazione della rete e reclutare le giuste competenze devono essere coinvolti maggiormente e in maniera più strutturata i CSD ed il CS che dovrebbero, a monte, contribuire a definire metodologie chiare e definite a priori con cui si individuano i coordinatori dei progetti e si raccolgono i contributi della rete, assicurando trasparenza all'intero processo.

Le commissioni di valutazione per assegnazione di fondi e valutazione progetti devono essere formate in maniera trasparente, anche con nominativi di esperti indicati dai ricercatori, e ricorrendo quando possibile, in tutto o in parte, alle risorse umane dell'ente. Oltre valorizzare le risorse a disposizione, si evitano conflitti di interesse con altre istituzioni.

Pubblicare tempestivamente per tutta la rete richieste di manifestazioni di interesse, specificando la natura del progetto e le competenze richieste. L'iniziativa in questo senso dovrebbe essere consentita a chiunque, con passaggi di verifica (p.e., Dipartimento) a scopo di coordinamento. La pubblicazione dovrebbe avvenire anche nel caso in cui siano stati assegnati dei fondi all'ente come quote FOE e fondi premiali.

Il regolamento del CNR deve prevedere un disciplinare che regoli la partecipazione del CNR ai grandi progetti ed al percorso di individuazione delle relative figure di riferimento. In particolare, tale procedura potrà comprendere quanto segue:

- I referenti scientifici devono essere scelti fra i dipendenti di ruolo del CNR con l'esclusione dei Direttori di Dipartimento, e dei Direttori di Istituto.
- I referenti devono essere selezionati mediante pubblicazione di una call interna incentrata sull'idonea qualificazione nei confronti della tematica relativa al progetto.

- il Presidente del CNR e i Direttori di Dipartimento informano il CS ed i CSD dell'istruttoria di formulazione della call interna e dei criteri di scelta dei referenti e delle commissioni istituite per effettuare tale scelta.
- Il CS o i CSD garantiscono le necessarie condizioni di comunicazione alla rete e trasparenza circa i criteri adottati di volta in volta.
- I referenti provvedono affinché la Rete Scientifica del CNR sia adeguatamente e bilanciata e inclusa e informata anche stabilendo un'adeguata informativa nei confronti del CS.
- I referenti scientifici
 - elaborano in tempo utile indicazioni chiare per la formulazione di proposte da parte della rete onde evitare un eccesso di proposte presentate ed esclusioni improprie;
 - provvedono a coinvolgere la Rete Scientifica mediante richieste di manifestazioni d'interesse, riunioni periodiche, o quant'altro necessario alla migliore pubblicizzazione della tematica e razionalizzazione della proposta finale;
 - si avvalgono di coadiutori, resi tempestivamente noti anche alla rete e al CS, nella raccolta/analisi dei contributi in caso di tematiche complesse.
- La ripartizione e i criteri generali di assegnazione delle risorse economiche, previste nel piano di attività e partecipazione al progetto, sono proposti dal referente scientifico - in base alla congruità dei costi ed alla strategia e fattibilità progettuale - e vengono resi noti al CS ed alla Rete Scientifica dell'Ente in modo da garantire la trasparenza delle scelte operate.
- La stessa modalità viene applicata nel caso di bandi a cascata emessi nell'ambito di un progetto (come previsto, per esempio, nel PNRR) per il finanziamento di attività esterne all'Ente.

6.3.5 Sostegno ai progetti, come supporto di natura tecnica e amministrativa in ogni loro fase

Highlights:

- Istituzione/potenziamento di uffici dedicati alla ricognizione, sottomissione e negoziazione di progetti finanziati
- Snellire la gestione dei fondi (nel dettaglio sono suggerite diverse azioni), anche attraverso il riconoscimento della specificità di missione CNR in ambito PA
- Consentire forme snelle e temporali di reclutamento su fondi esterni, e agevolare il reclutamento di non-italiani, verso una maggiore internazionalizzazione dell'Ente

Sostegno in fase di sottomissione, negoziazione (Lobbing), contrattualizzazione.

Problema: Il CNR ha dimostrato di esser bravo a reperire fondi esterni in progetti competitivi, ma con grande dispendio di energia che potrebbe esser meglio canalizzato e potenziato. I ricercatori CNR operano attualmente in maniera autonoma, non hanno un riferimento istituzionale per comprendere i programmi disponibili e non hanno un referente CNR informato e ben-inserito cui rivolgersi, anche per questioni inerenti alle procedure o regole. In caso di valutazione positiva devono prendere contatto autonomamente con i referenti nazionali per raccomandare il proprio progetto. In caso di progetto accettato, il ricercatore deve valutare da sé il Grant Agreement. Gli istituti si sono muniti di competenze e procedure autonomamente, che devono poi comunque interfacciarsi con la sede centrale.

Proposte: Date le proprie dimensioni e copertura sia nazionale che disciplinare, il CNR dovrebbe munirsi di un proprio ufficio dedicato o gruppo di lavoro dislocato o meglio ancora distribuito fra le sedi (anche rivedendo le attribuzioni dell'ufficio di Bruxelles per progetti EU per renderlo effettivamente al servizio della rete), di dimensioni adeguate a sostenere la progettualità della rete.

In fase di sottomissione e di valutazione (pre-accettazione, durante e post) il CNR dovrebbe far valere il proprio peso con azioni di *lobbying* nel senso positivo del termine, come fanno in squadra i nostri colleghi tedeschi o francesi. Tutte le figure di referenti possono essere reperite dalla rete, avvantaggiandosi delle enormi competenze acquisite, per mezzo di bandi ed incentivi interni.

Amministrazione

Problema: L'*overhead* amministrativo nella conduzione di progetti è ormai insostenibile. Negli anni la gestione amministrativa e finanziaria di progetti è diventata assurdamente e inutilmente complessa, rendendo praticamente impossibile spendere il finanziamento ottenuto per attività perfettamente congrue con il progetto e richiedendo al responsabile di un progetto di ricerca scientifica (che è un ricercatore e non un contabile) di prendersi carico di una gestione di piani economici da fare con dettaglio con anni di anticipo e contrastando successivamente un comprensibile ri-arrangiamento delle previsioni. Gli acquisti sono un percorso a ostacoli (una collega ha recentemente raccontato su Repubblica il percorso burocratico di 40 procedure per comprare un qualsiasi strumento necessario alla sperimentazione: https://ilnostrocnr.it/files/2019-06-13/ricerca-e-burocrazia-un-connubio-possibile-18-giugno-2019-sala-marconi/Repubblica-13_06_19.pdf). Tale modo di lavorare non è idoneo per chi fa ricerca, nel rilancio dell'Ente occorre prender atto della specificità dell'amministrazione di progetti di ricerca e render possibile una gestione dei fondi che sia certamente rigorosa e documentata ma per quanto possibile flessibile ed adattabile.

Proposte: In fase di sottomissione e di valutazione (pre-accettazione, durante e post) il CNR dovrebbe/potrebbe fornire aiuto nella pianificazione amministrativa, nel rispondere ai vincoli dell'ente finanziatore e nel facilitare in tempi brevi le richieste provenienti dagli uffici del finanziatore, ma senza inserire ulteriori appesantimenti introdotti da regole interne che non siano strettamente necessarie per la normativa in vigore o per vincolo dell'ente finanziatore.

Verso una maggior digitalizzazione della gestione dell'Ente, andrebbero disegnati dei flussi di lavoro che simulino i percorsi di acquisizione, contrattualizzazione e gestione dei progetti, sempre allo scopo di semplificare e quindi facendo attenzione a che essi non diventino un ulteriore appesantimento, come ad esempio nel caso delle missioni.

Provvedimenti di tipo amministrativo andrebbero sottoposti ad una verifica di fattibilità e dell'impatto che producono sull'attività progettuale. Questa verifica potrebbe avvenire sul modello di flusso sopra proposto a cura, ad esempio, di un gruppo di lavoro di ricercatori/tecnologi (non amministrativi). Provvedimenti che non derivino da una necessità stringente di applicazione di una normativa vincolante dovrebbero essere sottoposti al parere del CS.

L'utilizzo dei fondi di ricerca dovrebbe seguire percorsi diversi dei fondi delle PA, il responsabile dei fondi dovrebbe poter effettuare un uso in linea con la ricerca da condurre senza regolamenti che sono adatti ad altri contesti della PA.

Semplificazione delle procedure per la collaborazione con le aziende, in particolare riguardo la questione della proprietà intellettuale, che richiede sempre tempi lunghi per la definizione, molto più della parte tecnica.

Snellire nell'immediato le procedure per l'acquisizione di materiale, strumentazioni ed apparecchiature di uso scientifico, utilizzando completamente le attuali previsioni normative, e nel breve termine proporre alla Politica, anche in vista delle attività da svolgere per il PNRR, ulteriori mirate semplificazioni.

Alcune azioni specifiche:

- procedure di semplificazione di acquisti materiale
- consentire utilizzo dei fondi residui, il cui utilizzo è attualmente bloccato in virtù di una circolare del 2019, per ricerca libera
- rendere disponibili i soldi non appena il progetto è approvato e non solo dopo che i soldi sono in cassa come per altro previsto dal regolamento di Contabilità

- eliminare o almeno semplificare i piani economici
- sveltire le variazioni di bilancio
- fornire anticipi e permettere una gestione sana dei progetti
- non bloccare i fondi in attesa del saldo
- sveltire la confluenza dei residui in altre linee (GAE).

Andrebbe mantenuto un *database* dei progetti centralizzato per aiutarne la gestione e non aggravarla. Il *database* dovrebbe essere sufficiente a rispondere alle richieste di informazioni provenienti a diverso titolo da istituto, dipartimento e direzione generale.

Digitalizzazione delle procedure vera e non fittizia (p.e., non dover stampare i documenti digitali o addirittura lo schermo)

Reclutamenti su progetti

Problema: Molti dei progetti finanziati da EU richiedono sviluppo prototipale con elevate competenze tecniche che non sempre è possibile rinvenire nell'Ente. Il responsabile si trova spesso costretto a reclutare con l'unico mezzo possibile attualmente, ovvero l'assegno di ricerca, competenze non consoni con il profilo, oppure a declassare il contributo di colleghi ricercatori.

Proposte: Render possibili assunzioni limitate per specifici periodi e specifiche competenze, a supporto tecnico dei progetti.

Inoltre, è fondamentale rendere possibile e supportare il reclutamento (e.g., tramite assegni ricerca e borse) di giovani non-italiani, sia europei che extra-europei. Si comprende che tante complessità esistono a livello legislativo, tuttavia un ufficio CNR dovrebbe fornire supporto alla rete, e la modulistica, bandi etc. dovrebbero essere in inglese, e non richiedere come requisito obbligatorio lingua italiana.

6.4 I contributi dei Consigli Scientifici di Dipartimento

6.4.1 DSU - Dipartimento Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale

Che cosa mi aspetto dal Piano di Rilancio?

Il Piano di Rilancio è un'occasione per valorizzare la ricerca scientifica anche attraverso la valorizzazione delle risorse umane e professionali del CNR. Ci aspettiamo dunque che vengano affrontate le principali

problematiche che incidono sull'attività di ricerca, quali l'eccessiva burocratizzazione, la mancanza di finanziamenti per la ricerca di base, la scarsa valorizzazione del personale, il ruolo debole delle rappresentanze, il rapporto non sempre bilanciato con le Università e gli altri Enti di ricerca e che per ciascuna di esse si propongano adeguate strategie per un significativo cambiamento.

Ci aspettiamo che il rilancio parta dalle esigenze della rete scientifica e di tutto il personale che lavora nell'Ente, che deve essere messo nelle condizioni migliori per svolgere la propria attività. A questo proposito va favorito il reclutamento dei ricercatori attraverso concorsi rigorosi, in grado di valutarne a pieno le diverse competenze con la scelta di commissioni competenti relativamente alle discipline richieste.

Come consiglieri scientifici del DSU, in particolare, ci aspettiamo che venga compreso e valorizzato il ruolo essenziale delle Scienze umane, sociali e del Patrimonio culturale nell'ambito delle attività scientifiche dell'Ente e per lo sviluppo culturale e civile del nostro Paese. Le questioni del mondo contemporaneo richiedono infatti il punto di vista delle scienze dell'uomo e il loro dialogo con le scienze dure ponendo le basi per nuovi approcci, metodi e idee. Si ritiene dunque necessario operare affinché tutte le discipline e ambiti di ricerca degli Istituti afferenti al DSU siano riconosciuti nel loro rilievo e rivestano il ruolo di essenziale risorsa programmatica dell'Ente.

Come coinvolgere la Rete Scientifica?

La rete scientifica va coinvolta innanzitutto potenziando il ruolo delle rappresentanze, rispettando le norme statutarie che prevedono il coinvolgimento dei consigli di Istituto e di Dipartimento in alcune procedure fondamentali, come la stesura del PTA, introducendo nuovi regolamenti per dare maggiore autonomia ai Consigli scientifici di Dipartimento e di Ente, aumentando il numero dei rappresentanti del personale in Consiglio di Amministrazione (almeno due) e il numero dei consiglieri interni all'Ente nei Consigli scientifici di Dipartimento (almeno 3 su 5) e istituzionalizzando forme di collaborazione e coordinamento come la consulta dei rappresentanti eletti nel CdA, nel Consiglio Scientifico e nei Consigli di Dipartimento o la consulta dei Direttori.

La condivisione delle informazioni sulle attività in corso e la creazione di nuove reti di collaborazione tra R&T devono essere realizzate attraverso la predisposizione di sistemi e strumenti formali e informali, promuovendo occasioni di confronto e dibattito pubblico e favorendo la creazione di canali di comunicazione istituzionali all'interno dei Dipartimenti. In particolare, occorre rafforzare le opportunità di convergenza di interessi, sinergie e collaborazione tra i R&T in un'ottica multidisciplinare e transdisciplinare, anche attraverso momenti di incontro tra istituti (seminari e/o presentazione di progetti) e specifici periodi di formazione (corsi, lezioni magistrali) per promuovere l'aggiornamento scientifico continuo. Va inoltre favorita la creazione di gruppi di lavoro che coinvolgano ricercatori di

istituti diversi, anche attraverso piccoli finanziamenti per progetti *curiosity driven*. Ciò permetterebbe ai R&T di (ri)collocare la loro azione di ricerca verso nuove sinergie tematiche e progettuali. Va inoltre incoraggiata la formazione di figure leader dei diversi gruppi di ricerca in grado di guidare i più giovani ricercatori nel trovare il giusto equilibrio tra percorsi individuali e lavori di gruppo, tra competenze disciplinari e capacità di dialogo transdisciplinare, e per individuare i canali internazionali e nazionale verso i quali orientare le proprie attività.

I Dipartimenti devono assumere un ruolo più attivo sul piano scientifico in raccordo con il Consiglio scientifico generale e con i Consigli di Istituto. Riteniamo infatti che debba essere potenziata la funzione dei Dipartimenti come organismi propulsori delle attività di ricerca e rafforzata quella di coordinamento scientifico tra gli istituti e tra i grandi ambiti tematici che li attraversano trasversalmente. Attualmente è forte il senso di isolamento degli istituti nei confronti dei Dipartimenti.

Che ambizioni ho per il CNR?

Il CNR deve potere svolgere sempre meglio "il compito di realizzare progetti di ricerca scientifica nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo del Paese, promuovendo l'innovazione, l'internazionalizzazione del "sistema ricerca" e favorendo un costante dialogo con istituzioni, imprese e società civile.

Il CNR deve configurarsi come una comunità scientifica dotata di strumenti e visioni in grado di governare in maniera equilibrata e sostenibile un pianeta in cui le attività umane hanno acquistato la capacità di guidare i meccanismi che presiedono il funzionamento dell'intero pianeta. Per fare questo deve favorire la formazione di un personale competente e motivato e contare sul potenziamento del supporto amministrativo per la rete scientifica, su sistemi efficaci di gestione e di comunicazione, sul riconoscimento della qualità della ricerca scientifica svolta, delle attività multi ed interdisciplinari, delle attività istituzionali e di terza missione. L'ambizione è di valorizzare in maniera adeguata la comunità scientifica dell'Ente, favorendone il riconoscimento a livello europeo e internazionale.

Di cosa ha bisogno il CNR e cosa deve fare per meritarselo?

Il CNR ha bisogno di maggiore autonomia della rete scientifica, che riguardi l'organizzazione del lavoro, la partecipazione alla governance dell'Ente e un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali; ha bisogno inoltre di rafforzare la coesione interna della comunità scientifica, di una coerente riforma del reclutamento e delle progressioni di carriera, di sburocratizzare le procedure per i progetti, di sostenere la ricerca di base, di facilitare le collaborazioni e creare la possibilità di interscambio con le Università in maniera reciproca. Il CNR dovrebbe essere caratterizzato da una flessibilità e snellezza operativa e amministrativa tale da valorizzare al meglio la natura scientifica di ente di ricerca. In questa ottica i R&T

si impegnano a massimizzare la qualità e l'affidabilità della ricerca i cui risultati devono avere ricadute rilevanti e impatto sulla società, ad assicurare la qualità della ricerca in tutte le fasi (progettazione, scelta e applicazione della metodologia, conduzione dell'analisi e utilizzo delle risorse) e a rispettare i principi per l'integrità della ricerca.

In particolare, riteniamo che le carriere debbano essere consentite attraverso un cambiamento radicale degli attuali sistemi di avanzamento. Occorre adottare sistemi di abilitazione/idoneità analoghi a quelli universitari, favorendo la valutazione dei singoli ricercatori in possesso di requisiti appositamente e preventivamente stabiliti per l'avanzamento di livello. Ciò non solo renderebbe più "giusto" il sistema di progressione ma alleggerirebbe il peso che attualmente va a ricadere sull'Amministrazione centrale. Dovrebbe inoltre essere garantita ad ogni ricercatore la possibilità di disporre di risorse finanziarie essenziali per la ricerca di base, che non sempre può essere finanziata da progetti competitivi. Il personale del CNR deve poter contare su un Ente efficiente, moderno e in grado di affrontare le sfide culturali internazionali.

Cosa mi rende più orgoglioso del mio ruolo nel CNR?

Siamo molto orgogliosi di far parte di un Ente al servizio del bene pubblico come il CNR che abbraccia in maniera multi ed interdisciplinare tutti i saperi e che ha la missione di sostenere lo sviluppo culturale del Paese e di rappresentarlo nel mondo attraverso una ricerca scientifica di grande qualità.

In particolare, la ricerca all'interno del DSU prevede un lavoro scientifico di qualità, efficace, fortemente relazionato con le sfide attuali e uno sviluppo sempre più interdisciplinare del nostro Dipartimento, nel quale le scienze umane, sociali e del patrimonio culturale costituiscono la base di un processo di ricerca moderno, innovativo e capace di rispondere in modo adeguato alle sfide nazionali e internazionali.

Gabriella Corona, Andrea Filippetti, Ginevra Peruginelli, Giovanni Pezzulo, Carla Sfameni

6.4.2 DSB - Dipartimento di Scienze Biomediche

1. Che cosa mi aspetto dal piano di rilancio?

Partendo proprio dall'analisi recentemente effettuata dalla Presidente, è necessario che il Piano di Rilancio (PdR) intervenga per correggere le varie criticità che attualmente minano efficienza e competitività del CNR nei confronti degli altri Organismi di Ricerca Europei e mondiali.

- a. **Procedure amministrative:** è necessario che siano profondamente rielaborate per permettere e promuovere una sinergia tra gestione amministrativa e scientifica delle attività di ricerca. Le procedure in atto sono troppo lunghe e complesse, assolutamente non idonee a sostenere lo

svolgimento dei progetti di ricerca, finendo per ostacolare invece che sostenere e facilitare l'attività dei ricercatori e dei laboratori, sottraendo tempo ed energie. Al contrario, sono necessarie nuove procedure, elaborate ispirandosi, per esempio, alle procedure in atto in Fondazioni di Ricerca, che garantiscano flessibilità e tempestività. È fondamentale che si operi nella direzione di una concreta semplificazione burocratica con un cambiamento di logica e di prospettiva che restituisca centralità alla figura del Ricercatore CNR.

Ne consegue che si debbano eliminare tutti quei passaggi volti ad assicurare formalmente che spese ed altre attività vengano effettuate per lo scopo dichiarato, abbandonando così l'implicito pregiudizio che il ricercatore voglia/possa occultare dei fondi, stornarli a suo vantaggio o in qualche modo dirottare dagli obbiettivi istituzionali. Questo porterebbe all'eliminazione delle molteplici fasi intermedie che ritardano l'acquisizione di beni e servizi, causando anche notevoli aumenti dei costi. Infine, è necessario un controllo amministrativo di tutte le procedure seguite nella gestione progettuale, affinché tale responsabilità non gravi sui Responsabili scientifici.

Legata alla proposta di cui sopra, ed essenziale per il suo successo, è il conferimento di una piena autonomia amministrativa ai diversi Dipartimenti ed Istituti, inclusa la dotazione di una carta di credito per effettuare ordini all'estero, bypassando concessionari esclusivi, permettendo così di risparmiare tempo e risorse economiche. Metodologie di acquisto di beni e servizi semplici ed appropriate sono in opera in altri Paesi Europei come Germania, Olanda, Svizzera e Danimarca, solo per citarne alcuni, e costituiscono a nostro parere, un irrinunciabile investimento per il futuro.

Insieme alla semplificazione delle procedure amministrative e alla razionalizzazione del lavoro, è **necessario un rafforzamento della componente amministrativa locale in forza presso gli Istituti, essendo questa maggiormente a contatto con la realtà della ricerca.** Questo porterebbe a notevoli miglioramenti, incluso un più rapido espletamento degli ordini, pagamenti e varie procedure contabili. Inoltre, si auspica una migliore gestione dei dati relativi ai Ricercatori e alle attività di ricerca, sia per gli Istituti stessi che per l'Amministrazione centrale, anche in funzione delle periodiche valutazioni ANVUR. Dalla realizzazione del PdR, ci si attende anche **un'intensificazione del rapporto tra Sedi Periferiche ed Amministrazione Centrale, con lo sviluppo di una sempre più costruttiva collaborazione.**

- b. Nuove assunzioni di personale: è necessario che vengano -senza deroghe- effettuate esclusivamente mediante concorsi, da svolgersi a tempi scadenziati per una politica razionale di arruolamento periodico. I criteri dovrebbero essere basati esclusivamente sulla meritocrazia, e non essere ad hoc, in funzione di servizi svolti, non oggettivamente definibili in termini di qualità. Inoltre, si dovrebbe por fine alle stabilizzazioni forzate, mentre le progressioni di carriera,

ovviamente basate su valutazioni di merito dell'attività di tutto il personale, andrebbero effettuate periodicamente allineandosi alle percentuali degli altri Enti di Ricerca ed Università italiane ed estere.

Infine, si propone di istituire premi periodici, in numero proporzionale a tutto il personale delle varie aree, sia per ricercatori che per amministrativi, affinché il merito venga premiato e costituisca uno stimolo per il lavoro dei colleghi. Tali premi potrebbero essere intitolati a prestigiose figure di eccezionale valore (tipo Volterra per la fisica e matematica, Bovet e Levi-Montalcini per Scienze della vita, etc) e dovrebbero essere conferiti da commissioni composte da membri prevalentemente esterni al CNR, che ne assicurino indipendenza e prestigio.

- c. Finanziamenti agli Istituti: si ravvede la necessità di provvedere adeguati stanziamenti di fondi ordinari per la gestione corrente degli Istituti di ricerca della rete del CNR. Questi ultimi sono attualmente sostenuti, in massima parte, da prelievi sui finanziamenti ottenuti dai ricercatori su progetti di ricerca esterni, spesso ben al di là delle quote di overhead previste dai finanziamenti stessi e quindi a discapito dello svolgimento della ricerca per cui i fondi sono stati assegnati.

Inoltre, in analogia a quanto avviene nei maggiori Enti di Ricerca Europei, si dovrebbero prevedere adeguati stanziamenti per l'avviamento di giovani group leaders o di nuove linee di ricerca.

2. Come coinvolgere la rete scientifica?

Perché il PdR abbia successo, è preferibile che tutto il personale contribuisca ad individuare criticità e possibili soluzioni, ciascuno nell'ambito delle proprie competenze. Per raggiungere la rete scientifica, basta coinvolgere gli Organi statuari. Lo Statuto, infatti, prevede vari Organi consultivi sia negli Istituti, sia nei Dipartimenti e ancora nell'Ente, che, attraverso le rappresentanze elettive, sono certamente in grado di coinvolgere la rete scientifica e tutto il personale: Consigli di Istituto, Consigli Scientifici dipartimentali, Consiglio Scientifico e Consiglio di Amministrazione. Di tali Organi statuari si auspica un migliore funzionamento, attraverso consultazioni più frequenti, un'estensione della rappresentanza e delle capacità decisionali, la possibilità di autoconvocazione e una più frequente interazione tra essi. A tale proposito, si rileva che, nonostante l'iter del Piano Triennale di Attività debba coinvolgere tutti gli Organismi statuari, ciò non è stato ancora realizzato appieno: infatti, gli stessi Consigli scientifici dipartimentali non hanno partecipato, come previsto, alle fasi di redazione e di approvazione del Piano.

3. Che ambizioni ho per il CNR?

Si ritiene che il CNR debba sempre ispirarsi ai principi fondanti, espressi chiaramente nelle prime righe dello Statuto dell'Ente, che "...ha il compito di svolgere, promuovere, e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza, perseguendo l'integrazione di discipline e tecnologie; di trasferirne e di

applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese e di fornire supporto tecnico-scientifico agli organi costituzionali e alle amministrazioni pubbliche.”

- a) **Attività di ricerca:** come riportato nello Statuto, il personale ricercatore dell’Ente deve poter svolgere il suo compito, intensificando le attività di ricerca per l’acquisizione di nuove conoscenze ed innovazioni tecnologiche, con il prezioso sostegno delle strutture amministrative e tecniche, grazie al loro prezioso ruolo di ausilio e supporto alla ricerca. In questo contesto, è indispensabile che il CNR includa una componente di ricerca applicata, attenta alle mutevoli esigenze del Paese e della società, con strategie da definire nel Piano triennale dell’Ente, e con auspicabili ricadute sulle esigenze industriali oltre che ad elevato impatto sociale. Tuttavia, è auspicabile mantenere viva e sostenere la ricerca di base o “curiosity-driven”, valutata in relazione all’effettivo avanzamento della conoscenza e alla produttività scientifica. In questo senso, auspichiamo anche interventi diretti del CNR a sostenere, con adeguate risorse finanziarie, le attività di ricerca fondamentale nel campo delle Scienze della Vita.
- b) **Valutazione della Ricerca:** si auspica una sempre migliore valutazione del CNR nell’ambito della periodica VQR nazionale. Innanzitutto, la rete scientifica deve assumerne l’importanza per il miglioramento dell’attività scientifica ed essere pienamente partecipe del processo di valutazione. Inoltre, per ottimizzare i procedimenti, si ritiene indispensabile che l’Ente predisponga procedure automatizzate e compatibili per poter conferire agevolmente tutti i suoi migliori prodotti, contrariamente a quanto accaduto nell’ultima valutazione. A tal proposito, onde minimizzare i danni legati al mancato trasferimento del 10% dei prodotti della ricerca, si richiede di verificare se possibile concordare con il MUR il reinserimento di quei prodotti esclusi per una mera questione tecnica.
- c) **Carriera dei Ricercatori:** si riconosce la necessità di una maggiore attenzione alle progressioni di carriera dei Ricercatori attraverso periodici bandi e una rivisitazione dei criteri valutativi che dovranno sempre privilegiare il merito. Per il futuro, sarà da evitare di incorrere nuovamente nel problema delle stabilizzazioni forzate, causate dal protrarsi di condizioni di precariato. Tale questione potrebbe essere affrontata attraverso un’accurata programmazione del numero di persone da arruolare e tramite una puntuale definizione e rispetto dei tempi di permanenza. Di fondamentale importanza al riguardo, è che i periodi di attività di ricerca svolti al CNR abbiano valenza di titolo, inclusi la preparazione di tesi di dottorato, almeno per alcuni sbocchi professionali come l’insegnamento scolastico o la ricerca industriale. Inoltre, per il mondo dell’imprenditoria, si potrebbero istituire percorsi di formazione dedicati e interni al CNR. Infine, sarebbe auspicabile che alcuni precari possano accedere mediante concorso a figure tipo “staff scientist”, di grande valore al fine di garantire la realizzabilità e continuità della ricerca. In questo

contesto, si inserisce la recente discussione circa la figura professionale del Tecnologo CNR, da impiegare in preziose attività di supporto alla ricerca e non in attività amministrative.

4. Di cosa ha bisogno il CNR e cosa deve fare per meritarselo?

Oltre alla suddetta politica di semplificazione, al CNR occorre un adeguato sostegno economico, come del resto a qualsiasi altro Ente pubblico o privato che svolga attività di Ricerca. Inoltre, riducendo gli oneri burocratici, supportando e finanziando adeguatamente l'attività di Ricerca, si favorirà il ritorno ad una centralità della Scienza, non solo quando viene invocata per risolvere drammatiche esigenze sanitarie, ma inserita in una posizione stabile e ben definita. Finanziare e sostenere la ricerca scientifica con adeguate politiche significa investire nello sviluppo economico, civile, e strategico della nostra società. D'altro canto, solo con la ristrutturazione radicale, accettata e condivisa che il CNR merita, si potranno ottenere miglioramenti apprezzabili e duraturi che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi più ambiziosi. Solo con una vasta e profonda accettazione delle personali responsabilità di ogni singolo componente dell'Ente, ognuno per il proprio ruolo e responsabilità, con rinnovato orgoglio e senso di appartenenza, si potranno conseguire concretamente e stabilmente quegli obiettivi.

Le Comunità scientifiche del CNR hanno piena maturità ed esigenza di autonomia, su tematiche quali la governance dell'Ente, l'organizzazione del lavoro e il completo coinvolgimento nei processi decisionali, anche attraverso un migliore funzionamento degli Organi di rappresentanza.

Allo scopo di valorizzare la qualità, innovatività ed applicabilità delle ricerche svolte nel nostro Ente, è altresì indispensabile un adeguato impulso da parte degli organi di divulgazione e di informazione, con una costante pubblicizzazione dei risultati e, in generale, di ciò che ogni giorno il CNR fa per il Paese. Così da accrescere nell'opinione pubblica la consapevolezza dell'importanza del CNR, coagulando intorno ad esso sempre più interesse, consenso e fiducia.

5. Cosa mi rende più orgoglioso del mio ruolo nel CNR?

Sia pure con ruoli diversi, il CNR rappresenta il maggior Ente di ricerca italiano, per sua natura aperto a tutte le discipline scientifiche, con la missione di essere strategico per il benessere sociale ed economico del Paese. In esso sono ottimamente rappresentate competenze multidisciplinari con incredibili potenzialità di sviluppare ricerca assolutamente innovativa. Il senso di orgoglio e di appartenenza dei propri dipendenti può essere un bene prezioso e determinare ricadute positive sulla passione e il miglioramento della qualità della ricerca: per questo l'Ente dovrebbe alimentarlo. Il modo migliore è fare in modo che la Carta Europea dei Ricercatori abbia piena applicazione coinvolgendo i Ricercatori e tecnologi negli aspetti gestionali, e facendovi corrispondere una loro reale partecipazione alle scelte di direzione scientifica e governo dell'Ente.

Infine, considerata l'elevata competenza ed esperienza professionale di molti Ricercatori CNR nelle Scienze Biomediche e in altri campi, si auspica un loro maggior coinvolgimento nelle Commissioni e nelle Istituzioni più importanti del Paese.

Il Consiglio Scientifico del DSB

Dott. Piergiuseppe De Berardinis

Prof. Cesare Montecucco

Prof.ssa Valeria Poli

Dott.ssa Maria Patrizia Stoppelli

Dott. Luigi Zecca

6.4.3 DSFTM - Dipartimento di Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia

Che cosa mi aspetto dal Piano di Rilancio?

Il Piano di rilancio offre al CNR una possibilità eccezionale di riplasmare l'ente nel medio e lungo periodo. Non sono esclusi dal piano gli aspetti normativi, nei quali la stratificazione a volte contraddittoria delle norme principali (decreti legislativi 127/2003, 213/2009 e 218/2016), e l'ancora scarsa applicazione della Raccomandazione della Commissione europea nota come Carta europea dei Ricercatori possono trovare un equilibrio più avanzato tra la natura di Ente pubblico autonomo vigilato del CNR e l'autonomia delle proprie comunità scientifiche. In questo senso, desideriamo che il PdR intervenga trasformando progressivamente il personale del CNR nel detentore principale dei poteri di nomina della dirigenza scientifica e degli organi direttivi dell'ente.

Allo stesso tempo è all'interno del piano di rilancio che dovrebbe essere formalizzata la transizione verso un nuovo paradigma di reclutamento e valorizzazione professionale (vide infra per proposte più dettagliate in merito), pronto a recepire sia le imminenti innovazioni normative (il ddl sul reclutamento all'esame del Senato, sul quale la Presidenza si è già espressa in audizione di fronte alla 7ª Commissione), che quelle in merito alla ristrutturazione degli ordinamenti professionali, altrettanto imminenti, che saranno formalizzate nel nuovo Contratto nazionale.

Infine, il piano di rilancio dovrebbe riordinare e rendere più trasparenti i meccanismi di impiego del FOE, incluse le quote accessorie per la progettualità di carattere straordinario o continuativo e l'incremento strutturale delle quote ordinarie assegnato dalla Legge di bilancio del 2022. Per tutti questi casi è opportuno valutare sia il ripristino di una quota ordinaria di finanziamento individuale delle attività dei Ricercatori e Tecnologi, sia la trasformazione da evento eccezionale come i progetti@CNR a iniziativa a cadenza annuale dei bandi per il finanziamento della progettualità straordinaria dei

Ricercatori e Tecnologi del CNR. Il finanziamento pubblico nella sua interezza dovrebbe comunque essere reso leggibile, anche attraverso bacheche digitali di semplice lettura, e sottoposto a valutazione a posteriori.

Come coinvolgere la Rete Scientifica?

La Rete scientifica merita di essere coinvolta in modo più articolato. I tavoli di lavoro sui vari temi a cui i Direttori di istituto spesso partecipano, dovrebbero prevedere una sistematica azione di pubblicità dei lavori verso l'esterno. Forse non è troppo tardi per inserire rappresentanti della Rete scientifica all'interno dei tavoli, ma sarebbe in ogni caso almeno doveroso che ogni tavolo presentasse i risultati del lavoro in un'assemblea pubblica, creando una modalità di ascolto realistica e che consenta un dibattito pubblico con il personale sulle modifiche da apportare al lavoro già svolto.

L'obiettivo ultimo in questo ambito resta comunque quello di trasformare la Rete scientifica da esecutrice di attività di ricerca a motore principale, in modalità diretta o rappresentativa, della programmazione delle attività scientifiche, degli investimenti in infrastrutture di ricerca e progetti di ricerca, e dei piani di fabbisogno del personale dell'ente. Una proposta operativa in questo senso consiste nell'operare quelle modifiche allo Statuto ed ai regolamenti che estendano compiti e poteri degli organismi di rappresentanza del personale, Consigli d'istituto e Consigli scientifici in primo luogo, aumentando contestualmente il numero dei componenti eletti (ivi incluso anche il CdA), e creando canali di comunicazione e coordinamento tra le assemblee ai vari livelli di natura istituzionale, e non lasciati esclusivamente alla buona volontà dei membri. Sbocco istituzionale di questa struttura di rappresentanza dovrebbe infine essere il Consiglio nazionale dei ricercatori e tecnologi, organismo previsto dal decreto legislativo 218/2016, da costituire presso il MUR come contraltare della Consulta dei Presidenti (CONPER), mai convocato per una scelta politica miope, che è arrivato il momento di mettere in discussione.

Che ambizioni ho per il CNR?

Abbiamo l'ambizione che il CNR sia il perno della missione costituzionale che vuole Ricercatori e Docenti quali lavoratori liberi e indipendenti, pronti a schierarsi dalla parte dei cittadini nell'interpretazione dei cambiamenti che nuovi saperi e nuove tecnologie impartiscono alla società. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede per il CNR una strutturazione maggiormente democratica della governance e del funzionamento dell'ente. Andrebbe fatta una riflessione assieme a Governo e Parlamento sia sul livello di finanziamento compatibile con questa missione, sia sulle modalità di assegnazione dei fondi accessori del FOE, per rendere le scelte di finanziamento di specifiche attività scientifiche di interesse nazionale più trasparenti, con le attività finanziate il più possibile attraverso bandi competitivi.

Di cosa ha bisogno il CNR e cosa deve fare per meritarselo?

Il CNR ha principalmente bisogno di una maggiore autonomia delle proprie comunità scientifiche, comparabile con quella che i docenti degli atenei, protetti dalle stesse norme costituzionali, già detengono. E non dovrebbe fare nulla per meritare quello che dovrebbe essere invece un atto dovuto ai sensi della Costituzione repubblicana e delle norme dell'Unione europea, già recepite nella legislazione nazionale. In secondo luogo, il CNR ha bisogno di un livello di finanziamento pubblico più elevato, compatibile con la missione di coordinamento delle comunità scientifiche nazionali che la legislazione gli assegna. Anche in questo caso non si tratta di "meritare", ma si tratta di valutare rigorosamente l'efficacia degli investimenti di denaro pubblico in relazione agli obiettivi che si vogliono raggiungere, per il CNR come per tutti gli attori del sistema della ricerca pubblica nazionale.

Cosa mi rende più orgoglioso del mio ruolo nel CNR?

Siamo orgogliosi di far parte dell'unico Ente nazionale che ha la vocazione verso l'interpretazione intere multi-disciplinare di tutti i saperi, caratteristica costitutiva della società post-moderna. Non condividiamo la descrizione immeritata di ente parastatale inutile di cui il CNR è oggetto in alcuni ambienti accademici nazionali, giudizio che ha in parte causato il suo sottofinanziamento cronico, causa di molte delle difficoltà organizzative dell'ente. Siamo orgogliosi malgrado il CNR, a causa di tale sottofinanziamento, abbia depresso le legittime aspirazioni di carriera del proprio personale. Siamo infine orgogliosi anche quando l'ente, a causa del sottofinanziamento e di norme di legge e statutarie che è giunto il momento di mettere in discussione, ci relega tecnicamente ad un ruolo di "sudditi", tassando i fondi che la rete scientifica riesce ad intercettare sul mercato dei progetti di ricerca per contribuire alle spese di funzionamento delle strutture dell'ente, senza che a ciò corrisponda un'adequata rappresentanza negli organi di direzione scientifica e governo del CNR.

L'orgoglio di appartenenza si associa, fuori da ogni retorica, alla preoccupazione espressa per l'indirizzo verso l'attivazione di "sinergie in svariati ambiti, dal Programma nazionale di ricerca in Antartide ai programmi 'dual use' nel contesto della ricerca militare". È opportuno che eventuali programmi di ricerca 'dual use' nel contesto della ricerca militare abbiano obiettivi estremamente ben definiti e sotto il continuo controllo del personale del CNR coinvolto in tali attività, e che sia garantito in ogni caso il diritto all'obiezione di coscienza privo di penalizzazioni nella carriera, specialmente nel caso del personale inquadrato con contratti a termine, che gode di minore tutela.

Il CS del DSFTM ha ritenuto di rispondere in modo articolato anche alle domande a risposta aperta rivolte a tutto il personale del CNR.

1) Indica l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di reclutamento del personale:

Qualsiasi riflessione sul reclutamento del personale scientifico e tecnologico del CNR deve tenere conto sia dell'innovazione legislativa (ddl 2285 in esame presso il Senato, già approvato dalla Camera il 15 giugno 2021), che di considerazioni retrospettive in merito all'ultima imponente immissione in ruolo di R&T mediante una procedura straordinaria per il superamento del precariato, e su come evitare la necessità di ulteriori procedure straordinarie in futuro. Un contributo articolato è contenuto nell'**appendice 1**, qui si elencano alcuni spunti di riflessione.

- 1) È della massima importanza che il CNR effettui una programmazione costante di ingressi di nuovo personale, ed in particolare di nuovi R&T, possibilmente con cadenza annuale. Considerando una platea attuale di 5500 R&T, al netto di fluttuazioni e considerando 30-35 anni di carriera del personale strutturato, le potenzialità del turnover ammontano a 160-180 unità di personale annue.
- 2) Il "Concorso pubblico per titoli ed esami", come previsto dal DPR 487/1994 è un arnese desueto che rende ogni concorso una lunga ed estenuante procedura. Deve essere richiesta un'opportuna modifica legislativa che allinei i concorsi per l'assunzione dei R&T con quelli basati su shortlists preselezionate ed espletati per titoli e colloquio, dei Ricercatori a tempo definito di tipo b) di cui all'art. 24 della Legge 240/2010, soprattutto in preparazione all'introduzione di un sistema di "tenure track" negli EPR. Incentivi al riequilibrio di genere, ad esempio un finanziamento premiale nel FOE, devono essere considerati come obiettivo, nel quadro generale del riconoscimento del merito e delle pari opportunità garantiti a tutti i candidati all'assunzione.
- 3) L'esperienza maturata nel contesto di ricerca caratteristico del CNR (grandi infrastrutture, gruppi policentrici, progettualità complessa, trasferimento tecnologico) dovrebbe essere valorizzata nei concorsi. Questo può essere ottenuto sia utilizzando gli opportuni strumenti legislativi (concorsi riservati ai sensi dell'art. 12-bis del decreto legislativo 218/2016), che prevedendo nei limiti di legge la valorizzazione dell'esperienza di lavoro con contratti a termine all'interno del CNR nei concorsi ordinari, anche come primo e fondamentale strumento di contrasto all'accumulo di precariato, esercitato nel quadro di modalità di reclutamento selettive e rigorose.
- 4) Conseguentemente, le posizioni con contratto a termine all'interno dell'ente, argomento particolarmente significativo in vista dell'inizio delle attività progettuali del PNRR, dovrebbero essere contingentate ad una misura compatibile con le potenzialità del reclutamento a TI.
- 5) Nel caso dei concorsi aperti alla competizione tra i migliori giovani talenti internazionali (a norma di legge pari al 50% del totale dei concorsi), può essere vantaggioso per il CNR ed estremamente

innovativo nel contesto della ricerca pubblica lo sganciamento di una parte del reclutamento dalla logica dell'assunzione della singola persona che prende servizio in un determinato Istituto. Si può sperimentare una modalità di reclutamento a TI di task force iperqualificate di 4-5 R&T, associata alla messa in opera o al potenziamento di una grande infrastruttura, oppure al varo di progetti complessi di interesse dell'ente, specificati nel PTA e in particolare finanziati con la quota accessoria del FOE. Soprattutto nella nuova logica di reclutamento "tenure-track" all'esame del Parlamento, queste task-force potrebbero inizialmente essere affidate alla supervisione di un senior group-leader ed inquadrare in strutture dipartimentali o interdipartimentali, attendendo l'inserimento definitivo in ruolo dei neoassunti per la loro affiliazione agli istituti.

- 6) Il DSFTM ha già da tempo una gestione all'avanguardia delle figure tecnologiche, caratteristiche degli EPR, che ricoprono un ruolo chiave nel management delle infrastrutture di ricerca e nella gestione efficace dell'importante progettualità di livello internazionale che il Dipartimento sa esprimere. Occorre rinnovare l'idea stessa di Tecnologo, ancorata ad un disciplinare di legge "antico" (DPR 171/1991), per precisare i percorsi di formazione e reclutamento e favorire maggiormente la mobilità orizzontale tra Ricercatori e Tecnologi, che ove richiesta deve essere vantaggiosa sia per l'ente che per gli interessati.
- 7) È opportuno fare un ragionamento complessivo, che includa la richiesta di modifiche normative, sulla composizione delle commissioni concorsuali, indipendente dall'applicazione al singolo caso. In generale l'autonomia dell'ente si concretizza anche nel potere di nominare liberamente commissioni concorsuali eventualmente composte in tutto o in maggioranza da personale del CNR. L'invito a partecipare alle commissioni ad esperti e docenti di atenei o altri enti deve essere considerato da una posizione di forza, in ragione del ruolo del CNR nel coordinamento delle comunità scientifiche nazionali, piuttosto che da una posizione di subordinazione ed eterodirezione.

2) Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di progressioni di carriera:

Anche in questo caso il punto di partenza non può che essere costituito dall'imminente messa ad esaurimento del III livello, con l'introduzione contestuale di un percorso di "tenure track" con esito di immissione in ruolo al II livello dei R&T neoassunti e con la conseguente necessità di gestire in modo corretto ed in regime di pari opportunità la transizione verso il II livello del personale attualmente inquadrato al III. Un contributo articolato è contenuto nell'**appendice 2**, qui si elencano alcuni spunti di riflessione.

- a. Appare quanto mai necessario il passaggio da procedure competitive di tipo concorsuale a procedure abilitative, effettuate con scadenze periodiche strette da panel di valutazione, in modo simile a quanto avviene negli atenei con l'ASN, o in istituzioni confrontabili con il CNR come il CNRS, dove le procedure di valorizzazione professionale si svolgono sulla base delle applicazioni degli interessati, con programmazione prefissata e cadenza annuale.
- b. Il CNR dovrebbe dotarsi di propri criteri abilitativi, rispondenti alle caratteristiche dell'attività dei R&T, sostanzialmente differenti da quelle dei Docenti degli atenei. I criteri dovrebbero essere noti al momento della domanda e stabili o "lentamente variabili" nel tempo.
- c. Il sistema delle singole Aree strategiche con commissioni concorsuali di tre membri si è dimostrato inadatto al fine di fornire pari opportunità di valorizzazione professionale a tutto il personale. Le Aree strategiche sono allo stesso tempo troppo ampie per garantire la valutazione adeguata di tutti i profili da parte di tre soli commissari, e troppo ristrette per consentire la valutazione adeguata dei numerosi profili inter- e multidisciplinari che costituiscono una delle maggiori ricchezze in termini di capitale umano del CNR. Sarebbe più opportuno istituire panel di valutazione più numerosi e interdisciplinari, che sovrintendano alla corretta applicazione dei criteri di valutazione, con la possibilità di affidare le singole domande di valutazione a più esperti esterni, anche appartenenti a settori disciplinari differenti su richiesta dell'interessato.
- d. La valutazione di idoneità dovrebbe consentire il passaggio al livello superiore (I o II) nel limite delle risorse disponibili, ma anche nella consapevolezza che il riequilibrio della distribuzione del personale tra i livelli richieda un investimento urgente e non più differibile. L'anzianità di permanenza nel livello dovrebbe dirimere i diritti di precedenza tra gli idonei in caso di risorse temporaneamente insufficienti. In merito alla valutazione per l'accesso al II livello, gli stessi criteri applicati transitoriamente al personale a TI attualmente inquadrato al III livello dovrebbero essere applicati a regime anche alla valutazione dei nuovi R&T "tenure track", al fine di consentirne la stabilizzazione in ruolo al II livello. Le idoneità conseguite in passato dovrebbero essere considerate in un quadro complessivo di opportunità offerte contestualmente a tutto il personale.
- e. Attività di trasferimento tecnologico, research management, divulgazione e formazione fanno parte a pieno titolo della missione del CNR e dovrebbero essere pienamente valorizzate nella valutazione professionale, mediante l'introduzione di un opportuno panel complementare a quelli di tipo più specificamente disciplinare.

3) Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di organizzazione dell'Ente:

Lo snellimento di tutte le procedure amministrative connesse all'attività di ricerca, quantificato in particolare con la riduzione del tempo medio con il quale vengono effettuate tutte le operazioni (ordini, concorsi, variazioni di bilancio) è la richiesta più pressante in questo ambito che proviene dalla rete scientifica del DSFTM. L'input è chiarissimo, e chiara è anche la consapevolezza che questo obiettivo richieda un mix complesso di innovazione normativa e del regolamento di ACF, acquisizione di personale amministrativo qualificato e investimento nella creazione e potenziamento di uffici, centralizzati e decentrati negli istituti e nelle aree della ricerca, dedicati al supporto alle attività progettuali ed infrastrutturali, al trasferimento tecnologico, alla misurazione dell'efficacia degli investimenti, alla divulgazione di risultati della ricerca ed alla formazione. Una riflessione complessiva andrebbe fatta anche sullo strumento dei Piani di gestione, oggi troppo incentrati sulla gestione economica dei finanziamenti esterni, come se il CNR fosse organizzato esclusivamente in funzione dei progetti finanziati e non su una più significativa strutturazione delle attività scientifiche più stabile nel tempo, e vissuti dalla Rete scientifica principalmente come inutile aggravio burocratico alle attività di ricerca.

La carenza di RUP nelle strutture di ricerca costituisce un problema per l'acquisizione di nuova strumentazione, che sarà esacerbato nella fase di implementazione del PNRR. Proponiamo che il programma di acquisizione di nuovo personale, con particolare relazione ai funzionari di amministrazione ed alla costituzione di "uffici progetti", centralizzati o decentrati che siano, venga accompagnato da una campagna di formazione massiccia di nuovi RUP, inclusi quelli abilitati per le gare d'appalto europee.

L'esperienza dei bandi per i "Progetti@CNR" ha dimostrato la possibilità di autofinanziare idee progettuali del personale del CNR con fondi propri dell'ente. Pur avendo risposto con entusiasmo ai bandi, limitati ad alcune specifiche tematiche progettuali, la Rete scientifica del DSFTM suggerisce che la continuazione di questi programmi di finanziamento, comunque benvenuta, assuma caratteristiche complementari ai programmi di ricerca sempre più orientati verso applicazioni a breve termine, con una considerazione maggiore per la ricerca fondamentale e *curiosity driven*.

4) Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di ambiente di lavoro:

Nel DSFTM, così come in larga parte del CNR, l'appartenenza ai singoli istituti e la loro vitalità interna sono storicamente molto sentite e costituiscono parte integrante dell'orgoglio di appartenenza dei dipendenti del CNR. Per sfruttare in senso positivo questo sentimento andrebbe considerata una conformazione degli istituti maggiormente ispirata a quella dei dipartimenti universitari, ai quali gli istituti assomigliano per consistenza numerica del personale di ricerca, ma dai quali si distinguono per una missione che da una parte è meno focalizzata su una singola disciplina ma d'altra parte può essere

più concentrata su attività che richiedono la compartecipazione stabile di numerose unità di personale. In questo senso ci sono aspetti che possono essere meglio definiti:

- a. Ruolo del direttore: è opportuno immaginare se non vere e proprie procedure democratiche di elezione dei direttori di istituto in base a candidature spontanee, che possono comunque essere sperimentate, perlomeno forme miste in cui il personale sia consultato. Attualmente l'unico passaggio in tal senso riguarda l'espressione di un parere non vincolante da parte del CdI, peraltro su schede anonime presentate dai tre candidati selezionati da una commissione esterna scelta da Presidente e CdA. Schede anonime che teoricamente non potrebbero nemmeno essere condivise con il personale. Una procedura mista che potrebbe funzionare bene consiste nella presentazione esplicita davanti a tutto il personale dell'istituto della terna di candidati alla direzione, sempre pre-selezionati da una commissione di esperti, con un voto che determini l'elezione del direttore.
- b. Ruolo del Consiglio di istituto: si dovrebbe recuperare il ruolo che i CdI avevano in passato, di cogestione dell'istituto in collaborazione paritaria con il direttore. Questo sarebbe particolarmente importante qualora si riconoscesse che gli istituti sono i luoghi dove si costruiscono expertise di lungo periodo indipendenti dalla successione dei progetti finanziati. Tali attività si integrano bene con quella parte delle attività di reclutamento che mira al potenziamento degli istituti mediante la valorizzazione delle professionalità formate all'interno del CNR (vedi sopra, risposta alla domanda numero 1). Nell'ipotesi plausibile che ciascun istituto possa venire potenziato ogni anno con l'assunzione di un R&T, il CdI dovrebbe gestire la programmazione di lungo periodo delle attività da potenziare. Va inoltre rafforzata la centralità dei CdI quali iniziatori del processo di redazione dei PTA del CNR, verificando ex-post che siano stati effettivamente convocati per esprimere il contributo dei singoli istituti, così come a valle del lavoro di sintesi sono i CSD a dover esprimere un parere sulla programmazione delle attività del dipartimento.
- c. Overhead di istituto sui progetti di ricerca: attualmente gli istituti prelevano una quota dei finanziamenti esterni dei propri ricercatori per contribuire alle spese di gestione e funzionamento dell'ente. È auspicabile che il prelievo possa essere quanto prima evitato del tutto per queste finalità; l'overhead dovrebbe essere invece gestito in modo collegiale dal CdI per la programmazione di interventi di upgrade e manutenzione della strumentazione, favorendo quindi sia l'adozione di una politica scientifica dell'istituto, che una corretta logica di accesso collettivo di tutto il personale alla strumentazione di ricerca.

Relativamente alla programmazione e gestione individuale delle condizioni di lavoro, tutto il personale chiede che si faccia finalmente chiarezza sulle modalità di applicazione di alcuni istituti contrattuali (in particolare lavoro agile, lavoro fuori sede, incarichi di insegnamento, formazione e divulgazione), interpretandoli nel senso di consentire la più ampia flessibilità organizzativa senza penalizzazioni

economiche o professionali, e di superare per alcune figure professionali il concetto stesso di orario e sede di lavoro; mettendo l'accento sulla produttività e sulla valutazione del lavoro invece che sulla presenza in istituto.

5) Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato rispetto al ruolo del CNR:

Il CNR è l'unico ente politematico nel panorama degli Enti pubblici di ricerca quali definiti dall'art. 1 del decreto legislativo 218/2016. Esso è il principale attore nel sistema della ricerca pubblica in grado di svolgere al meglio attività di ricerca inter- e multi-disciplinari, come chiaramente riscontrato dal livello di partecipazione irraggiungibile del CNR in tutte le iniziative riferite al PNRR. Questa vocazione deve essere alimentata ridiscutendo i compiti dei Dipartimenti e gli ambiti di applicazione delle Aree strategiche, nati come fattori dinamici di organizzazione della progettualità dell'ente e finiti per diventare steccati disciplinari, di ostacolo a tale vocazione invece che di supporto. Le grandi dimensioni del CNR sono anche la cornice adatta per il coordinamento di grandi progetti nazionali di ricerca fondamentale ad alto rischio ed altissimo potenziale di innovazione scientifica e tecnologica, strategici per il posizionamento internazionale del nostro paese.

Appendice 1): Reclutamento dei R&T

Premessa: Come puntualmente accaduto dopo ogni periodo di cattiva gestione delle politiche di reclutamento, a cui negli ultimi vent'anni hanno fatto seguito procedure straordinarie per il superamento del precariato (aka "stabilizzazioni", anche se questo termine è usato per un ventaglio di casistiche differenti, incluso il "*tenure-track*"), si dichiara solennemente che non ci saranno più sanatorie. Per avvicinarsi a rendere vera questa dichiarazione bisogna rispondere ad una domanda fondamentale: come si diventa ricercatori in un ente pubblico di ricerca in Italia, e al CNR in particolare? In primo luogo non considerando il CNR come organismo teoricamente affine ad un ateneo. Un ateneo può assumere un bravo docente di, poniamo, biologia molecolare, sia che il docente faccia ottima ricerca sui meccanismi molecolari dell'Alzheimer, sia che faccia ottima ricerca sui farmaci a mRNA per il contrasto dei virus. Il CNR è diverso, coltiva conoscenze interdisciplinari che richiedono da un lato professionalità definite per creare gruppi di ricerca competitivi con expertise complementari, e d'altro canto richiede una maggiore attitudine al team-building e ad una progettualità che deve essere sia autonoma che collegiale. Il CNR non è costruito per essere fatto di monadi "PI" attorniate esclusivamente da torme di dottorandi e post-doc che ruotano vorticosamente e competono allo

spasimo per sei mesi di rinnovo del contratto. Le procedure di selezione del personale devono dunque tenere conto delle suddette specificità.

Il problema della scarsa internazionalizzazione del personale di ricerca: Questo non è solo un problema del CNR, è un problema che affligge l'intero sistema della ricerca pubblica nazionale. Una delle cause è senz'altro da ricondurre al livello bassissimo degli stipendi dei ricercatori, uno dei più bassi in Europa. Uno studente di dottorato acquisito con un programma MSCA, in presenza di carichi familiari può arrivare a guadagnare quasi il doppio di un Ricercatore III livello in prima fascia stipendiale, o quanto un Ricercatore di I livello. Questo è unito ad un tempo che si avvicina in genere ai 12 anni per passare dalla laurea all'immissione in ruolo, tempo che scoraggia chi ha ottime carte in mano dal giocare al CNR. Il problema non è irrimediabile, ma va messo nella giusta prospettiva. Intanto riformando i meccanismi concorsuali per renderli equi ma rapidi, con shortlist basate sul curriculum, un colloquio orale in inglese (nei settori disciplinari dove questo sia applicabile senza essere ridicolo) e senza le anacronistiche prove scritte (modifica del decreto legislativo 127/2003 e sganciamento degli enti di ricerca dalle procedure concorsuali della PA, DPR 487/1994). Resta il fatto che finché il CNR non sarà più attrattivo sul mercato mondiale dei ricercatori iperqualificati questo non sia un problema insuperabile. L'obiettivo di breve medio-termine dovrebbe essere quello di assumere con programmazione certa e costante (i.e., **ogni anno**, se possibile) personale di ricerca giovane, motivato e qualificato rispetto anzitutto ai concorrenti nazionali, italiano o meno che sia il giovane. L'imminente messa ad esaurimento del III livello a TI, elevando il livello di ingresso, può fornire una spinta iniziale, ma sarà anche destinato a provocare un aumento dei costi, dato che nessuno immagina una contrazione del personale. E moralmente inaccettabile, oltre che controproducente dal punto di vista della produttività scientifica dell'ente, sarebbe sacrificare per sempre l'attuale personale al III livello per puntare tutte le risorse disponibili sull'assunzione di giovani al II livello.

Gli strumenti di valorizzazione del personale interno: L'organizzazione peculiare del CNR richiede strumenti che il legislatore ha recentemente fornito agli enti di ricerca e che dovrebbero essere sperimentati a fondo prima di essere frettolosamente abbandonati. Attualmente, l'art. 12-bis del decreto legislativo 218/2016 prescrive che gli enti di ricerca assumano il 50% del proprio personale di ricerca e tecnologico per mezzo di selezioni riservate al personale che abbia lavorato almeno tre anni per l'ente nei 5 che precedono il bando di concorso. Questo principio fornisce strumenti per la rapida immissione in ruolo, non mediante "stabilizzazione" ma mediante concorso, di giovani brillanti che abbiano dimostrato non sulla carta, ma sul campo di integrarsi bene nelle attività scientifiche del CNR. La sfida è in questo caso quella di aprire il più possibile già da subito le posizioni post-doc, prerequisito per accedere ai concorsi riservati, ai giovani studiosi, magari provenienti da tutto il mondo, con concorsi selettivi e rigorosi anche per le posizioni a termine, di valutare seriamente in itinere la produttività dei gruppi di ricerca che ospitano post-doc, verificando che a fronte di reali opportunità di progredire essi

possano esprimere il loro talento nei progetti di ricerca, e di avviarli dopo tre anni a partecipare ai concorsi interni per avere ricercatori e tecnologi tenure track a 31-32 anni e, conseguentemente, senior researchers di 35 anni, già inquadrati al II livello grazie alla riforma del reclutamento. Svuotando sul nascere la formazione di un bacino di precariato indispensabile al funzionamento del CNR. Considerando una potenzialità media di assunzione su turnover di 160-180 ricercatori e tecnologi all'anno (calcolata spalmando i 5500 Ricercatori e Tecnologi su 30-35 anni di carriera), 80-90 assunzioni all'anno potrebbero essere effettuate in questo modo, anche ripartendone una per ciascun istituto, in modo da consentire una programmazione di lungo periodo del potenziamento delle attività di ciascun istituto, affidata al relativo Consiglio di Istituto.

I concorsi esterni: Assumendo che la metà dei posti venga assegnata con concorsi riservati, sarebbe necessario far rendere al meglio il 50% di concorsi che deve essere idealmente aperto ai migliori giovani ricercatori e tecnologi di tutto il mondo, e come obiettivo minimo di breve-medio termine ai migliori giovani nazionali. E cercando di mirare ad un reclutamento complementare a quello interno, che potenzierà attività già esistenti. Una proposta che potrebbe essere sperimentata è quella di associare i profili di concorso esterno a piani di visione strategica di lungo periodo, decidendo ogni anno di creare "task force" scientifiche/tecnologiche per aggredire problemi complessi. Per mettere dei numeri dietro ad un esempio, data la potenzialità media di assunzione di 160-180 ricercatori e tecnologi all'anno utilizzando il solo turnover, questo significherebbe avere a disposizione 80-90 assunzioni esterne ogni anno, che potrebbero corrispondere ad una ventina di team di ricerca di 4-5 ricercatori e tecnologi. Nella prospettiva dell'introduzione dei contratti di assunzione "tenure", i team opererebbero inizialmente sotto la supervisione di un group leader strutturato durante il periodo di tenure track dei neoassunti, e successivamente in autonomia. Possono costituire immediatamente un nuovo gruppo di ricerca formato con personale ultraqualificato associato ad una nuova infrastruttura o ad un grande progetto di interesse dell'ente, magari finanziato con i fondi accessori del FOE, scegliendo solo successivamente alla conferma come personale strutturato una formale afferenza ad un determinato istituto, così rompendo lo schema dell'affiliazione disciplinare prematura, limite all'azione interdisciplinare dei team di ricerca.

Commissioni per il reclutamento: Per ottenere la massima efficacia del reclutamento devono essere distinte le due tipologie di concorso. Nel concorso riservato è bene che le commissioni siano prevalentemente esterne, soprattutto nel caso in cui il posto sia già assegnato ad un determinato istituto. Andrebbe anche rafforzata l'idea che un concorso senza idonei, qualora tra i giovani del CNR non ci fosse personale sufficientemente qualificato per potenziare una data attività, debba essere considerato un posto guadagnato per altre finalità piuttosto che un posto perso, in un'ottica di continua effettuazione di concorsi. Al contrario per i concorsi aperti per la formazione di task force occorre che le commissioni abbiano una prevalenza di membri interni, in modo da verificare che le persone, per le

quali inizialmente non è prevista l'affiliazione ad un istituto (deve essere trovato un inquadramento in strutture adeguate, come i Dipartimenti o eventualmente i Centri interdipartimentali), abbiano le caratteristiche richieste per la formazione di un gruppo su profili ben definiti ma distinti. È comunque opportuno fare un discorso complessivo sulla composizione delle commissioni concorsuali, indipendente dall'applicazione al singolo caso. In generale l'autonomia dell'ente si concretizza anche nel potere di nominare liberamente commissioni concorsuali eventualmente composte anche totalmente da membri interni. L'invito a partecipare alle commissioni ad esperti e docenti di atenei o altri enti deve essere considerato da una posizione di forza in ragione del ruolo del CNR nel coordinamento delle comunità scientifiche nazionali, piuttosto che da una posizione di subordinazione ed eterodirezione.

Appendice 2): Valorizzazione professionale dei R&T

Premessa: Le slide che la Presidente ha mostrato nella presentazione del PdR del CNR ai Consigli scientifici fotografano la distribuzione percentuale attuale del personale scientifico e tecnologico nei livelli I-III, confrontata con quella degli atenei nazionali. Sono riportati anche i dati relativi all'INFN (sito web dell'ente, dati relativi all'anno 2020).

	III livello	II livello	I livello
CNR	69.4	19.7	10.9
INFN	50.9	32.8	16.3
Università	24.1*	43.2	32.7

*inclusi RTD

Lo squilibrio della piramide del CNR è evidente e indica chiaramente le ragioni per cui il personale strutturato CNR cerca di muoversi verso l'università, e, addirittura, il CNR ha difficoltà nel reclutare giovani brillanti anche per posizioni a TD, in mancanza di una politica non solo di reclutamento tempestivo, ma anche di valorizzazione professionale accessibile, equa e trasparente. Inutile andare più di tanto a fondo nelle motivazioni che hanno portato al disastro attuale, tra le quali vale la pena almeno menzionare il fatto che nei dieci anni tra il 2010 ed il 2020 lo strumento contrattuale a cadenza biennale delle procedure di progressione di livello non è mai stato attivato per equivoci di tipo giuridico ma soprattutto per mancanza di adeguati finanziamenti.

Il dato da cui partire è lo stanziamento nella legge di bilancio di 40 milioni finalizzati ad un finanziamento straordinario per i passaggi III->II livello, da ripartire tra gli enti vigilati dal MUR. Il finanziamento è subordinato all'approvazione delle nuove norme per il reclutamento (ddl 2285, all'esame del Senato in seconda lettura), che mettono "ad esaurimento" il III livello degli enti di ricerca, con introduzione della figura del Ricercatore (o Tecnologo) tenure-track, immesso in ruolo al II livello previa valutazione che può avvenire a partire dal terzo anno di contratto.

Come avviene tale valutazione? Come gestire l'accumulo pregresso di personale in relazione ai fondi resi disponibili dal governo? Come finanziare e quali regole generali applicare anche ai passaggi di livello II->I?

Percorso abilitativo: Il documento della Presidenza del CNR (audizione in 7a commissione del Senato del 22 settembre 2021) indica chiaramente che il CNR dovrebbe intraprendere la strada dell'introduzione di soglie abilitative per la valorizzazione professionale. Le soglie non devono e non possono essere quelle dell'ASN universitaria (Legge 240/2010), perché il Ricercatore di un EPR ha compiti e missione diversi da quelli di un docente universitario, ed è reclutato con il fine principale di fare ricerca, esprimere progettualità autonoma, spesso legata ad infrastrutture di ricerca, realizzare trasferimento tecnologico ed occuparsi di divulgazione e di impatto sociale di saperi e tecnologie. La prima fase, che dovrebbe essere rivoluzionaria ma anche rapida, data la situazione, è quella di stabilire la procedura per fissare soglie abilitative stabili nel tempo e condivise dalla comunità scientifica, con l'intervento degli organi statutari.

Andrebbe attentamente considerata la possibilità di effettuare una nuova procedura di valorizzazione ex art. 15 del CCNL, contrattualmente prevista per il 2022, **prima** di introdurre le nuove soglie abilitative. Questa possibilità deve essere valutata nelle sue modalità di applicazione: non vanno ripetuti assolutamente gli errori storici dell'affidamento a commissioni esterne, molto spesso ignare dell'attività di ricerca e tecnologica del CNR, con difformità gravi ed ingiustificate nell'operato delle commissioni stesse in settori contigui, aggravate dalla necessità di presentare una singola domanda relativa ad una sola Area strategica prima di conoscere i nomi dei commissari ed i criteri di valutazione.

In questo quadro generale, le idoneità conseguite in passato dovrebbero essere considerate in un ambito complessivo di opportunità offerte contestualmente a tutto il personale.

Valorizzare l'attività inter- e multidisciplinare; il superamento delle Aree strategiche: La "Riforma Moratti" del 2003 stabilisce che le aree strategiche ed i settori tecnologici del CNR siano i contenitori disciplinari che regolano il reclutamento del personale. Pur ammettendo ma non concedendo che l'attuale suddivisione sia idonea agli obiettivi del reclutamento, non esiste obbligo apparente di utilizzarli per la valorizzazione professionale, che segue invece logiche e meccanismi contrattuali. Ed in tal senso ci sono state prove più che sufficienti per affermare che le aree strategiche declinate in concorsi con commissioni di tre membri siano troppo grandi per consentire una valutazione omogenea dei candidati e troppo piccole per valorizzare l'approccio inter- e multi-disciplinare all'attività di ricerca che caratterizza una larga parte del personale del CNR. Il passaggio da meccanismi concorsuali a soglie abilitative, con panel di valutazione stabili, ad esempio per un intero biennio, può mitigare il problema, ma sarebbe opportuno che la valutazione abilitativa fosse effettuata in base alle applicazioni degli interessati ed a criteri relativamente stabili nel tempo, con l'indicazione dei panel (anche più di uno) dai quali essere valutato, magari con un sistema analogo a quello dei macrosettori, settori e sottosettori ERC, da indicare al momento della domanda di valutazione.

Cosa fare a valle dell'abilitazione per il passaggio di livello: Nel caso dei futuri Ricercatori e Tecnologi tenure-track, introdotti dall'approvando ddl 2285, il conseguimento dell'abilitazione CNR dovrebbe corrispondere alla valutazione prevista dalla norma, per cui ne risulterebbe l'inserimento in ruolo al II livello. Per una questione di pari opportunità ne consegue che il raggiungimento dell'abilitazione, in base agli stessi criteri, debba conferire ai Ricercatori e Tecnologi a tempo indeterminato, oggi al III livello e domani "ad esaurimento", l'idoneità a passare al livello superiore. Una proposta per determinare la precedenza di promozione per gli idonei può essere la seguente:

- 1) A causa della carriera pregressa, spesso consistente, del personale attualmente al III livello, la valutazione inquadra i candidati in griglie (non idoneo, sufficiente, buono, ottimo, eccellente), in base a criteri prestabiliti.
- 2) All'interno di ciascun giudizio, a partire dal più alto, si procede all'immissione nel livello superiore per anzianità di permanenza nel livello inferiore, con un piano straordinario che preveda il passaggio di livello per tutti gli idonei con un orizzonte temporale ragionevolmente contenuto (un triennio). L'impegno finanziario è presumibilmente compatibile con il finanziamento straordinario, sta eventualmente alla Presidenza richiedere un ulteriore finanziamento al Governo o utilizzare una parte dell'incremento del FOE ottenuto con la Legge di bilancio per il 2022.

Superata questa fase straordinaria, il PTA deve esprimere a regime il numero di posizioni disponibili per la valorizzazione professionale del personale di I e II livello per ogni biennio, e la valorizzazione professionale dei soli idonei nel biennio procede in ordine di anzianità di permanenza nel livello, nei limiti dei fondi disponibili, consentendo non a tutti ma ai soli idonei una ragionevole prospettiva di carriera indipendente dall'arbitrio delle commissioni di merito, alleggerendo inoltre il carico dovuto all'effettuazione dei concorsi. La qualità dei candidati è garantita da questo tipo di procedura: l'onere della valutazione viene trasferito dalle commissioni, costrette a lavorare per periodi di tempo limitato su grandi numeri di candidati che vengono preselezionati in modo affrettato, a panel di valutazione più larghi, con la possibilità di una reale e selettiva valutazione anche interdisciplinare, che possa entrare nel merito dell'attività scientifica relativa alla carriera di ciascun candidato, e possa essere effettuata per tutti i candidati lungo un intero biennio di valutazione, in modo analogo a quanto succede per l'ASN. I panel vengono ruotati, ed all'atto di insediamento possono esprimere una rivalutazione dei criteri di selezione, con l'obiettivo primario di avere comunque criteri stabili o "lentamente variabili" nel tempo.

Composizione e operatività dei panel di valutazione: I panel di valutazione per le abilitazioni CNR hanno durata biennale e funzionano "a sportello", come quelli per l'ASN. Sarebbe opportuno il superamento delle Aree strategiche per la valorizzazione professionale. Qualsiasi criterio che serve per programmare e valutare la progettualità, fosse anche quello dei settori ERC, serve infatti per l'inquadramento puntuale di un'attività di ricerca in un lasso di tempo definito, ed è quindi inadeguato per la valutazione di un'attività che in alcuni casi può essere trentennale, e soggetta a "rivoluzioni copernicane" nelle modalità stesse di esercizio della professione del ricercatore.

Deve esserci quindi la possibilità di richiedere la valutazione contemporanea, e non a compartimento stagno, del ricercatore su un numero di settori disciplinari corrispondente alla sua reale attività scientifica. A titolo di suggerimento si possono utilizzare tre panel permanenti per i tre macro-settori ERC (PE, LS, SH), formati da un comitato di garanti nella figura di esperti interni o associati al CNR per ciascun settore (PE1, LS2, ...). Un quarto panel specifico e trasversale può essere formato per la valutazione delle attività relative al trasferimento tecnologico, al *research management*, alla divulgazione. Quando i panel ricevono la richiesta di valutazione, che dovrebbe poter contenere fino ad un numero massimo di 3-4 sotto-settori che descrivono l'attività principale del candidato, i panel chiamati alla valutazione sorteggiano da albi degli esperti (che possono essere formati da esterni ed interni al CNR mediante manifestazione di interesse a farne parte) i Referee della candidatura, uno per ciascun sottosettore, o due nel caso di indicazione di un unico sottosettore. Successivamente ne raccolgono il giudizio, espresso in base ai criteri prestabiliti che il panel ha stabilito in accordo con i consigli scientifici, e lo armonizzano esprimendo la valutazione di idoneità al passaggio di livello ed eventualmente convocando il candidato per un colloquio in casi più complessi o controversi.

6.4.4 DISBA - Dipartimento di Scienze Bio-Agroalimentari

Cosa mi aspetto dal piano di rilancio del CNR

Ci aspettiamo delle scelte crude e severe, ci attendiamo che visto che i fondi sono limitati nella quantità e nella durata, il piano di rilancio non sia uno striminzito obolo per qualunque progetto di ricerca e per ogni singolo ricercatore, ma che privilegi poche linee guida, individuando dei capifila scientificamente eccellenti e di meno di 50 anni. Ci aspettiamo un cambio di generazioni e incentivi di stipendio oltre che di finanziamenti per far arrivare dall'estero gruppi leader in vari settori. La storica carenza di fondi dal FOE rende inadeguate molte strumentazioni, non ci sono dignitose progressioni di carriera, le recenti assunzioni di massa sono state delle sanatorie, ma soprattutto un fiume di giovani scienziati ambiziosi e intraprendenti fugge da anni all'estero. Se non si recuperano quelle forze competenti, competitive e innovative, risalire la china sarà arduo. Non si può riavvolgere il filo della storia e ora si deve investire favorendo l'immissione di giovani validi che facciano massa critica e su chi può aggregare intorno a sé le migliori competenze in un piano di sviluppo dell'Ente di medio e lungo termine che sottenda gli investimenti in termini di progettualità ed anche di nuove assunzioni. Il mondo è cambiato due volte in due anni e serve una concretezza finora sconosciuta, una concretezza che faccia i conti col mercato e la competizione internazionale. Immaginiamo una peer review di livello internazionale a tutti i livelli che aiuti a migliorare e a crescere anche quando evidenzia punti di debolezza. Auspichiamo delle trasparenti dichiarazioni di conflitti d'interesse delle commissioni e non più delle preselezioni di accesso ai progetti in cui si danno fondi irrisori a tutti o sempre agli stessi. Ci attendiamo infine che la scarsa produttività diventi uno stimolo a riconvertirsi in altre mansioni o progetti di ricerca.

Che ambizioni ho per il CNR

Il CNR è un Consiglio Nazionale e questa caratteristica è qualificante, unica e mai abbastanza valorizzata. Il CNR fa sia ricerca di base che applicata e le professionalità vanno valutate in relazione a produzione scientifica, ricadute industriali e impatto sociale. Altri enti di ricerca sono più specializzati o tematici, ma la complessità dei problemi moderni necessita delle competenze di tutti e sette i dipartimenti (se non degli 11 di un tempo) intersecate e coordinate tra loro a livello disciplinare e geografico, ivi incluse le sedi secondarie degli istituti. Usiamo il grano come modalità esplicativa.

Taganrog è un porto alla foce del fiume Don da cui già un secolo fa partivano per l'Italia le navi cariche di grano russo ed ucraino. Si trova ad un passo da Mariupol e lì è nato Anton Cechov, medico e

drammaturgo che curava i contadini che, come i nostri, morivano di fame. L'Italia è il primo importatore al mondo di grano sia duro che tenero. Per produrlo serve un'ottima genetica (e fino a 40 anni fa eravamo i leader mondiali) che ora dispone delle tecnologie del CRISPR. Serve una meccanizzazione ed una logistica raffinata, un autorevole ufficio per la tutela brevettuale, un'analisi mediante droni dei campi, l'uso della microbiologia dei suoli, della meteorologia e della chimica degli alimenti, occorre considerare gli inquinanti e anche le intolleranze alimentari. Difficile trovare un Dipartimento che non possa aiutare ad inquadrare il problema e gestirlo sull'intero territorio nazionale dato che il granaio siciliano di epoca romana ora condivide queste coltivazioni anche con aree padane, man mano che i cambiamenti climatici spostano verso nord le zone di coltivazione.

Abbiamo l'ambizione che il CNR possa guidare pochi progetti strategici, fare rete con tante Università ed enti di ricerca, avendo un respiro internazionale. Deve migliorare la fluidità tra CNR ed Università con la possibilità di interscambio nelle due direzioni delle carriere, fondi dedicati per la conduzione di tesi di dottorato al CNR. Anche il CNR potrebbe adottare sistemi quali l'Abilitazione Scientifica Nazionale universitaria che funga da filtro per gli avanzamenti di carriera riducendo alcuni arbitri di commissioni a cui non sono state date finora direttive omogenee e pubbliche.

Un punto di forza del CNR resta quello di non vincolare i suoi ricercatori ai Settori Scientifici Disciplinari, questa peculiarità consente una maggiore flessibilità della ricerca per affrontare anche tematiche multidisciplinari.

Di cosa ha bisogno il CNR e cosa deve fare per meritarselo

Ha bisogno di tornare a discutere di ricerca scientifica e del futuro del pianeta come azione principale della giornata lavorativa di ognuno, riducendo l'enfasi per aspetti amministrativi o gestionali. Il CNR ha bisogno di alzare lo sguardo su orizzonti temporali di medio-lungo termine monitorando con attenzione l'evoluzione e gli sviluppi di grandi tematiche.

Il CNR ha bisogno dell'autonomia delle proprie comunità scientifiche paragonabile a quella universitaria, come previsto dalla carta europea dei ricercatori. Tale autonomia include l'organizzazione del lavoro, la governance dell'Ente e il coinvolgimento del personale nei processi decisionali. Servono Consigli scientifici composti anche da membri che non lavorano in Italia, che valutino i progetti di ricerca anche ex-post (una delle pratiche su cui l'intero Paese è in gravissimo ritardo). Queste valutazioni ex-post servono non solo a valutare le ricerche prodotte in relazione ai fondi investiti, ma anche per pesare l'impatto sulla terza missione di tali progetti. Non si può non osservare che l'impatto pubblico delle attività del CNR e dei suoi ricercatori durante la pandemia sia stato poco percepibile. Anche queste azioni consentono al CNR di meritare un ruolo di rilievo nel panorama nazionale. Consigli scientifici che

valutino la formazione di gruppi di lavoro (riducendo la polverizzazione delle forze) e i ricercatori che superano questo vaglio possono diventare “Principal Investigator”.

I Dipartimenti da un lato e il Piano triennale delle ricerche dell’intero CNR dall’altro devono assumere un ruolo di riflessione e dibattito tra i ricercatori per progettare le linee di sviluppo a medio termine. Progetti che orientino la ricerca strategica senza soffocare le potenzialità di linee di ricerca eccentriche. Serve che il CNR sia il punto di riferimento nella valutazione dello Stato della Ricerca del Paese e che dedichi a queste analisi (che pure sono redatte con cadenza annuale) uno spazio ed una rilevanza che ora non hanno.

Deve trascinare la Diffusione della cultura scientifica. Oggi, nei concorsi CNR, non viene dato alcun punteggio a chi fa divulgazione, spesso si ignora cosa siano le diverse forme di terza missione e come le si misura. C’è bisogno di avere delle valutazioni sia nazionali che internazionali, come già fanno altre grandi istituzioni di ricerca europee e creare le condizioni per cui non sia più giustificabile l’essere “ricercatori inattivi”. Per meritare rispetto il CNR dovrebbe fare prima pulizia nel suo ambito di competenza. Il CNR ha bisogno di semplificare le procedure amministrative senza mutuarle dalla pubblica amministrazione.

Alla rete scientifica va data fiducia, anche nella gestione e spesa dei fondi di ricerca; una fiducia che consenta acquisti rapidi con pagamenti in tempo reale, riducendo l’insostenibile onere per le amministrazioni, con verifiche ex-post a campione da parte dell’amministrazione della pertinenza delle spese. La responsabilità di tali spese va autocertificata e le spese visionate ex-post da numerosi soggetti interni. Servono fondi centrali per avviare i progetti senza dover attendere gli anticipi o i saldi. Vanno fatte scelte strategiche sulle infrastrutture presenti e da implementare consultando i Consigli d’Istituto e i Consigli scientifici di Dipartimento. Il CNR ha necessità di fare lobby a Bruxelles per promuovere i suoi progetti di ricerca.

Come coinvolgere la rete scientifica nel piano di rilancio del CNR

Il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza amministrativa e gestionale non può prescindere dal coinvolgimento sostanziale degli organi statuari del CNR per quanto attiene le principali tematiche: organizzazione; progressioni di carriera; gestione dei fondi di ricerca; afferenza ai grandi progetti nazionali. Tutto il personale deve inoltre essere coinvolto attraverso diversi canali oltre quella dei direttori degli Istituti.

I Consigli d’Istituto rappresentano il personale amministrativo, tecnico e scientifico e comunicano con i Consigli Scientifici di Dipartimento. Tali Consigli vanno riformati perché possano indire riunioni su

stimolo di almeno due membri dei CSD. Serve redigere dei verbali delle riunioni approvati da tutti i membri e l'analisi del piano Triennale iniziato ad anni alterni entro giugno. Il personale CNR deve sedere e poter presiedere le commissioni di avanzamento interno per gli scorrimenti delle carriere. Deve potersi candidare a posizioni interne al CNR anche fuori dalle attività dell'Istituto di appartenenza, con un vantaggio per l'ente misurabile. Le Aree della ricerca devono diventare un interlocutore, anche perché riuniscono istituti afferenti a vari dipartimenti. Infine, devono essere almeno due i rappresentanti CNR eletti nel cda.

Cosa ci rende orgogliosi del ruolo del CNR

Il CNR è l'unico ente con competenze multidisciplinari che sono fondamentali in questa fase storica di rinascita. Quello che ci rende orgogliosi è il ruolo di terzietà e trasparenza nell'analisi di problemi e tematiche scientifiche. Il ruolo di servitori dello Stato anche contro l'opinione corrente su tematiche scientifiche di politica, magistratura, media, social media, aziende, gruppi d'interesse e organizzazioni varie. Un ruolo che resti fedele all'interesse della maggioranza dei cittadini, che sono coloro che attraverso le tasse pagano il nostro stipendio, rifuggendo dai canti di sirene che attirano tanti verso gruppi di potere e d'interesse. Un ruolo del CNR da attore principale nel dibattito scientifico e tecnologico pubblico che non può vacillare nel rispetto della massima oggettività possibile secondo i dati disponibili in ogni determinato momento storico. Questa terzietà si traduce in consulenze gratuite verso ogni altra componente dello stato e dei media. Un ruolo che abbia quindi attenzione per le questioni etiche così come analizzate dai comitati etici dell'ente e che svolga il suo compito nell'interesse nazionale.

Questi ruoli che prescindono da etnie, orientamenti sessuali o religiosi, nazionalità o gruppi di appartenenza, rendono orgogliosi del ruolo che svolge il CNR e della sua dimensione che da nazionale diventa internazionale, con suoi rappresentanti in tante istituzioni sovranazionali. Questi ruoli sono ancora più amplificati dopo i 24 mesi (21 febbraio 2020-21 febbraio 2022) che hanno sconvolto il pianeta e che, tramontate le ideologie novecentesche, richiamano la cultura ed il metodo scientifico ad un ruolo guida per lo sviluppo e la coesistenza della specie umana su un pianeta sempre più stretto ed interconnesso, sempre di fronte a nuove e imponenti sfide sanitarie, economiche, culturali, ambientali, produttive, alimentari, energetiche e soprattutto umanitarie.

6.4.5 DSCTM - Dipartimento di Chimica e Tecnologia dei Materiali

Che cosa mi aspetto dal Piano di Rilancio?

Il piano di rilancio rappresenta un'occasione storica per proiettare il principale ente di ricerca italiano in un contesto scientifico internazionale capace di anticipare e fornire soluzioni alle importanti sfide energetiche, sanitarie, politiche, tecnologiche, climatiche e ai cambiamenti sociali che si prospettano nei prossimi decenni. A tal fine, il CNR ha bisogno di una **struttura organizzativa e gestionale all'avanguardia**, capace di adattarsi rapidamente alle esigenze del momento (transizione energetica, crisi sociali e politiche, emergenze sanitarie, ambientali, etc.).

Ci aspettiamo un piano di rilancio che inneschi **cambiamenti virtuosi con scelte, anche di discontinuità col passato**, in grado di allineare il CNR agli standard di EPR internazionali.

Occorre **svincolare la ricerca pubblica dalle logiche della Pubblica Amministrazione** e devono essere rivisti aspetti statutari, gestionali e amministrativi per rendere il CNR autonomo. Sono necessarie forti iniziative mirate: al sostegno della ricerca fondamentale ed applicata; all'*outreach* e *dissemination*; al supporto del comparto industriale con un rafforzamento del *Grant Office* e del *Patent Office*. Servono **nuove regole di reclutamento** che facciano riferimento al fabbisogno degli istituti in relazione alla valutazione ANVUR e concorsi regolari con meccanismi di selezione trasparenti. Inoltre, occorre garantire assunzioni a TD su progetti scientifici e industriali esterni (senza limiti numerici) per attrarre giovani ricercatori nazionali e internazionali e bandire concorsi regolari destinati ad assumere stabilmente i più meritevoli. Ci aspettiamo **politiche di valorizzazione del personale** con avanzamenti di carriera (art. 15) a cadenza biennale con procedure standardizzate e criteri di valutazione del CV in relazione alle prerogative delle diverse aree strategiche. L'anzianità di servizio non deve avere nessun ruolo in un sistema in cui si applica l'art.15. Le commissioni devono essere composte prevalentemente da membri interni con criteri di giudizio definiti in relazione al livello e soprattutto alla specificità dell'area strategica.

Risulta fondamentale strutturare un **nuovo rapporto con le Università italiane**, favorendo la mobilità fra le due istituzioni e rivisitando il meccanismo dell'associatura del personale CNR a dipartimenti universitari e viceversa. Si potrebbe inoltre introdurre la possibilità di costituire unità miste CNR-Università (come avviene fra CNRS ed università francesi) per una migliore integrazione delle infrastrutture e relative specifiche competenze e consentire al CNR di attivare **corsi di dottorato di ricerca** e favorire la partecipazione ai corsi universitari includendo il **personale CNR fra i docenti**.

Come coinvolgere la Rete Scientifica?

La rete scientifica deve tornare a essere il fulcro dell'azione dell'ente, incidendo con la rappresentanza elettiva nella programmazione delle attività di ricerca (PTA), degli investimenti in infrastruttura, degli strumenti di supporto alla ricerca e definizione dei fabbisogni di personale della rete. Risulta necessario aumentare la rappresentanza dei membri eletti nel CdA e nei CSD (dovrebbero essere in maggioranza),

definendo un regolamento per il funzionamento dei CSD (convocazione, metodo di lavoro, specificità) e istituendo una **rete fra i Cdl di istituti afferenti allo stesso dipartimento**. Rafforzare le prerogative e i ruoli del Cdl e CSD per dare maggiore rilevanza ai ricercatori. Potenziare delle **attività di consultazione della rete** (questionari più frequenti, monitoraggi e suggerimenti aperti, sessioni di discussione nelle conferenze di dipartimento e di istituto).

Che ambizioni ho per il CNR?

La principale ambizione è che il CNR resti il più grande ente di ricerca pubblica multidisciplinare italiano, con una *mission* ben definita e una struttura funzionale alla *mission*, e che il CNR possa aspirare a ricoprire un ruolo di “ASSET strategico” fondamentale per sostenere l’innovazione e lo sviluppo di un Paese moderno (sfruttare le potenzialità del **logo CNR come strumento di una ricerca unitaria e nazionale**). Propedeutica alla realizzazione di questa condizione è la necessità di un cambiamento culturale profondo sull’importanza e sul ruolo che la ricerca scientifica deve svolgere all’interno della società. Altrettanto importante risulta la necessità di avere un ente che sia attrattivo per i giovani ricercatori sia italiani che stranieri (internazionalizzazione della ricerca attraverso accordi di cooperazione efficaci e monitorati, e accordi di mobilità gestiti mediante procedure snelle), che sia equiparato alle Università per opportunità di ricerca e flessibilità, e che diventi un riferimento internazionale per qualità della ricerca e innovazione.

Di cosa ha bisogno il CNR e cosa deve fare per meritarselo?

Il CNR ha sicuramente bisogno di **maggiore autonomia**, maggiori investimenti e razionalizzazione del FOE (per strutture, laboratori e strumentazioni). Serve una radicale semplificazione delle procedure amministrative e gestionali e un maggiore riconoscimento dell’operato dei ricercatori attraverso una valutazione efficace della loro attività (scientifica, gestionale), un piano di assunzioni programmato e un piano di valorizzazione del personale, una struttura amministrativa periferica (presso gli istituti) robusta e numerosa e una struttura tecnico-logistica in grado di supportare la ricerca e mantenere le infrastrutture. Inoltre, il CNR ha bisogno di strumenti quali l’accertamento di progetti finanziati (in assenza di tale strumento una parte dei ricercatori, specialmente i più giovani, incontrerà sempre maggiori difficoltà a operare in autonomia), programmi ad-hoc per supportare i giovani ricercatori (Progetti@CNR dedicati solo ai giovani ricercatori che rientrano nei dieci-dodici anni dal conseguimento del PhD), monitoraggio dei risultati con conseguente premialità ai ricercatori e agli istituti, maggiore internazionalizzazione (contratti e bandi di reclutamento personale in inglese, eliminare la necessità della conoscenza della lingua italiana e quant’altro sia necessario per attrarre talenti da altre nazioni) e infrastrutture condivise a livello di Dipartimento (integrando nel dipartimento oltre all’aspetto amministrativo, anche quello scientifico-infrastrutturale). Cosa fare per meritarselo? Tutta la comunità

del “CNR” **già merita** di lavorare in una struttura efficace, funzionante, in grado di competere a livello internazionale.

Cosa mi rende più orgoglioso del mio ruolo nel CNR?

Siamo orgogliosi di operare in un ente prestigioso, nazionale e multidisciplinare, e di poter contribuire con il nostro lavoro alla crescita e benessere della società, e alla salvaguardia dell’ambiente. Siamo inoltre particolarmente **orgogliosi di essere ricercatori di uno Stato che ha investito sul nostro talento** per assicurare, non solo l’innovazione e l’avanzamento scientifico/tecnologico del paese, ma anche l’integrazione tra istituzioni di ricerca e università per il miglioramento del sistema educativo e per promuovere la diffusione delle conoscenze nella società.

6.5 Piano di riorganizzazione e rilancio del CNR. Osservazioni e proposte integrative. Il contributo di Nicoletta Amodio, componente Consiglio di Amministrazione CNR

Il piano di rilancio del Cnr deve inserirsi necessariamente nell’azione più ampia di razionalizzazione e rafforzamento del sistema nazionale della ricerca pubblica e di consolidamento della collaborazione con il sistema privato promossa e seguita direttamente dalla Presidenza del Consiglio e dai ministeri competenti, in primis ovviamente, il Ministero dell’Università e Ricerca. Un’azione che deve basarsi su una forte partnership pubblico privato che attraversi tutte le fasi dalla ricerca fino ad arrivare alla concreta applicazione dei risultati. Solo in questo modo si potrà dare risposte concrete ai bisogni dei cittadini partecipando da protagonisti nelle sfide globali, a partire dal green, digitale e salute.

Un obiettivo reso chiaramente dal titolo della componente 2 del PNRR “Dalla ricerca all’Impresa “

Bisogna in altri termini assicurare un impegno strutturale su ricerca, sviluppo e innovazione per possedere le tecnologie e riuscire a tradurle in processi, prodotti e servizi innovativi. Obiettivo deve essere da un lato quindi migliorare il posizionamento della ricerca italiana a livello internazionale, e dall’altro la competitività del sistema produttivo al fine di assicurare crescita e consolidare la presenza italiana nelle fasce alte delle catene del valore globali.

Il rilancio del Cnr e la sua partecipazione attiva alle azioni previste nel Pnrr possono dare sicuramente un contributo importante.

Nella bozza di Piano di rilancio del Cnr si dice che l’obiettivo è di migliorare l’eccellenza della ricerca fondamentale per rafforzare il posizionamento a livello internazionale. Laddove “fondamentale” aiuti

anche a superare la classica dicotomia tra ricerca di base e applicata ma che appunto sia diretta ad identificare gli ambiti tematici nei quali rafforzare la capacità di ricerca del Paese per aiutare lo sviluppo e quindi necessariamente veda come parte integrante poi la collaborazione con le imprese per proseguire la ricerca fino ai livelli più alti di Trl.

Appare condivisibile l'idea di definire un meccanismo agile (attrattori) che, in linea con quanto già in fase di sperimentazione nel PNRR, permetta la concentrazione, anche temporanea, di ricercatori, afferenti a dipartimenti/istituti diversi, su tematiche/snodi di ricerca considerati strategici anche, o soprattutto, in relazione con le sfide globali sociali ed economiche.

Si tratta sicuramente di un'azione importante per il Paese. Azione che, come sopra ricordato, non può quindi fermarsi alla sola ricerca – fondamentale o applicata – ma che si deve porre il chiaro obiettivo di tradurre poi i risultati della ricerca in innovazioni per aumentare la capacità del Paese di dare risposte concrete ai bisogni dei cittadini e di partecipare da protagonisti alle catene del valore europee e globali.

Questo il nuovo approccio sviluppato in questi anni a livello europeo, nei vari documenti e programmi di R&S&I e anche nelle Nuova Strategia Industriale e tradotti poi in nuove modalità di intervento, strumenti e piani ad hoc.

Ne consegue che questa rinnovata capacità dell'Ente di presidiare tematiche di ricerca strategiche, anche con nuove modalità organizzative, debba necessariamente basarsi su una forte collaborazione con il Sistema delle imprese (quindi viste non solo singolarmente ma prima ancora in modo aggregato) che può utilmente partire dall'individuazione stessa delle tematiche di ricerca strategiche, per poi passare alla possibile collaborazione nelle attività di ricerca e ovviamente alla fase successiva di sviluppo e di implementazione dei risultati.

Nella lettura della bozza del Piano sembra che questa parte possa essere ulteriormente articolata, sia come "principio" che come concreta strutturazione. Ad esempio, sicuramente può essere utile l'organizzazione annuale degli Stati generali della ricerca a cui però dovrebbero aggiungersi anche altre forme più strutturali e continuative di collaborazione (come, tra l'altro, sperimentato in strutture simili di altri Paesi, prese a riferimento nel testo).

Sarebbe ad esempio fondamentale strutturare modalità di lavoro congiunto con i rappresentanti aggregati delle imprese (associazioni industriali) così da poter acquisire i bisogni collettivi del sistema industriale utili per l'individuazione delle tematiche tecnologiche su cui concentrare l'attività (attrattori).

Una forte partnership dovrebbe poi essere strutturata con le imprese (indipendentemente dalle dimensioni) nelle attività di ricerca sulle diverse tematiche prioritarie (attrattori) attraverso progetti e/o laboratori congiunti (come, ad esempio, ben strutturato nel Crf).

Si collega ovviamente a questo aspetto un approccio nuovo alle infrastrutture di ricerca; come indicato nella bozza del Piano di rilancio è sicuramente fondamentale garantire forte coordinamento centrale nella gestione, garantendo al contempo autonomia ma anche aumentando la capacità di essere a supporto di tutto il sistema di ricerca pubblico e privato, con apertura quindi alle imprese. Ancora una volta con un approccio chiaramente indicato nel Pnrr.

Analogamente potrebbe essere più ampiamente sviluppata la parte relativa alla funzione di valorizzazione dei risultati della ricerca (IP...). La scelta di focalizzare il Cnr sulle attività di ricerca fondamentale, e applicata, non deve infatti come sopra ricordato, condurre ad una diminuzione di attenzione rispetto all'ottenimento di risultati in termini di proprietà intellettuale. Al contrario tale scelta deve essere proprio intesa come un'azione necessaria a sostenerne l'aumento.

Si tratta quindi di una funzione centrale nel Piano di rilancio che andrebbe strutturata più in dettaglio e utilizzando anche modelli innovativi; andrebbero specificati organizzazione, temi, risorse, azioni, KPI, risultati attesi in termini di brevetti, collaborazioni, ricavi da IP,...). Potrebbe essere interessante e produttivo pensare a questa funzione, ad esempio, come una Start up dedicata (analogamente a quanto fatto da altri enti omologhi negli altri Paesi).

Per poter determinare in dettaglio tali obiettivi, anche ponendo kpi quantitativi laddove possibile, è indispensabile partire da un'attenta analisi delle performance attuali del Cnr, anche in una logica di benchmarking rispetto ai principali centri omologhi a livello europeo e internazionale.

Tale analisi potrebbe recuperare ed approfondire l'integrazione di analisi sugli output in termini di brevetti e risultati della valorizzazione dei risultati già chiesta dal Consiglio di Amministrazione.

Andrebbe sviluppato di conseguenza anche un sistema di valutazione interna.

Altro punto centrale è il contributo che il CNR può dare nella formazione delle competenze. Nella parte del Piano di rilancio quando si parla di dottorati non si fa più menzione dei dottorati in collaborazione con le imprese, è una scelta? Sarebbe invece molto importante prevedere un ruolo attivo del Cnr nei dottorati innovativi in collaborazione con le imprese nelle attività da realizzarsi nell'ambito degli attrattori.

Potrebbe essere utile anche un riferimento alle nuove possibilità di mobilità dei ricercatori sia tra enti che con imprese.

Nella bozza di Piano di rilancio, si fa molto riferimento al rafforzamento delle collaborazioni con le università, meno con gli altri enti di ricerca. Potrebbe essere importante puntare a rafforzare questo aspetto anche in collegamento alla necessità di fare sistema, sia all'interno del sistema pubblico che con le imprese – come previsto nel PNRR – e alla possibilità/ambizione presente in alcune parti del testo che il CNR possa svolgere un ruolo centrale.

Per quanto attiene alle proposte organizzative:

Snodo delicato risulta sicuramente l'armonizzazione tra la struttura dei dipartimenti/istituti e gli "attrattori", ovvero la necessità di coniugare gli aspetti di affiliazione di struttura e di tematica;

Va considerata attentamente l'azione diretta a rafforzare la capacità amministrativa /

gestionale dell'Ente per non appesantire la struttura nel rapporto amministrativi/ricercatori

Vanno individuate tutte le modifiche normative per semplificare la gestione dei progetti assicurando nel contempo, anche grazie a sistemi di gestione avanzati un monitoraggio attento delle attività

Va assicurata una struttura organizzativa leggera ed efficace.

Il Piano di Rilancio del Cnr, come detto, rientra nell'azione strategica voluta e seguita dalla Presidenza del Consiglio e potrebbe pertanto dare un contributo importante alla riorganizzazione complessiva del Sistema di R&S&I Paese indicando anche le modifiche normative necessarie. Tra queste sicuramente la definizione di regole per il sistema della ricerca pubblica che, pur nel rispetto dell'essenza pubblica, rispondano più efficacemente alle esigenze delle attività di ricerca e facilitino la collaborazione con il sistema privato.

SEZIONE 3

GESTIONE OPERATIVA A SUPPORTO DEL RILANCIO

Sommario

7. IL PIANO DI RIORGANIZZAZIONE GESTIONALE A SUPPORTO DEL PIANO DI RILANCIO DEL CNR	199
7.1 L'ATTUALE ASSETTO ORGANIZZATIVO (AS IS)	201
7.2 IL MODELLO ORGANIZZATIVO A TENDERE (TO BE - 3 ANNI)	203
7.3 IL SISTEMA DI VINCOLI CHE PUÒ OSTACOLARE IL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE E LE PROPOSTE DI SOLUZIONE	209
7.4 IL PIANO OPERATIVO DETTAGLIATO	214
7.4.1 <i>Proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale anche nelle sue nuove articolazioni territoriali</i>	216
7.4.2 <i>Nuova pianta organica</i>	221
8. IL NUOVO GRANT OFFICE: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE	222
8.1 PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA, NAZIONALE E REGIONALE	222
8.2 IL CICLO DI VITA DEI PROGETTI E LE MODALITÀ PER UN EFFICACE ED EFFICIENTE SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ PROGETTUALI ..	225
8.3 IL GRANT OFFICE DEL CNR	226
8.4 RUOLO DEL GRANT OFFICE	228
8.5 LE ATTIVITÀ DEL GRANT OFFICE	230
8.6 PERSONALE COINVOLTO	231
9. INFRASTRUTTURE DI RICERCA: VERSO UN MODELLO APERTO E SOSTENIBILE	234
9.1 UFFICIO INFRASTRUTTURE DI RICERCA	237
10. IL PIANO DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA E MESSA IN SICUREZZA DI TUTTO IL PATRIMONIO IMMOBILIARE	240
10.1 PREMessa	240
10.2 PIEMONTE	242
10.3 VENETO	245
10.4 LOMBARDIA	249
10.5 TRENTINO ALTO-ADIGE	254
10.6 EMILIA-ROMAGNA	255
10.7 FRIULI VENEZIA-GIULIA	258
10.8 LIGURIA	259
10.9 TOSCANA	263
10.10 LAZIO	270
10.11 MARCHE	280
10.12 UMBRIA	280
10.13 CAMPANIA	281
10.14 BASILICATA	291
10.15 ABRUZZO	294
10.16 MOLISE	295
10.17 CALABRIA	295
10.18 PUGLIA	297
10.19 SICILIA	302
10.20 SARDEGNA	307
10.21 RIEPILOGO INVESTIMENTI PER LA MESSA IN SICUREZZA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	309
11. INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR	310
11.1 INTERVENTI PER LA RIDUZIONE DEI CONSUMI	310
11.2 INSTALLAZIONE DI IMPIANTI FOTOVOLTAICI NELLE STRUTTURE DEL CNR	311
11.3 INVESTIMENTI NECESSARI	312
11.4 RAPPORTO TECNICO DI RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA	313
12. IL PIANO DI POTENZIAMENTO DELL'AGENDA DIGITALE	344

12.1	IL PROGRAMMA DI ATTIVITÀ, PRINCIPI ED OBIETTIVI	347
12.2	TREND TECNOLOGICI	348
12.3	PILASTRI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	349
12.4	STIMA DEGLI INVESTIMENTI PER IL DIGITALE.....	355
12.5	ELEMENTI FINALI DI SINTESI	357
13.	IL PASSAGGIO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE	359
13.1	BREVI CENNI SULL'ARMONIZZAZIONE DEI SISTEMI CONTABILI.....	359
13.2	DA COFI E COEP	361
13.3	REDAZIONE DEL REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE CONTABILITÀ E FINANZA	362
13.4	MODIFICA/SOSTITUZIONE DEL SOFTWARE GESTIONALE	362
13.5	SOLUZIONI APPLICATIVE.....	363
13.6	TEAM DI PROGETTO	364
13.7	PIANO DI IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO SOFTWARE GESTIONALE	364
13.8	RECLUTAMENTO DEL PERSONALE.....	365
13.9	FORMAZIONE	366
13.10	IL SISTEMA ECONOMICO PATRIMONIALE.....	368
13.11	IL CONTROLLO DI GESTIONE	369
13.12	ELEMENTI FINALI DI SINTESI	376
14.	IL PIANO DELLA FORMAZIONE	377
14.1	LA STRUTTURA E IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA PER LA FORMAZIONE DEL CNR	377
14.2	IL PNRR: A SKILLS REVOLUTION	379
14.3	I COMPITI E LE FUNZIONI DEL DIRETTORE DI UNA STRUTTURA SCIENTIFICA DEL CNR	379
14.4	PERCORSO DI MANAGEMENT PER I DIRETTORI DELLE STRUTTURE SCIENTIFICHE DEL CNR	380
14.5	INFORMATIZZAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEL CNR	383
14.6	FORMAZIONE CONTINUA DEI RUP ISCRITTI ALL'ALBO INTERNO	384
14.7	LA CONTABILITÀ ECONOMICO-PATRIMONIALE PER GLI ENTI DI RICERCA.....	385
14.8	ANTICORRUZIONE E COMPLIANCE	386
14.9	PRIVACY E TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI.....	387
14.10	LA PROMOZIONE DEL GENDER EQUALITY NEL CNR.....	387
14.11	LA FORMAZIONE REALIZZATA DA ALTRI ENTI ED ORGANISMI	388
14.12	PROGETTO VALORE PA DELL'INPS.....	388
14.13	PROGRAMMA SYLLABUS DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI ...	389
14.14	NOTE CONCLUSIVE	390
15.	LE RISORSE UMANE: IPOTESI PER UN PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) CHE POTREBBE CONTRIBUIRE AD ALLINEARE IL CNR AGLI ENTI INTERNAZIONALI PIÙ PERFORMANTI E AUMENTARE L'EFFICACIA DELLE MISURE PROPOSTE.....	391
15.1	L'ATTUALE ORGANICO DEL CNR.....	392
15.2	ANALISI DEI DATI.....	399
15.3	PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE UMANE 2021 - 2023	406
15.4	IPOTESI DI NUOVA PROGRAMMAZIONE	407
15.4.1	<i>La nuova programmazione 2022-2024</i>	<i>407</i>
15.4.2	<i>Interventi sul personale tecnico e amministrativo</i>	<i>409</i>
15.4.3	<i>Le Aree della Ricerca.....</i>	<i>410</i>
15.4.4	<i>La nuova programmazione.....</i>	<i>413</i>
15.4.5	<i>Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione.....</i>	<i>417</i>
15.4.6	<i>Gli indici del nuovo PTA</i>	<i>418</i>
15.5	LA CONSISTENZA DEL PERSONALE IN PROIEZIONE POST REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI DEL PIANO DI FABBISOGNO 2022-2024.....	425
15.6	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO.....	427
15.6.1	<i>Il Piano delle competenze del CNR</i>	<i>428</i>
15.6.2	<i>Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera</i>	<i>436</i>
15.7	LA PROGRAMMAZIONE DELLE ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO	437

16. LE RISORSE UMANE: PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ, PROPOSTA A LEGISLAZIONE VIGENTE	445
16.1 L'ATTUALE ORGANICO DEL CNR.....	445
16.2 ANALISI DEI DATI	453
16.3 LA PROGRAMMAZIONE 2021-2023	459
16.4 LA NUOVA PROGRAMMAZIONE PROPOSTA CON IL PIANO DI RILANCIO	461
16.4.1 <i>La nuova programmazione 2022-2024</i>	<i>461</i>
16.4.2 <i>Interventi sul personale tecnico e amministrativo</i>	<i>463</i>
16.4.3 <i>Le Aree della Ricerca.....</i>	<i>464</i>
16.4.4 <i>La nuova programmazione proposta con il Piano di Rilancio</i>	<i>466</i>
16.4.5 <i>Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione.....</i>	<i>471</i>
16.4.6 <i>Gli indici del nuovo PTA</i>	<i>471</i>
16.5 LA CONSISTENZA DEL PERSONALE IN PROIEZIONE POST REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI DEL PIANO DI FABBISOGNO 2022-2024	477
16.6 OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO.....	479
16.6.1 <i>Il Piano delle competenze del CNR</i>	<i>479</i>
16.6.2 <i>Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera</i>	<i>487</i>
16.7 LA PROGRAMMAZIONE DELLE ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO	488
17. INCLUSIONE E DIVERSITÀ.....	491
17.1 LA PROMOZIONE DEL GENDER EQUALITY E IL GENDER EQUALITY PLAN.....	491
18. IL SISTEMA DI SICUREZZA SALUTE E AMBIENTE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE	494
18.1 LA RIORGANIZZAZIONE PER LE TEMATICHE SUI RIFIUTI IN AMBITO AMBIENTALE	499
18.2 ALCUNE SENTENZE DELLA CORTE DI CASSAZIONE	511
19. IL PIANO DI REVISIONE REGOLAMENTARE	514
19.1 STATUTO E REGOLAMENTI.....	515
19.2 ALTRI REGOLAMENTI INTERNI	516
19.3 DISCIPLINARI E ATTI DEL PRESIDENTE O DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	519
19.4 OBIETTIVI REGOLAMENTARI DEL PIANO DI RILANCIO	523
19.5 LE MODIFICHE STATUTARIE.....	523
19.6 LE MODIFICHE DEL REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO	523
20. PROPOSTE DI MODIFICA DELLE NORME DI RANGO PRIMARIO PER RENDERE ATTUABILE IL PIANO	559
21. IL PIANO DI RILANCIO COME PIAO: GLI ELEMENTI DI PIANIFICAZIONE AGGIUNTIVI.....	576
21.1 GLI OBIETTIVI DELLA PERFORMANCE.....	576
20.1.1 <i>Performance organizzativa nel triennio 2022-2024</i>	<i>576</i>
20.1.2 <i>Performance individuale nel triennio 2022-2024</i>	<i>577</i>
21.2 IL PROGRAMMA PER L'ANTICORRUZIONE.....	577
22. OBIETTIVI DEL PIANO GESTIONALE.....	580
23. PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE E DEI TEMPI PER L' ATTUAZIONE DEL PIANO DI RILANCIO	581
23.1 CRONOPROGRAMMA DI MASSIMA PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO DI RILANCIO	586
23.2 ELEMENTI DI SINTESI	587

7. IL PIANO DI RIORGANIZZAZIONE GESTIONALE A SUPPORTO DEL PIANO DI RILANCIO DEL CNR

Gli elementi fondamentali di riflessione per la riorganizzazione del Consiglio Nazionale delle Ricerche che saranno illustrati in questa sezione sono il frutto di valutazioni che nascono dall'analisi della attuale situazione e da considerazioni di natura metodologica di seguito brevemente esposte.

Il primo tema da fronteggiare è relativo alla complessità dimensionale e alla capillare distribuzione territoriale del CNR: circa 8.500 unità di personale, oltre 1 Mld di entrate correnti, presenza in tutte le regioni italiane, ad eccezione della Valle D'Aosta, e nelle isole. Tale complessità non può essere governata da una amministrazione generale collocata in un unico punto geografico, Roma. Con il termine generale si eliminano le parole "centrale" e "periferia" che fanno riferimento a concetti ormai superati in organizzazione e che rimandano semanticamente – ed impropriamente – quasi ad una sorta di supremazia o subordinazione di una componente sull'altra.

Si ritiene quindi di dover superare il concetto di amministrazione geograficamente centralizzata introducendo quello di *Amministrazione Unica*, articolata in due componenti: la rete scientifica che rappresenta "la produzione caratteristica" della nostra organizzazione vale a dire la ricerca scientifica, l'impatto economico e sociale, i servizi infrastrutturali offerti alla comunità scientifica nazionale e internazionale, i servizi di agenzia per il territorio su cui insiste, e la componente di supporto e servizio amministrativo e gestionale che deve facilitare e agevolare il lavoro della rete scientifica. Ambedue sono componenti essenziali e insostituibili, come le parti di un corpo, senza l'una non ci sarebbe il CNR, senza l'altra il CNR non potrebbe svolgere le sue funzioni istituzionali.

Un secondo importante tema è rappresentato dall'*autonomia dello svolgimento dell'attività di ricerca*, fortemente connesso alla chart code dei ricercatori richiamata anche nello statuto, e che rappresenta un tema fondamentale da tutelare e difendere. Il principio dell'autonomia evita la pericolosa deriva dei sistemi di amministrazione centralizzata che diventano un imbuto organizzativo che porta gli enti ad una attività ridotta, nel migliore dei casi, sino alla paralisi in relazione anche alle dimensioni. Maggiori sono le dimensioni, minore deve essere il livello di centralizzazione "imbuto".

Un terzo elemento fondamentale riguarda i *sistemi di controllo della gestione*. Maggiore è l'articolazione geografica dei servizi e il decentramento amministrativo e gestionale maggiore deve essere il controllo della gestione e il potenziamento dei sistemi che governano tale controllo. Il controllo della gestione non deve essere visto come i vecchi sistemi a "semaforo" verde o rosso si può fare, non si può fare che hanno rappresentato per tanti anni nella PA la principale modalità di erogazione del servizio amministrativo. Si passa dal concetto di amministrazione a quello di gestione e il controllo della gestione è l'unico sistema che consente di esplicitare al massimo l'autonomia di tutte le articolazioni dell'Ente in quando disegna trasparentemente l'area di azione di tutte le unità organizzative in termine di risorse e di modalità regolamentari di lavoro. Il controllo della gestione

è l'unico modo per evitare gli attuali insostenibili blocchi nell'uso delle risorse soprattutto quelle provenienti dai fondi di ricerca che sono determinati dalla non conoscenza dei confini della sostenibilità gestionale anche a causa della compresenza di sistemi gestionali non più attuali (contabilità finanziaria, gestione non informatizzata dei fondi della ricerca, applicativi informatici superati nell'architettura e nel sistema di processi sotteso, una visione del servizio informatico ancora basata sulla "produzione" e non sulle esigenze dell'utenza, ecc..).

Un quarto tema importante, più operativo, riguarda la *capacity* in termini amministrativi e gestionali, vale a dire la consistenza dell'apparto amministrativo e il suo dimensionamento rispetto alla "produzione caratteristica", vale a dire la ricerca.

Dalla figura 1 appare chiaro che la numerosità della componente amministrativo-gestionale è fortemente sottodimensionata rispetto al numero di ricercatori e tecnologi: 750 amministrativi rispetto ad 8.472 unità di personale complessivo (8,8%). La dotazione amministrativa è talmente insufficiente che ha portato numerosi tecnici e anche ricercatori a gestire direttamente attività amministrative che altrimenti rimarrebbero inevase, con detrimento dell'attività scientifica.

Passando poi alla componente dirigenziale, ad oggi la pianta organica prevede 12 dirigenti di cui 2 di prima fascia e 10 di seconda fascia, con un rapporto tra unità di personale e dirigenti pari a 706 unità di personale, molto basso rispetto agli altri comparti della Pubblica Amministrazione: nel sistema universitario vi sono circa 250 unità di personale per ogni dirigente e negli enti locali (il settore più povero di dirigenti del resto della PA) vi sono 50 unità di personale ogni dirigente. Pur tenendo conto delle necessarie economie di scala non si può pensare di gestire con efficacia ed efficienza un ente di ricerca della complessità del CNR con meno di 400-450 unità di personale per dirigente. A titolo di mero raffronto si citano i seguenti casi (aggiornamento al 2018): ENEA 2.900 unità di personale e 28 dirigenti, ASI 238 unità di personale e 4 dirigenti, OGS 200 unità di personale e 2 dirigenti, ISTAT 2,500 unità di personale e 11 dirigenti, ISPRA 1.403 unità di personale e 44 dirigenti, ISS 1.744 unità di personale e 11 dirigenti ecc.

A livello internazionale il CNRS francese presenta una articolazione dirigenziale su due livelli (paragonabili a prima e seconda fascia) con 20 dirigenti nell'amministrazione centrale. Il personale complessivo è pari a 23.800 unità a tempo indeterminato (2020) di cui 5.517 unità dedicate alla gestione amministrativa (23,2%).

Il Max Planck presenta un numero di addetti pari a 21.187 (2020) di cui 4.739 per amministrazione e gestione (22,4%). Dalle pubblicazioni ufficiali non compare il numero di dirigenti della gestione, come figure paragonabili al livello della dirigenza nazionale. Viene citato un numero di 6.912 unità come Directors – research group leader – scientific research assistant.

Infine, è necessario un cenno al tema centrale della cultura organizzativa che si sviluppa all'interno di una istituzione. La cultura organizzativa, in termini estremamente semplificati, è fortemente dipendente dai sistemi organizzativi che si sono succeduti nel tempo, in relazione anche ai tempi

delle varie fasi che si sono succedute, allo stile manageriale e di leadership e quindi al vissuto delle persone che rappresenta un asset da non trascurare.

Da ultimo si segnala che una serie di riflessioni contenute in questo lavoro si sono già tramutate in decisioni organizzative deliberate dal CdA e quindi alcune delle attività sono già in corso.

7.1 L'attuale assetto organizzativo (as is)

L'attuale organigramma dell'amministrazione generale del CNR (Fig.2), presenta una serie di problemi che si cercherà di enucleare sinteticamente di seguito.

Innanzitutto, si presenta come una tradizionale amministrazione centrale (ad imbuto). Vi sono una serie di funzioni articolate in funzione dirigenziali e uffici di particolare rilievo organizzativo che non presentano connessioni e interazioni formali con la rete scientifica distribuita sul territorio. In realtà, sia nello statuto, sia nel regolamento di organizzazione e poi anche nella prassi, sono state articolate funzioni decentrate (dipartimenti, istituti e aree, art. 12, 14 e 16 dello statuto e art 3, 9, 12, 15 del regolamento di organizzazione) non chiaramente definite sotto il profilo delle responsabilità gestionali e del coerente dimensionamento: il coordinamento scientifico si intreccia con le attività gestionali e con autonomie non chiaramente delineate tra istituti e dipartimenti. In questi documenti vengo richiamati generali principi di coordinamento tra unità organizzative locali e amministrazione "centrale" che nella prassi si articolano in rapporti tra sede centrale e referenti locali con modalità non omogenee e non sempre efficaci.

Anche le attività di rappresentanza istituzionale sui territori debbono essere meglio definite e circostanziate, distintamente rispetto alle responsabilità gestionali (dlgs 165/2001).

Il secondo punto di criticità riguarda la mancanza di una "ratio" nella articolazione dell'organigramma che riduca al minimo le interazioni orizzontali tra diversi dirigenti che gestiscono processi che si collocano nel medesimo ambito di specializzazione professionale. La necessità di relazioni organizzative orizzontali è molto dispendiosa in termini di tempo e quindi di risorse, laddove tali processi potrebbero essere coordinati in maniera più omogenea tenendo conto delle economie di specializzazione.

Non si comprende l'affinità di determinate aree dirigenziali di seconda fascia entro l'ambito delle aree di prima fascia individuate.

Infine, va tenuto in considerazione un principio di coerenza dinamica, legato ad aspetti e vincoli contingenti, tra cui sicuramente le aspettative professionali delle persone e le interazioni ambientali, per cui non si può dire esistano soluzioni preconfezionate che vanno bene dappertutto.

Di seguito alcuni esempi di quanto appena esposto:

- La ragioneria è un'area dirigenziale sotto il coordinamento della Direzione gestione risorse (essenzialmente personale) al di fuori del perimetro del bilancio
- Il patrimonio edilizio è sotto il controllo dei servizi per la ricerca, non si riesce a cogliere la stretta attinenza
- Anche i servizi ICT si collocano sotto il controllo dei servizi per la ricerca
- Gli affari generali, unitamente all'attività preponderante dell'affidamento di beni e servizi, è anch'essa sotto il controllo dei servizi per la ricerca. Inoltre, una parte delle gare, quelle sopra soglia comunitaria, sono collocate in un altro contenitore organizzativo, contratti e partnership sotto il controllo gerarchico dell'Area delle risorse umane, con una inefficiente dispersione di competenze professionali
- Gli affari legali non sono costituiti come avvocatura interna, perdendo nel tempo interesse per lo sviluppo professionale dei numerosi avvocati già dipendenti del CNR e riducendosi a pochissime unità professionali assolutamente insufficienti per una gestione puntuale del contenzioso
- L'ufficio procedimenti disciplinari è monocratico alle dirette dipendenze del DG, invece di essere rappresentato da un collegio con anche componenti esterni in grado di assicurare maggiore terzietà e collegialità delle decisioni
- Il controllo di gestione dipende dalla direzione generale ed è separato dall'area di bilancio (non è un'attività, diversamente dall'auditing, che deve caratterizzarsi per segregazione di funzioni, è invece più importante in questo caso il principio di specializzazione professionale).
- È presente una casella dirigenziale "Affari istituzionali e Ordinamento" i cui contenuti non sono adeguati a quelli di un'area dirigenziale e che peraltro è stata appena riorganizzata.
- La comunicazione, fino a tutto il 2021, era dispersa entro i servizi non dirigenziali della ricerca invece di essere a diretto riporto del vertice dell'Ente dove è stata attualmente riportata con una manovra di assestamento organizzativo approvata a fine 2021.

Come sopra ricordato, la pianta organica prevede 10 dirigenti di seconda fascia oltre a 2 dirigenti di prima fascia.

La situazione attuale, al 1 Settembre 2021, è così definita:

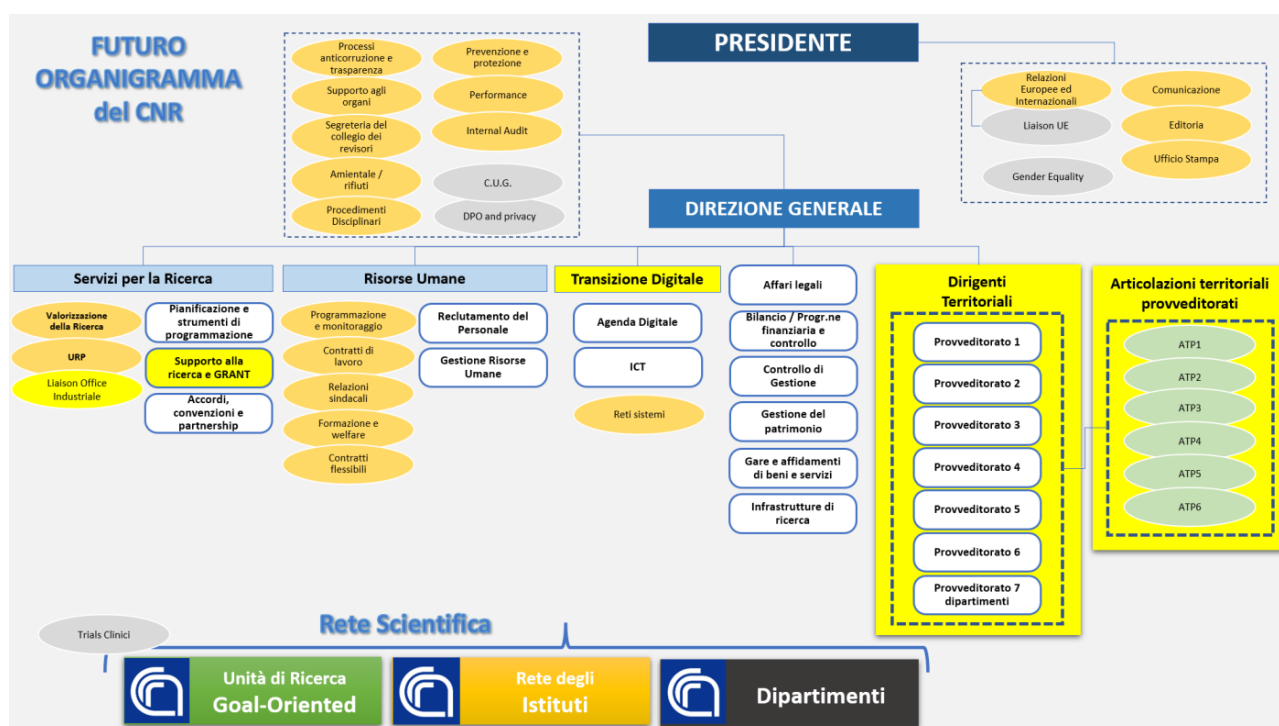
- dirigenti amministrativi a copertura di Ragioneria, Gestione risorse umane, Patrimonio edilizio, Reclutamento.
- 2 dirigenti ex art. 19 comma 6, di cui uno sospeso dal servizio ed uno a presidio di ICT
- 1 dirigente a comando (quindi non nel computo delle coperture in pianta organica)

- Uffici scoperti Bilancio, Affari Generali, Contratti e partnership
- 1 posizione dirigenziale ex art 19 comma 6 in fase di reclutamento per le attività di digitalizzazione e mappatura dei processi

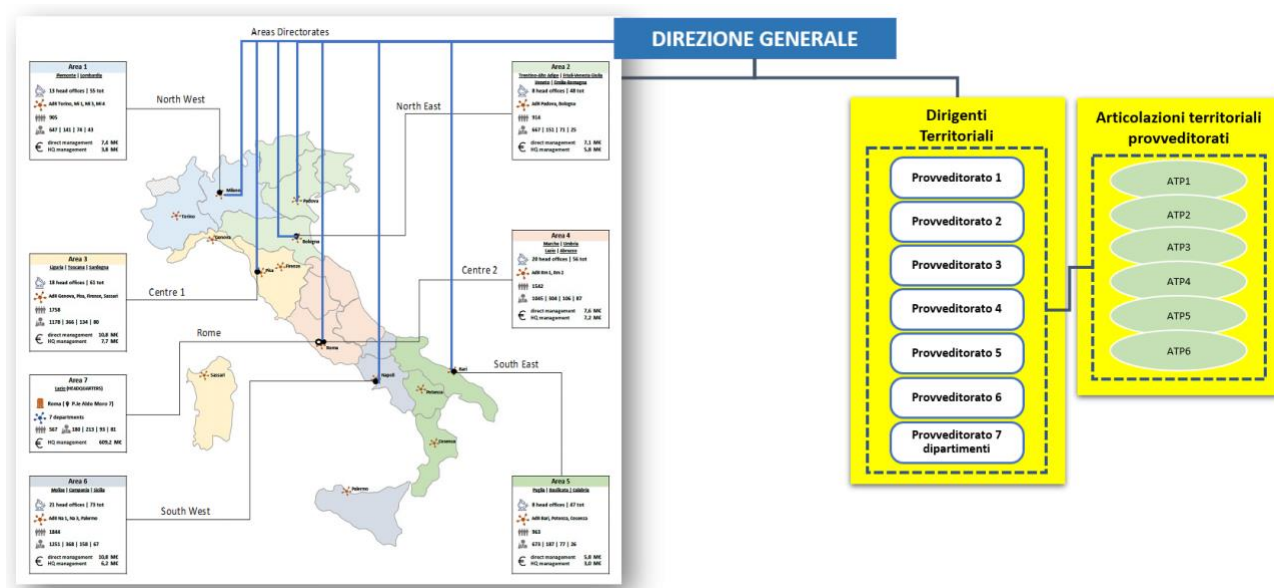
7.2 Il modello organizzativo a tendere (*to be* - 3 anni)

Al fine di ovviare alle problematiche del modello organizzativo “as is”, considerate anche le dimensioni del CNR, si dovrebbe prevedere di strutturare anche il nuovo organigramma su due livelli dirigenziali, aumentando però le dirigenze di prima fascia per avere “contenitori organizzativi” che meglio valorizzino la specializzazione professionale, in questo modo si risolve la problematica inerente all’attuale quadro di competenze eccessivamente generalista.

L’organigramma seguente descrive il modello organizzativo “*to be*” che sarebbe necessario adottare per ottenere una buona performance amministrativa e gestionale:



Nuovo organigramma CNR da cui si evince il significativo decentramento dell’amministrazione che si articolerà sul territorio valorizzando le professionalità già presenti. Tra le modifiche dell’organizzazione interna si evidenziano la presenza di un Liaison Office Industriale, del Grant Office e di una Direzione per la Transizione Digitale.



L'elemento innovativo di questa proposta di riorganizzazione, che risolverebbe "l'effetto a imbuto" dell'attuale organizzazione, è la costituzione di n.7 strutture amministrative in aree del territorio nazionale cui conferire nuove funzioni amministrative di supporto alla ricerca scientifica, definite **"Provveditorati"**, che dovrebbero essere dirette da Dirigenti di II fascia (definiti Dirigenti territoriali), coadiuvati nei loro compiti da altrettante strutture di supporto, definite **"Articolazioni territoriali Provveditorati"**, coordinate da Responsabili.

Ai Provveditorati verrebbero affidati i compiti di natura tecnico amministrativa e logistica, con il supporto dei diversi Uffici dell'amministrazione, in ordine alle funzioni di programmazione della spesa, razionalizzazione ed efficientamento dell'azione amministrativa a supporto delle strutture di ricerca presenti nelle aree geografiche di riferimento sotto il coordinamento della Direzione Generale.

Il nuovo assetto vedrebbe dunque una struttura amministrativa potenziata ed efficacemente distribuita sul territorio, sulla base della effettiva massa amministrata, direttamente a supporto degli Istituti dove vengono svolte le attività di gestione prevalentemente di ricerca, riduce drasticamente l'esistenza di più livelli gestionali, in parte sovrapposti e poco chiari che alimentano l'attuale "burocrazia inutile".

Analisi del carico territoriale

Per quanto riguarda invece il principale elemento di discontinuità, il decentramento amministrativo e gestionale di cui si è parlato in precedenza, è stata svolta una prima analisi di dettaglio con i dati più aggiornati a disposizione (2020) analizzando il carico amministrativo a livello regionale, da cui si desume in prima istanza la necessità di avere un presidio dirigenziale gerarchicamente dipendente

dagli uffici centrali in almeno 7 aree di riferimento, tenendo conto anche della complessità legate alla distanza fisica degli insediamenti:

- Lombardia e Piemonte; 11,2 milioni di massa amministrata, 897 unità di personale, 55 sedi di Istituto, 4 Aree;
- Emilia-Romagna, Veneto, Friuli Venezia-Giulia e Trentino-Alto Adige; 12,9 milioni di massa amministrata, 848 unità di personale, 48 sedi di Istituto, 2 Aree;
- Toscana, Liguria e Sardegna; 18,5 milioni di massa amministrata, 1.708 unità di personale; 61 sedi di Istituto, 4 Aree;
- Lazio, Umbria, Marche e Abruzzo; 14,8 milioni di massa amministrata, 1.507 unità di personale, 56 sedi di Istituto, 2 Aree;
- Puglia, Calabria e Basilicata; 8,8 milioni di massa amministrata, 969 unità di personale, 47 sedi di Istituto, 3 Aree;
- Campania, Molise e Sicilia; 17 milioni di massa amministrata, 1.811 unità di personale, 73 sedi di Istituto, 3 Aree;
- SAC, Dipartimenti (sede centrale di Roma); 0,6 milioni di massa amministrata, 623 unità di personale, 7 sedi di Dipartimento.

È naturalmente previsto di mantenere un buon grado di autonomia dei singoli istituti, pressoché pari a quello attuale, con la necessità però di un coordinamento generale delle attività in riferimento ai presidi decentrati, in luogo degli attuali riferimenti in amministrazione centrale a Roma.

Proseguendo nell'analisi dei principali ambiti operativi, oltre al decentramento gestionale sarebbero auspicabili tre nuove aree dirigenziali, essenziali per l'ottimale funzionamento del CNR:

- Dirigente responsabile dei processi per la riorganizzazione digitale (appena selezionato)
- Dirigente responsabile per la gestione delle grandi infrastrutture di ricerca
- Dirigente avvocato, ambito amministrativo, iscritto all'ordine, per la gestione degli affari legali e del contenzioso

Sarebbe necessario inoltre prevedere un dirigente per la gestione integrata di tutte le attività di *procurement* oggi frammentate tra Area servizi generali e Area Contratti e *partnership* e due aree dirigenziali sotto il controllo della Direzione Servizi per la Ricerca: programmazione e Grant Office.

Il Dirigente per i processi la riorganizzazione digitale appare di grande importanza figura assente oggi tra gli attuali dirigenti dotato della necessaria esperienza in sistemi complessi. Questa nuova area dirigenziale dovrebbe rappresentare il motore indispensabile per una riorganizzazione così profonda, contemperando la necessità di una revisione dei principali processi in un'ottica di semplificazione, delocalizzazione, gestione di nuovi indispensabili servizi e di ripensamento della

digitalizzazione delle attività. Questo lavoro dovrebbe essere svolto a partire dall'identità digitale del personale CNR, dalla profonda revisione dei sistemi applicativi in un'ottica di piena integrazione dei processi e di gestione intelligente di dati e informazioni (*datawarehouse*) anche tenendo conto della necessaria introduzione di nuovi applicativi.

Il razionale che guida il processo di revisione dei sistemi informativi, in ottica digitale, si basa sulla già citata reingegnerizzazione dei processi e sull'incorporare nell'applicativo le regole della gestione previste dalle norme e dai sistemi regolamentari. In questo modo viene attuato efficacemente il principio di controllo della gestione evitando il più possibile il collo di bottiglia delle valutazioni manuali e concentrando le professionalità sull'upgrade del sistema in relazione alle modifiche normative.

Appare inoltre necessario transitare da un sistema esclusivamente basato sullo sviluppo interno delle applicazioni, ad un sistema misto che si avvale di risorse di sviluppo esterne. Questo passaggio appare indispensabile per ridurre il "time to market" delle applicazioni (si nota per esempio che si parla di sostituzione del gestionale del personale da diversi anni, senza arrivare sino ad ora ad alcun risultato) nella consapevolezza che le operazioni di sviluppo richiedono approfondite competenze e conoscenze dei processi gestionali interessati, oggi non presenti in tutti gli ambiti dentro il CNR e che questo *know how* va poi mantenuto e accresciuto con costi e tempistiche che non sono coerenti con i vincoli posti dalla burocrazia e dai vincoli di un ente pubblico.

Operativamente le urgenze riguardanti gli applicativi informatici riguardano il gestionale per la nuova contabilità economica e patrimoniale (sono state avviate le analisi di un pacchetto in fase di sviluppo presso i ministeri, con il supporto del competente ispettorato del MEF, l'IGF), un nuovo gestionale dei progetti di ricerca (oggi fortemente carente), un applicativo per la gestione delle attività di *procurement* in grado di incorporare, come sopra specificato, le regole previste dal codice dei contratti e infine un nuovo applicativo per la gestione del personale considerando che l'attuale non consente di svolgere le ordinarie attività di gestione, tra cui si cita l'applicazione del recupero di somme in esecuzione delle sentenze o la gestione dei diversi regimi di tassazione delle persone, ed è scritto in linguaggio *cobol* ormai desueto (l'unico programmatore *cobol* presente in CNR andrà in pensione il prossimo anno). Sono inoltre previste attività di sviluppo/acquisizione di applicativi a minore impatto per la digitalizzazione di altri processi gestionali.

Per quanto riguarda la nuova area per la gestione amministrativa delle grandi infrastrutture di ricerca, risorsa che con ogni probabilità appare reperibile nell'ambito delle forti competenze maturate da diverse figure all'interno del CNR, essa potrebbe avere il compito di supportare la complessità della programmazione per meglio indirizzare un uso condiviso e ottimale delle grandi risorse infrastrutturali coordinate dal nostro ente in accordo con i competenti uffici ministeriali e in raccordo con i partner internazionali e il coordinamento delle principali attività di gestione con l'obiettivo di ridurre le numerose disfunzioni oggi esistenti su vari processi. Questa attività dovrebbe

avere il compito di facilitare l'integrazione delle diverse comunità scientifiche, razionalizzando l'impatto della ricerca sui sistemi economici territoriali, nazionali e internazionali.

Per quanto riguarda la nuova area dirigenziale per gli affari legali e contenzioso, si ritiene fondamentale questa istituzione, con la costituzione di una avvocatura interna con il compito anche di patrocinare le cause, insieme all'avvocatura di Stato, e che attragga nuove risorse, anche già dipendenti del CNR, rafforzando una funzione di presidio puntuale del contenzioso oggi largamente insufficiente anche a causa di una grave carenza di professionalità, con grave pregiudizio per la difesa dell'Ente e per la *compliance* complessiva dell'Ente.

Con riferimento alla revisione delle altre funzioni dirigenziali già menzionate nell'assetto "as is", si prevederebbe quindi:

- Accorpamento delle aree dirigenziali ragioneria e bilancio, sotto la DG, per il criterio di specializzazione professionale, integrando anche il controllo di gestione con l'area bilancio, per le medesime ragioni.
- Revisione dei contenuti dell'attuale area Affari Generali e Contratti e partnership, con la nascita di due nuove aree, Gare di appalto e affidamenti di beni e servizi sotto la DG, e Contratti, partnership, società controllate.
- Istituzione di una terza area dirigenziale di prima fascia "Processi per la riorganizzazione digitale", con il coordinamento dell'area dirigenziale ICT.
- Rafforzamento dell'ufficio Grant office, sotto il coordinamento della direzione Ricerca nell'ottica di offrire un servizio di supporto allo sviluppo delle attività per la ricerca competitiva nazionale e internazionale e non solo per la gestione operativa dei progetti già vinti dai ricercatori CNR.
- Sviluppo di una rete di provveditorati territoriali presidiati da dirigenti per il supporto e il controllo della gestione su tutto il territorio nazionale.
- Supporto gestionale unico per la gestione dei dipartimenti, anche allo scopo di rafforzare la funzione di coordinamento scientifico di queste strutture, alleggerendo tutte le principali funzioni di controllo gestione e amministrativo.

Vi sono poi ulteriori semplificazioni degli uffici non dirigenziali come presentato nelle figure 3, 3.1 e 4. A questo proposito appare necessario ripensare, a livello di sistema, e quindi nel quadro complessivo dell'articolazione del rapporto di lavoro, l'inserimento di nuovi livelli amministrativi, paragonabili ai quadri con inquadramento professionale intermedio tra il funzionariato e la dirigenza, sul modello Elevate Professionalità (EP) esistente nel sistema universitario o, se vogliamo, equivalente alle fasce già in essere per ricercatori e tecnologi propedeutiche alla dirigenza. La nuova figura professionale, articolata su tre fasce di responsabilità e stipendiali, potrebbe rivestire ruoli di coordinamento gestionale in ambiti organizzativi molto complessi, laddove la presenza del dirigente risulterebbe sovradimensionata ma quella dell'attuale funzionario ampiamente sottodimensionata.

Questa nuova articolazione dei ruoli consentirebbe inoltre di gestire con più efficacia lo sviluppo di carriera all'interno non solo del CNR ma anche degli Enti di ricerca, aumentando l'interesse e la motivazione necessari per elevare lo standard professionale dell'apparato gestionale.

Ipotesi a tre Direzioni

Complessivamente, quindi, il nuovo quadro dirigenziale prevederebbe 3 unità di prima fascia in luogo delle attuali 2 (ricerca, digitalizzazione, bilancio/risorse, risorse umane), 10 nuove unità dirigenziali di cui 7 per il decentramento gestionale.

In sintesi, da 10 attuali unità dirigenziali di secondo livello e 2 unità dirigenziali di primo livello il nuovo assetto a regime prevederebbe 3 unità dirigenziali di primo livello, 20 unità dirigenziali di secondo livello, 20 uffici non dirigenziali e varie articolazioni funzionali e territoriali (fig 3). In allegato si allega le declaratorie delle varie unità che troveranno poi, come normalmente avviene, sviluppo funzionale e anche possibili diverse articolazioni attraverso periodiche "manutenzioni" della macchina organizzativa, in relazione all'andamento delle attività e dello scenario esterno. L'organizzazione è infatti uno strumento che necessita di periodiche verifiche e modifiche nelle componenti di micro-organizzazione per consentire la massima flessibilità organizzativa ed efficienza gestionale

Riprendendo quanto sviluppato nella sezione iniziale "metodologica", è richiesto un difficile passaggio da una cultura organizzativa, almeno di recente, caratterizzata in misura importante da confusione di ruoli, formalismo, deresponsabilizzazione, attenzione concentrata sul "potere" visto come occupazione di una posizione, ad un ambiente in cui vi deve essere certezza dei ruoli e di "chi fa cosa", dove i processi funzionano con una logica organizzativa, dove l'impegno e la concentrazione sono posti e quindi valorizzati sull'analisi dei problemi e sulla loro soluzione. L'organizzazione deve avere al centro le competenze effettivamente possedute non sulla carta ed esercitate e dove il potere è gestione della competenza e non occupazione di un ruolo. Per abbreviare i tempi di questa transizione che richiede tempo e continuità nell'esercizio della leadership è importante una contaminazione con competenze attratte da fuori accanto a processi di sviluppo professionale interni che rendano attrattiva la permanenza in CNR, in particolare per le figure tecniche che hanno nel tempo acquisito competenze distintive rispetto ai processi "core" dell'ente. Inoltre, appare fondamentale introdurre regolari turnazioni, non oltre 6 anni, delle posizioni di responsabilità non solo dirigenziali, laddove possibile sulla base del corpo normativo che regola la gestione del personale, anche nel rispetto delle specializzazioni professionali, accanto a processi di mobilità interna a livello geografico su tutto il territorio nazionale. È noto che i cambiamenti di mansione/posizione e la mobilità programmata innescano processi virtuosi di aumento delle competenze professionali (adattamento, conoscenze diversificate e arricchite sulle problematiche gestionali, rete di relazioni, adeguamento dei comportamenti organizzativi, ecc..).

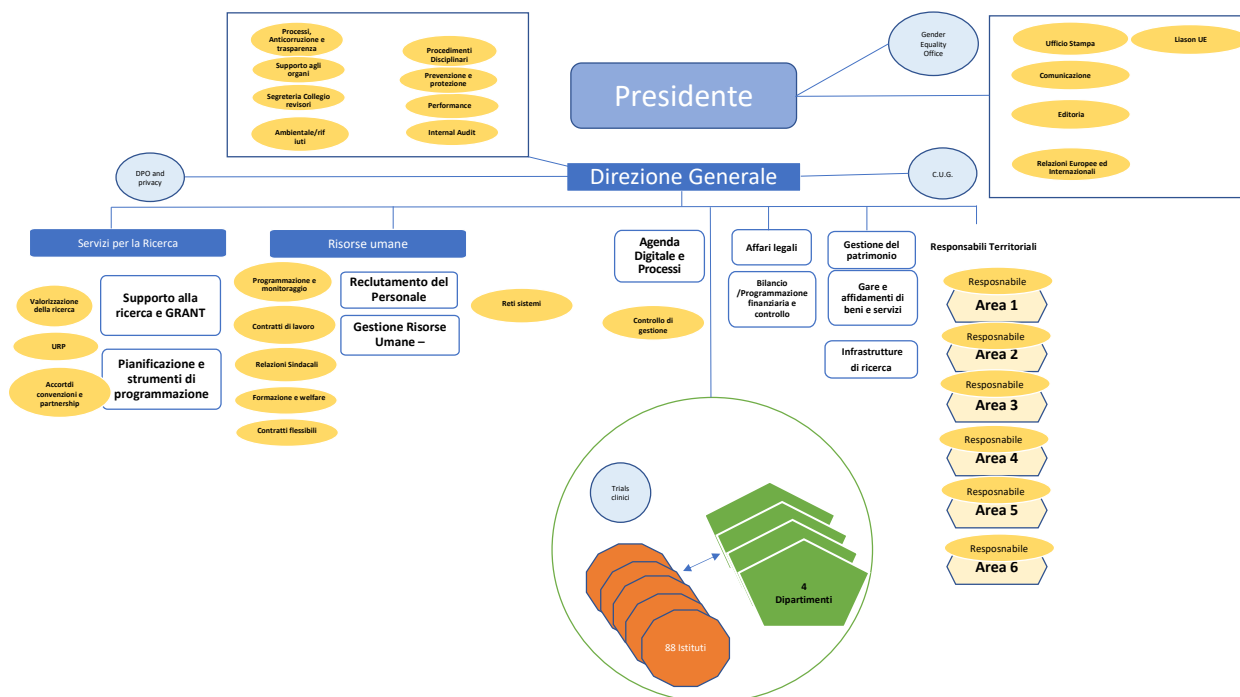
Infine, allo scopo di agevolare e rafforzare la transizione della cultura organizzativa, appare importante prevedere un piano di formazione strutturato sia sulle specifiche competenze professionali sia sui comportamenti organizzativi che qualificano la cultura organizzativa.

Appare inoltre fondamentale prevedere percorsi strutturati di formazione per le posizioni apicali non solo dirigenziali ma anche degli istituti e dei dipartimenti, rafforzando la consapevolezza di ruolo, i compiti attribuiti e le responsabilità agite.

7.3 Il sistema di vincoli che può ostacolare il processo di riorganizzazione e le proposte di soluzione

Quanto sopra illustrato può essere pienamente realizzato solo a fronte di una serie di modifiche legislative di rango primario, di modifiche regolamentari interne che debbono essere autorizzate dal MUR e di nuove risorse finanziarie in grado di coprire i costi per l'indispensabile rafforzamento della gestione.

Poiché al momento non appare praticabile la richiesta di ulteriori risorse e neppure le necessarie modifiche legislative per rendere il modello attuabile. La soluzione prevista per migliorare i problemi evidenziati a risorse correnti è quella rappresentata nella figura che segue dove il numero di dirigenti rimane quello attuale, 2 di prima fascia e 10 di seconda fascia, ed il decentramento gestionale sul territorio potrà essere presidiato da figure di livello non dirigenziale



Di seguito si descrive sinteticamente in tabella una analisi relativa ai principali vincoli, le ipotesi di soluzione e le possibili ricadute positive anche per gli altri enti di ricerca.

Assunto 1	L'ubicazione degli istituti in tutta Italia è un valore per i territori, per le amministrazioni pubbliche locali (comune e regione) e per le organizzazioni pubbliche/private	Impatto sociale e performance degli istituti, nonostante vari tipi di vincoli		
Assunto 2	La dimensione del CNR non può essere ridotta, piuttosto va aumentata in ragione della teoria dell'utilità marginale	benchmark e competizione internazionale, performance del PNRR richieste da quasi tutto il panorama della ricerca italiana	grafico da realizzare	
Assunto 3	L'interdisciplinarietà e la cross-fertilizzazione tra tutte le discipline è un valore	Evidenza a livello internazionale		
Assunto 4	La centralizzazione delle decisioni in una grande organizzazione scientifica riduce la performance; l'autonomia della ricerca insieme a un forte controllo di gestione aumenta la performance	Evidenza internazionale sulle prestazioni delle organizzazioni scientifiche; European Charter for Researchers		
<u>Problemi</u>	<u>Vincoli</u>	<u>soluzioni praticabili</u>	<u>Implicazioni finanziarie (base annua)</u>	<u>Potenziale estensione ad altri EPR</u>
Non ci sono sufficienti dirigenti per le incombenze della gestione con particolare riferimento alla rete scientifica sul territorio nazionale, mancanza di servizi adeguati e di controllo sugli istituti	La legislazione attuale (d.lgs. 127/2003) vincola il numero dei dirigenti amministrativi che non può essere aumentato se non per legge	Modifica del testo attuale del d.lgs., aumento del finanziamento statale	1.000.000 €	
Bassa capacità di gestione dovuta alla mancanza di sufficiente personale amministrativo	Bilancio attuale	Assunzione di personale amministrativo straordinario grazie all'aumento del finanziamento statale (FOE)	26.000.000 €	
Collo di bottiglia amministrativo dovuto all'amministrazione centrale del CNR a Roma	Statuto e ROF	Cambiare il regolamento del CNR istituendo nuove aree dirigenziali (vedi incremento dirigenti di cui sopra) situati dove accadono le "cose", in base al tipo di affari gestiti (bilancio, personale, edifici) - controllare la ripartizione delle attività su scala nazionale	bilancio incluso nei calcoli di cui sopra	
Troppo tempo per prendere decisioni a causa del sovraccarico di decisioni ordinarie da prendere ad opera del consiglio di amministrazione	Legislazione vigente che stabilisce il ruolo del consiglio di amministrazione e del direttore generale	Adottare una nuova norma riferita al direttore generale, sulla scorta di quanto già disposto dalla legge 240/2010 per il sistema universitario	nessun impatto sul bilancio	SI
Il CNR e gli altri istituti di ricerca non possono spendere troppe risorse economiche per la digitalizzazione e l'ICT	Bilancio attuale e legislazione	Aumento del finanziamento statale e consentire al CNR di superare il limite statale annuo di spesa ICT (Legge 160/2019, art 1 comma 591)	10.000.000 €	SI
Il CNR e altre istituzioni di ricerca hanno un limite di spesa per l'acquisto di strumenti scientifici	legislazione	Modificare la legge 160/2019, art 1 comma 591	nessun impatto sul bilancio	SI
Finora nessuna carriera/promozione per i ricercatori	Bilancio attuale	Aumento del finanziamento statale	7.000.000 €	
Nessun modo di pagare la responsabilità agli impiegati e ai junior manager	mancono appositi istituti contrattuali, bilancio attuale	Modifica del contratto nazionale da parte del Ministero della Funzione Pubblica, dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN) e dei sindacati, allineato al sistema contrattuale già esistente per le università. Aumento del finanziamento statale	da calcolare	SI
Attrazioni di talenti da parte del sistema di reclutamento ufficiale - ricercatori	legislazione nazionale	Lasciare il sistema attuale così com'è, con l'eccezione dei ricercatori di punta con contratti a tempo indeterminato (limite massimo del 10% delle assunzioni annuali) assunti tramite una manifestazione internazionale ufficiale d'interesse e un comitato di selezione CNR-Ministero. Flessibilità nella determinazione stipendiale in base alla posizione detenuta e ai parametri internazionali. Modifica dlgs 218/2016, art. 16 per individuare strumenti di maggiore flessibilità	nessun impatto sul bilancio. Stipendi inclusi nel bilancio annuale approvato per il turnover	
Attrazioni di talenti da parte del sistema di reclutamento ufficiale - manager	legislazione nazionale	Modificare la legge art. 19, comma 6 D.lgs 165/01 (attualmente 10% - dal 10% al 30%)	nessun impatto sul bilancio (l'equivalente di 20 manager)	
Troppo tempo per produrre i regolamenti interni	legislazione nazionale	Eliminare l'approvazione ministeriale dei regolamenti CNR diversi da "organizzazione", "contabilità" e "personale" con l'emendamento della Legge 168/1989 art. 6	nessun impatto sul bilancio	SI
E' difficile assegnare responsabilità ai quadri intermedi perché non possiamo aumentare lo stipendio in modo conseguente	contratto nazionale degli istituti di ricerca, bilancio attuale	Modifica del contratto nazionale da parte del Ministero della Funzione Pubblica, dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN) e dei sindacati, introducendo una nuova posizione amministrativa di quadro intermedio, allineata al sistema contrattuale già esistente per le università (EP). Aumento del finanziamento statale	impatto sul bilancio da calcolare	SI
Non è possibile assumere con contratti a termine figure specialistiche dal sistema sanitario nazionale per condurre ricerche mediche (infermieri e paramedici per il prelievo di sangue e altri tipi di campioni). La legislazione nazionale non permette alle istituzioni pubbliche di fare accordi chiamati "collaborazioni coordinate".	legislazione nazionale	Cambiare il Dlgs 165/2001, rendendo possibili le collaborazioni coordinate limitatamente alla ricerca medica	nessun impatto sul bilancio	SI
E' difficile assumere personale qualificato a tempo indeterminato (soft skills) attraverso l'attuale sistema di reclutamento pubblico e ci vuole troppo tempo (più di 6-8 mesi)	legislazione nazionale	Ridurre il numero delle prove scritte a 1 sola prova, prevedere una valutazione psicometrica dei candidati anche con test "in basket" sulle soft skills più importanti. Il CNR è a disposizione per sperimentare la nuova metodologia	nessun impatto sul bilancio, forte riduzione dei costi grazie a un sistema di reclutamento più efficiente	SI

Fig.1

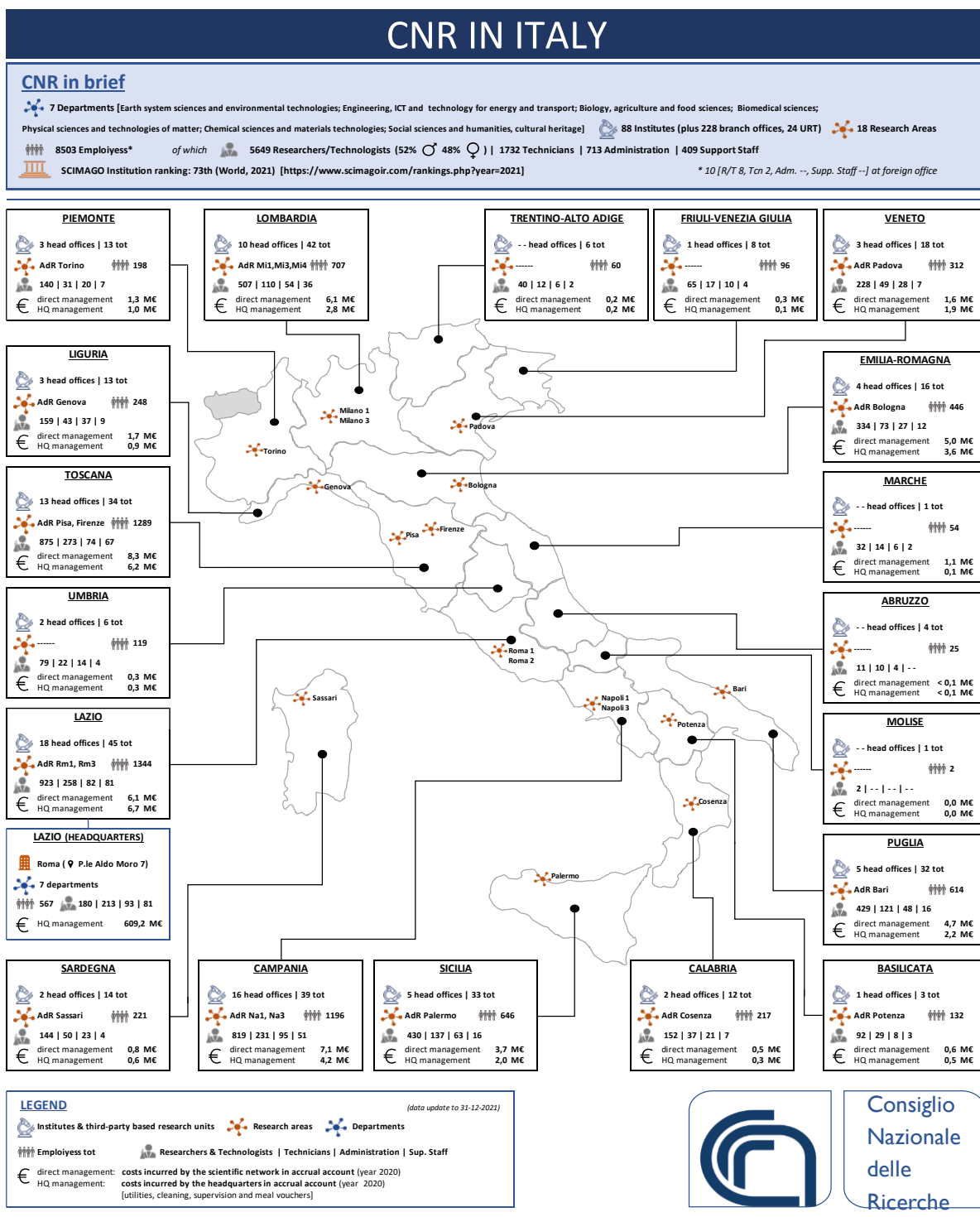
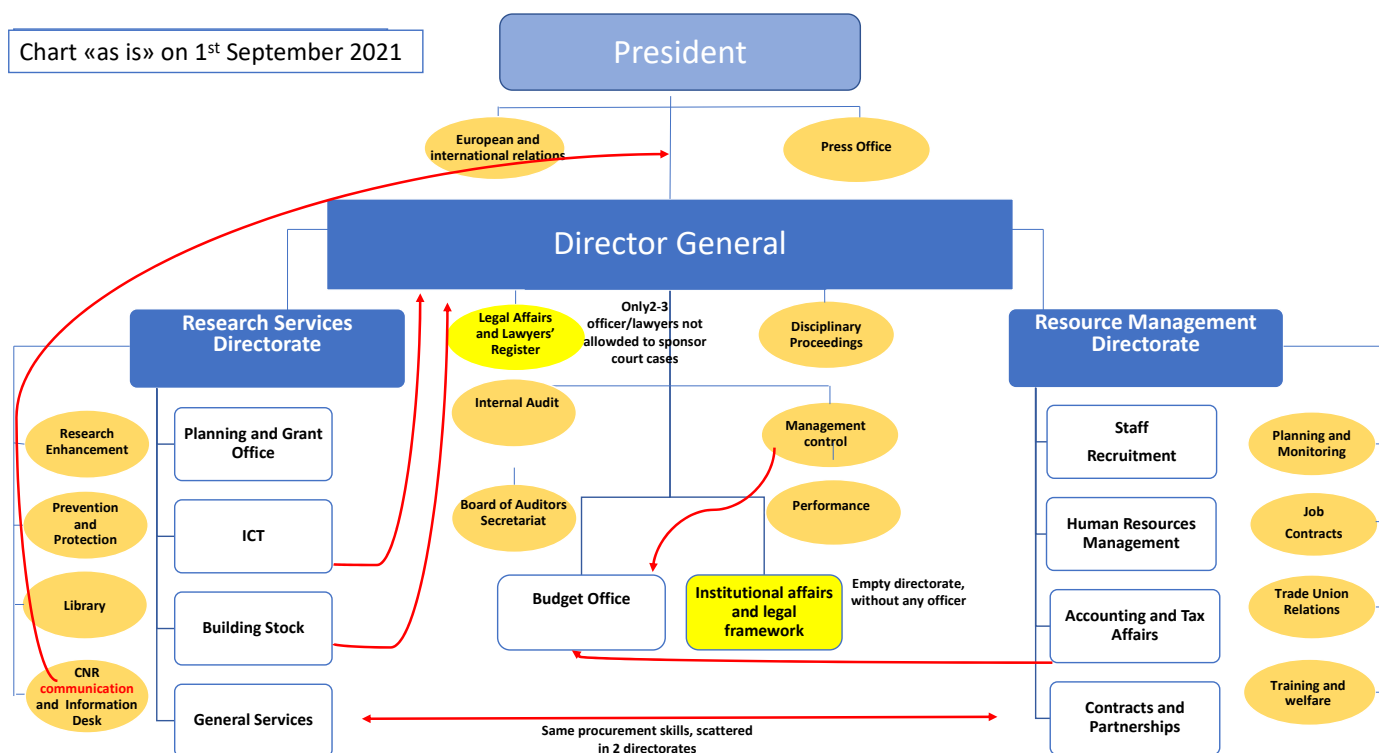


Fig. 2



A seguire, il nuovo organigramma CNR da cui si evince il significativo decentramento dell'amministrazione che si articolerebbe sul territorio valorizzando le professionalità già presenti. Tra le modifiche dell'organizzazione interna si evidenziano la presenza di un Liaison Office Industriale, del Grant Office e di una Direzione per la Transizione Digitale.

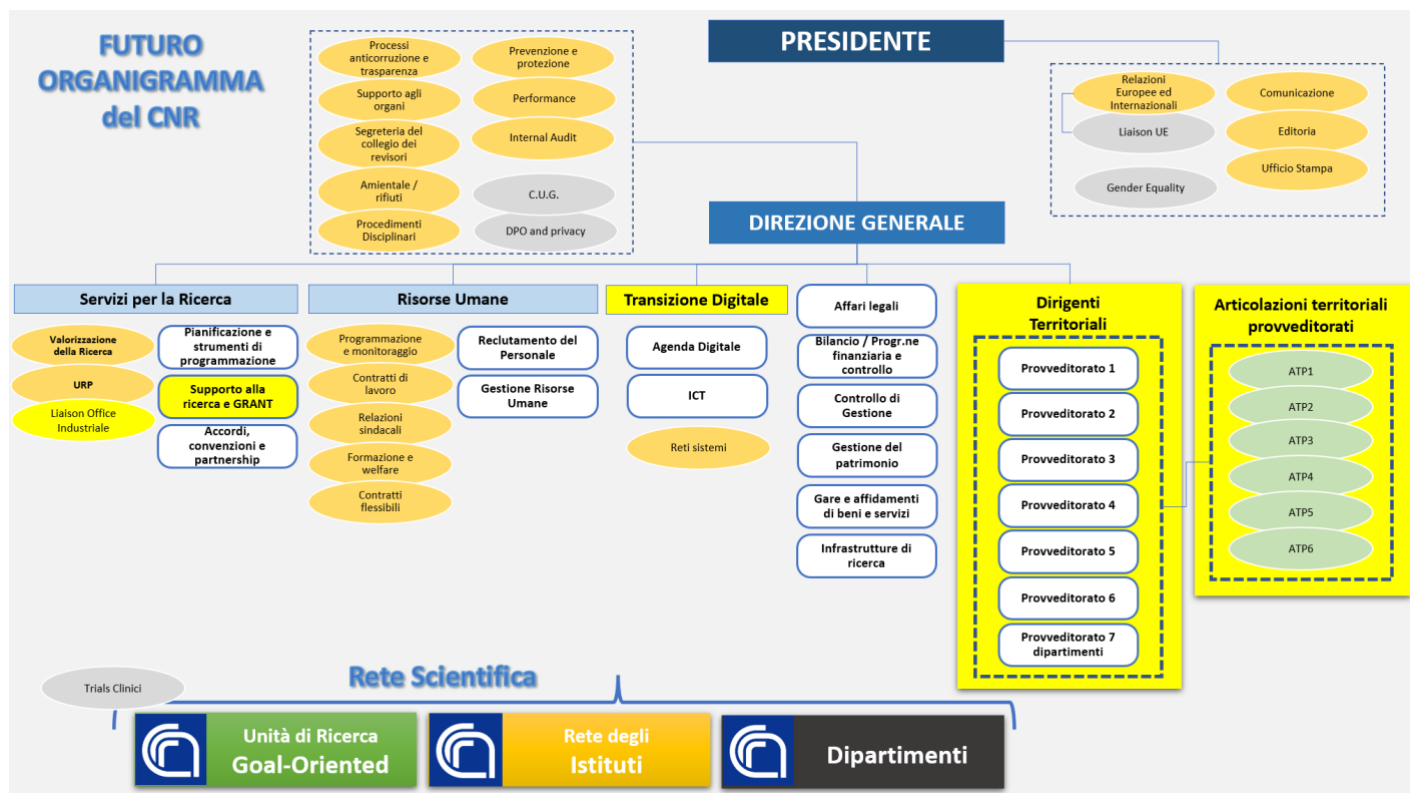


Fig. 3

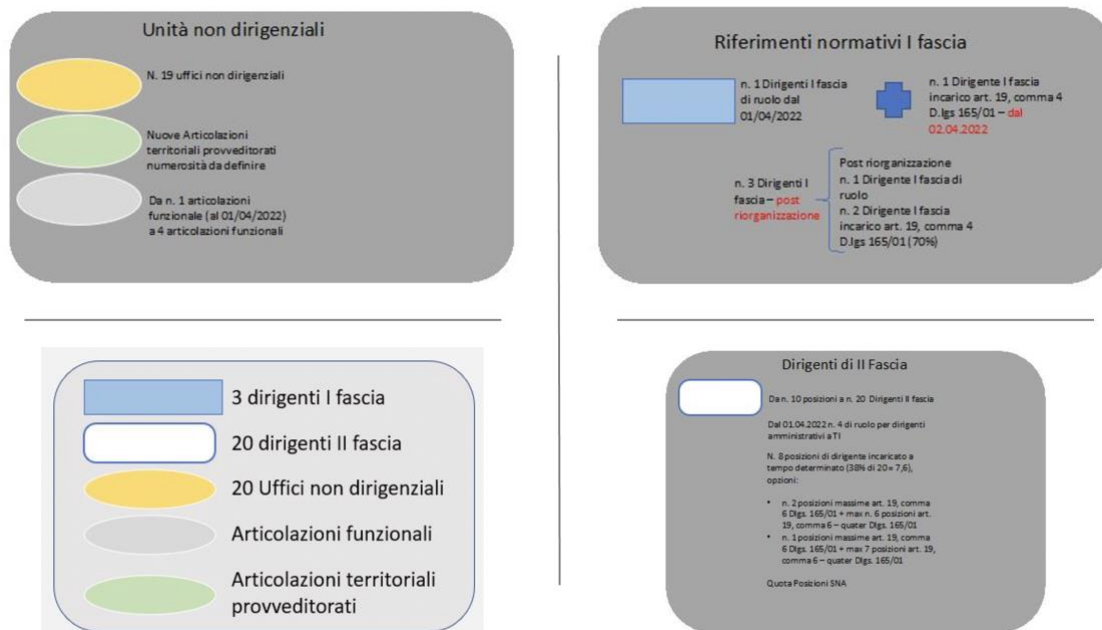


Fig. 3.1

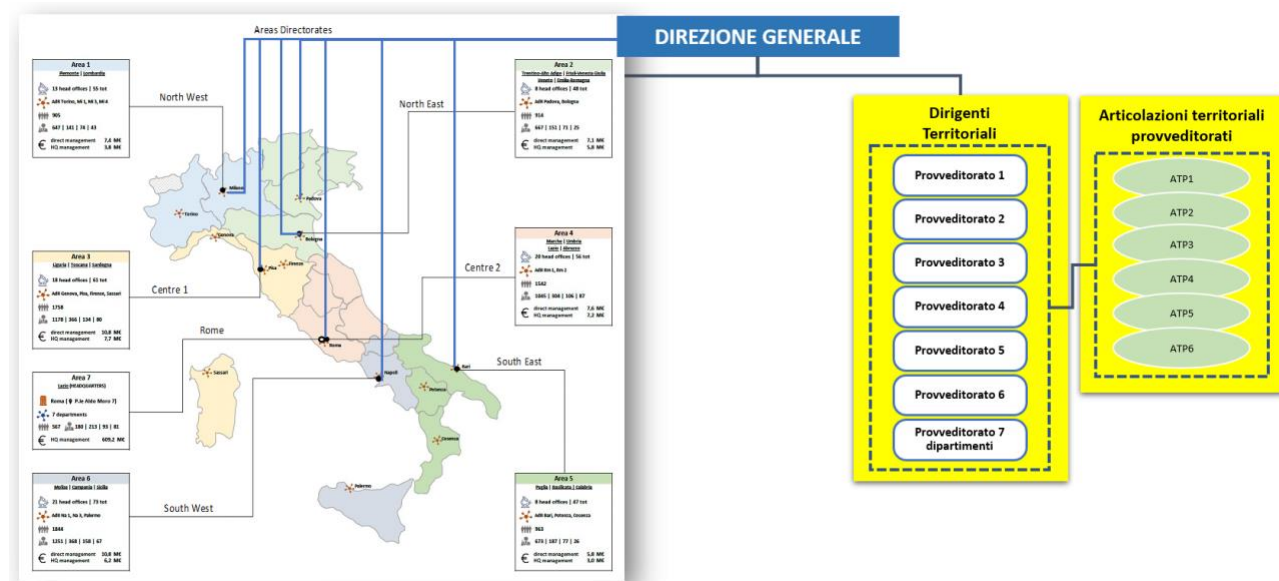


Fig. 4 Localizzazione nuove posizioni dirigenziali per la Rete Scientifica

7.4 Il piano operativo dettagliato

Il seguente capitolo indica le linee operative che si intenderebbero intraprendere, nel breve-medio e lungo periodo, in tema di riassetto dell'organizzazione dell'amministrazione centrale e conseguente attribuzione dei nuovi incarichi dirigenziali generali (I fascia), incarichi dirigenziali (II fascia) e incarichi di responsabilità non dirigenziali.

Con la delibera n. 98/2019 adottata dal Consiglio di amministrazione del 18 aprile 2019 è stata approvata la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, così come modificata con delibere nn. 144/2019 del 31 maggio 2019 e 241/2019 del 26 settembre 2019, articolata in n. 2 Direzioni Centrali (uffici dirigenziali di livello generale), n. 10 uffici dirigenziali di II livello e n. 16 strutture non dirigenziali denominate "Unità", operando delle scelte organizzative ritenute utili ad assicurare una maggiore efficienza dell'amministrazione.

La nuova Governance del CNR, insediatesi nel 2021, ha voluto imprimere dei primi cambiamenti a tale assetto organizzativo con la delibera n.163/2021 adottata dal Consiglio di Amministrazione del 18 novembre 2021 e delibera n. 43/2022 del 22 febbraio 2022, nelle more della presentazione dell'attuale proposta organizzativa, che hanno comportato la modifica dell'impianto organizzativo articolato in n. 2 Direzioni Centrali (uffici dirigenziali di livello generale), n.10 uffici dirigenziali di II livello e n. 20 strutture non dirigenziali denominate "Unità".

Il Piano di Riorganizzazione e Rilancio del CNR determina la possibilità per il CNR di dotarsi di una struttura amministrativa, anche con ruoli dirigenziali vocati al supporto diretto dell'attività di ricerca, idonea a definire il rilancio dell'Ente con una struttura gestionale ed operativa volta al miglioramento dell'azione amministrativa a supporto dei ricercatori & tecnologici. Tale nuova configurazione vede, inoltre, anche la presenza di strutture amministrative in aree del territorio nazionale a cui conferire nuove funzioni amministrative di supporto alla ricerca scientifica, nel quadro più ampio della politica nazionale della ricerca e delle priorità del Paese.

Al fine di dare una corretta rappresentazione del contenuto della proposta di riorganizzazione si ritiene opportuno dare evidenza dei principi a cui si è fatto riferimento, ai cambiamenti esterni ed interni che hanno determinato la necessità di apportare delle modifiche all'attuale struttura funzionale e di quelle "best practice" che nel tempo hanno reso efficiente la gestione di specifiche risorse.

In particolare, ispirandosi ai modelli organizzativi del management pubblico, si è operato secondo i seguenti principi: ristrutturazione delle competenze, identificandole in maniera puntuale ed eliminando sovrapposizioni e duplicazioni; riprogettazione degli uffici dirigenziali e delle unità, in base alle nuove esigenze strategiche dell'Ente; riformulazione di tutti i processi sulla base delle performance e degli obiettivi raggiunti.

Tali azioni comporteranno un innalzamento dei livelli di efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa attraverso la razionalizzazione e qualificazione dell'uso delle risorse disponibili eliminando duplicazioni di funzioni omogenee ed improprie logiche di separatezza gestionale delle singole articolazioni strutturali. Pertanto, il riassetto proposto è volto a dare maggiore supporto e slancio alle attività dell'Ente, ad avere processi decisionali più agili e a favorire una maggiore responsabilizzazione delle strutture, a diversi livelli, cercando in tal modo di valorizzare e soddisfare

i bisogni dei soggetti che partecipano e contribuiscono al funzionamento dell'apparato amministrativo.

In allegato si unisce a titolo esemplificativo i template delle declaratorie per l'avvio delle azioni che subiranno la normale manutenzione annuale in corso di esercizio attraverso le normali modifiche di micro-organizzazione.

7.4.1 Proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale anche nelle sue nuove articolazioni territoriali

Direzione Generale e Presidenza

La ristrutturazione proposta prevede che la Direzione Generale, attualmente organizzata in n.2 uffici dirigenziali e n.9 unità, sia articolata in n.6 uffici dirigenziali e n.8 unità di diretta afferenza, e svolgono funzioni di supporto al Direttore Generale per l'esercizio delle sue funzioni, comprese le attività di supporto agli organi di vertice, come di seguito denominati.

Uffici dirigenziali di II livello:

- **Affari legali**, che svolge oltre alle funzioni di cui all'articolo 12 del D. Lgs. 165/2000 ogni altra attività collegata al contenzioso nei limiti e con le modalità coerenti con il c.d. "patrocinio autorizzato" dell'Avvocatura dello Stato.
- **Bilancio/Programmazione finanziaria e controllo**, che svolge funzioni di predisposizione del bilancio preventivo e consuntivo dell'Ente e le relative variazioni, implementazione del sistema di gestione delle risorse economiche e finanziarie dell'Ente, Coordina e sovrintende il sistema dei controlli interni di regolarità amministrativo-contabile.
- **Controllo di gestione**, potenziato strutturalmente da unità ad Ufficio dirigenziale, e che sovrintende alla verifica dell'efficacia, d'efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.
- **Gestione del Patrimonio**, che assicura lo sviluppo e la manutenzione del patrimonio dell'Ente salvaguardandone il valore ed un utilizzo efficiente.
- **Gare e affidamenti di beni e servizi**, che cura la definizione dell'intero processo negoziale dell'Ente, attraverso la predisposizione di Regolamenti, Direttive, Circolari esplicative, formulari e schemi operativi e svolge l'attività negoziale di beni e servizi dell'Amministrazione Centrale.
- **Infrastrutture di ricerca**, che costituisce un nuovo Ufficio, che svolge la funzione di gestione delle infrastrutture di proprietà o in uso all'Ente.

Unità:

- **Processi e anticorruzione e Trasparenza**, che svolge funzioni di supporto al Direttore Generale nell'adozione, aggiornamento e gestione della mappatura dei processi e dei procedimenti dell'Ente e supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nello svolgimento delle sue funzioni.
- **Supporto agli Organi**, che svolge funzioni di supporto al Direttore Generale per la gestione di tutti gli aspetti ordinamentali e funzioni di supporto alle attività del Consiglio di Amministrazione, del Consiglio Scientifico e di altri eventuali organi costituiti, oltre alla cura tutti gli adempimenti relativi alla costituzione, trasformazione e soppressione di Istituti, delle Aree della Ricerca e delle Unità di Ricerca presso terzi.
- **Segreteria Collegio dei Revisori dei Conti**, che svolge funzioni di supporto al Collegio dei Revisori dei Conti e al magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo.
- **Ambientale/rifiuti**, nuova struttura che svolge funzioni di supporto alle strutture dell'Ente nella gestione dei rifiuti e nella tutela dell'ambiente e nel trasporto di sostanze e merci pericolose.
- **Procedimenti disciplinari**, che svolge le funzioni relative ai procedimenti disciplinari e cura le istruttorie in materia disciplinare per la recusazione del Collegio giudicante.
- **Prevenzione e protezione**, che cura tutte le attività di prevenzione e protezione per l'Ente.
- **Performance**, che svolge funzioni e compiti di Struttura Tecnica Permanente di Misurazione delle Performance previsti dal D.Lgs. N.150/2009 e s.m.i.
- **Internal audit**, che svolge funzioni di analisi delle attività di verifica della coerenza della governance operativa rispetto alle strategie, cura l'audit sulle frodi, assicurando l'effettiva attuazione del sistema di controllo per la conformità dei processi relativi alla regolamentazione interna ed esterna.

Elemento innovativo di questa proposta di riorganizzazione è la costituzione di n.7 strutture amministrative in aree del territorio nazionale a cui conferire nuove funzioni amministrative di supporto alla ricerca scientifica, definite “**Provveditorati**”, che saranno dirette da Dirigenti di II fascia (definiti Dirigenti Territoriali), i quali saranno coadiuvati nei loro compiti da altrettante strutture di supporto, definite “**Articolazioni territoriali Provveditorati**”, coordinate da Responsabili.

Ai Provveditorati sono affidati i compiti di natura tecnico amministrativa e logistica, con il supporto dei diversi Uffici dell'amministrazione, in ordine alle funzioni di programmazione della spesa, razionalizzazione ed efficientamento dell'azione amministrativa a supporto delle strutture di ricerca presenti nelle aree geografiche di riferimento sotto il coordinamento della Direzione Generale.

La nuova proposta prevede inoltre che n.4 unità, rispetto alle n.3 attuali, dovranno operare in diretta collaborazione con i vertici dell'Ente (Presidenza), seppur amministrativamente dipendenti dalla Direzione Generale, che svolgeranno prettamente funzioni legate alla diffusione delle conoscenze scientifiche e promozione dell'immagine dell'Ente, come di seguito definite:

- **Ufficio Stampa**, che svolge attività di informazione secondo quanto disposto dalla Legge n. 150/2000.
- **Comunicazione**, che cura la comunicazione e l'immagine dell'Ente.
- **Editoria**, che segue i progetti editoriali proposti dalla Rete Scientifica dell'Ente, validati dal comitato scientifico editoriale, curandone la progettazione, la stampa, la distribuzione e la vendita.
- **Relazioni Europee ed internazionali**, che cura i rapporti con Unione Europea, Commissione Europea, Organismi internazionali e altre Istituzioni, i rapporti con il MAE, rapporti addetti scientifici presso rappresentanze diplomatiche all'estero ed il Programma Short Mobility.

Le Direzioni Centrali

La presente proposta di riorganizzazione prevede che l'amministrazione centrale sia articolata in tre direzioni centrali di primo livello a loro volta articolate in uffici di secondo livello ed unità. Le tre direzioni centrali sono denominate e strutturate come segue:

Direzione Centrale Servizi per la Ricerca (DCSR)

Alla Direzione Centrale Servizi per la Ricerca è affidato il compito di coordinare e definire le azioni e gli interventi in ordine ai servizi a supporto sia dei processi decisionali degli organi di vertice sia dell'attività ricerca della rete scientifica.

La Direzione Centrale Servizi per la Ricerca attualmente organizzata in n.4 Uffici dirigenziali ed n.4 unità, è stata razionalizzata nel disegno della nuova struttura organizzativa che prevede sia articolata in n.3 uffici dirigenziali e n.2 unità, come di seguito denominate.

Uffici dirigenziali di II livello:

- **Pianificazione e strumenti di programmazione**, che cura la definizione di appositi strumenti e metodologie atti alla raccolta, alla catalogazione e alla sistematizzazione di tutti i dati in ordine alle attività di programmazione dell'Ente e presta servizi in ordine ai servizi amministrativi definiti nelle declaratorie di competenza.
- **Grant Office**, a cui è affidato il compito di ripensare radicalmente il supporto alla Rete Scientifica, sviluppando in maniera articolata una serie di servizi fra cui la partecipazione alla stesura dei programmi e al relativo monitoraggio, di conseguenza lo scouting e la

promozione della partecipazione della Rete Scientifica, potenziando le azioni di *networking* e concorrendo alla costruzione dei *partnenariati*, assistendo alla stesura dei progetti ed erogando servizi di assistenza nelle fasi di rendicontazione, *project management* e disseminazione.

- **Accordi, convenzioni e partnership**, che cura le diverse partecipazioni del CNR o joint ventures con la finalità di promuovere e sviluppare complessi progetti di ricerca scientifico-tecnologica su specifiche tematiche che necessitano l'integrazione di diverse competenze, incluse quelle imprenditoriali. Presta attività di supporto alla direzione centrale servizi per la ricerca e alla sua unità valorizzazione della ricerca in ordine alle azioni di valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso lo sviluppo di forme organizzate di collaborazione pubblico-private, tese a favorire l'incontro tra domanda ed offerta di innovazione, con lo scopo di contrarre i tempi tra la fase sperimentale e quella della industrializzazione dei risultati raggiunti.

Unità:

- **Valorizzazione della ricerca e Impatto**, che svolge funzioni di coordinamento e raccorda delle attività dell'Ente relativamente alle funzioni del marketing della ricerca, della gestione della tutela della proprietà intellettuale e della valorizzazione attraverso la generazione di nuova impresa tecnologica, oltre al coordinamento, promozione e verifica di tutte le azioni di impatto derivanti dall'attività della rete scientifica.
- **URP**, cui sono affidati compiti e prerogative proprie di cui alla legge 150/2000 e del successivo DPR 422/2001, non affidati ad altre unità organizzative, in ordine alla dazione di informazioni all'utenza collegate alle diverse strutture di cui si compone il CNR.

Direzione Centrale Risorse Umane (DCRU)

La Direzione Centrale Gestione delle Risorse deputata a governare i servizi centralizzati relativi alle risorse umane, con riferimento all'intero ciclo di gestione del personale a partire dalla programmazione del fabbisogno fino alla cessazione del rapporto di lavoro, nonché al supporto agli organi di vertice nella predisposizione ed aggiornamento annuale dei documenti programmatici inerenti le risorse umane e relativamente ai processi decisionali collegati alla gestione del personale, attualmente organizzata in n.4 uffici di livello dirigenziale e n.4 unità, è ridenominata Direzione Centrale Risorse Umane (DCRU) e ridimensionata nel nuovo impianto organizzativo che prevede sia articolata in n.2 uffici di livello dirigenziale e n.4 unità, come di seguito denominate.

Uffici dirigenziali di II livello:

- **Reclutamento del personale**, che provvede agli adempimenti in materia di reclutamento del personale a tempo determinato e indeterminato e alle assunzioni delle categorie protette

(artt. 1 e 18 della L. 68/1999), e cura gli adempimenti relativi alle selezioni interne del personale e alle collaborazioni di varia natura previste dalle norme.

- **Gestione Risorse Umane**, che cura tutti gli adempimenti relativi alla gestione giuridica ed economica del personale di ruolo dell'Ente e cura gli adempimenti conseguenti alla cessazione del rapporto di lavoro ed i rapporti con gli Enti Previdenziali.

Unità:

- **Programmazione e monitoraggio**, che fornisce supporto nella programmazione, analisi e monitoraggio dei dati riguardanti il personale dipendente e della relativa spesa anche ai fini della elaborazione, redazione e gestione del bilancio preventivo, del consuntivo e relativo conto annuale.
- **Contratti di lavoro**, che cura le attività collegate alla predisposizione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato e determinato dei dipendenti e la conseguente immatricolazione nonché la predispone i contratti di lavoro di diritto privato per i Direttori di Istituto e di Dipartimento.
- **Relazioni sindacali**, che cura la gestione degli adempimenti relativi alle deleghe sindacali ed all'esercizio dei diritti sindacali e fornisce supporto per la predisposizione delle proposte di parte pubblica preordinate alla contrattazione integrativa, ed assicura il tramite tra l'Ente e le OO.SS. per quanto attiene al sistema delle relazioni sindacali.
- **Formazione e welfare**, che cura l'analisi dei fabbisogni formativi necessari alla predisposizione del Piano della Formazione dell'Ente e progetta, realizza e organizza i corsi di formazione previsti nel Piano nonché gli adempimenti relativi ai benefici di natura assistenziale e sociale in favore del personale dipendente.

Direzione Centrale Transizione Digitale (DCTD)

La terza, costituenda, Direzione definita "Direzione Centrale Transizione Digitale", costituirà un punto di riferimento e raccordo trasversale alla pluralità di strutture e servizi per quanto concerne il processo di digitalizzazione dell'Ente, e si prevede sia articolata in n.2 uffici di livello dirigenziale e n.1 unità, come di seguito denominate.

Uffici dirigenziali di II livello:

- **Agenda Digitale e Processi**, che curerà l'organizzazione dei Servizi ICT, in coordinazione con il dirigente preposto ICT, e la trasformazione digitale nell'Ente, con particolare riguardo al Codice dell'Amministrazione Digitale, al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, all'iniziativa europea CEF Digitali, nonché l'analisi e la reingegnerizzazione dei processi gestionali del CNR e lo sviluppo del Piano di digitalizzazione dei processi.

- **ICT**, che cura la realizzazione, la manutenzione e la gestione delle componenti infrastrutturali ed applicative del Sistema Informativo dell'Ente dell'infrastruttura di Rete Nazionale dell'Ente e dei relativi servizi infrastrutturali, nonché la cura, la selezione, il monitoraggio e il controllo delle piattaforme software ed hardware del Sistema informativo dell'Ente.

Unità:

- **Reti e sistemi**, che coordina la manutenzione tecnica, la gestione amministrativa, l'acquisizione degli hardware infrastrutturali per la rete geografica dell'Ente ed i relativi servizi, e gestisce la manutenzione dei sistemi software infrastrutturali.

7.4.2 Nuova pianta organica

Il D.L. n. 95/2012, recante “Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini”, convertito con modificazioni dalla L. n. 135/2012, ed in particolare l'art. 2, comma 1, lett. a), ha disposto la riduzione degli uffici dirigenziali, di livello generale e non generale, e delle relative dotazioni organiche, anche degli enti pubblici di ricerca, in misura non inferiore, per entrambe le tipologie di uffici e per ciascuna dotazione, del 20% rispetto a quelli esistenti. Con la delibera del Consiglio di Amministrazione del CNR n. 57 del 10 ottobre 2012 è stata rimodulata la pianta organica del CNR, dando seguito alle disposizioni dell'art. 2 del D.L. n. 95/2012, convertito con la L. n. 135/2012. Successivamente con il DPCM del 22/01/2013, registrato dalla Corte dei conti in data 18 marzo 2013, è stata approvata la dotazione organica del CNR, rimodulata secondo le modalità sopra riferite in numero 10 dirigenti di livello dirigenziale non generale.

Attualmente presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche risultano essere presenti quattro dirigenti amministrativi di II fascia, di cui uno selezionato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione attraverso il quinto corso-concorso, mentre gli ulteriori tre dirigenti amministrativi che ricoprono incarichi non generali, invece, sono stati individuati attraverso procedura di mobilità volontaria ex art. 30 d.lgs. n. 165/2001 ed un dirigente di ruolo, selezionato dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione attraverso il quinto corso-concorso, transitato nei ruoli di I fascia ai sensi dell'art. 23, comma 1, del D.Lgs. 165/2001.

Agli incarichi ricoperti dai quattro dirigenti amministrativi incardinati nei ruoli dell'Ente sono da aggiungersi quattro incarichi di funzioni dirigenziali di livello non generale, ex art. 19 comma 6 quater.

Con delibera adottata dal Consiglio di amministrazione del 12 aprile 2022 è stata autorizzata l'indizione di due bandi pubblici, per titoli ed esami, per l'individuazione di due dirigenti amministrativi di seconda fascia, a tempo pieno e indeterminato, presso il Consiglio Nazionale delle Ricerche, ed è stata ricoperta la posizione di Direttore Centrale per la ricerca.

8. IL NUOVO GRANT OFFICE: STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE

Al fine di identificare lo scenario di riferimento per il Grant Office del CNR di seguito si delineano in sintesi i principali strumenti di intervento delle politiche di ricerca ed innovazione.

8.1 Programmazione comunitaria, nazionale e regionale

L'Unione Europea attua le sue politiche anche attraverso lo strumento dei fondi, che possono essere di natura diretta o indiretta.¹

I fondi europei diretti sono gestiti dalla Direzione Generale della Commissione Europea e dalle Agenzie Nazionali, mentre i fondi europei indiretti (fondi strutturali e di investimento - SIE), nascono per diminuire le disparità a livello economico e sociale tra gli Stati Membri. I fondi indiretti sono gestiti a livello nazionale (tramite i PON) o regionale (tramite i POR) attraverso i singoli Ministeri, Agenzie Nazionali o Regioni che ne definiscono la programmazione pluriennale per l'utilizzo e la gestione.

I singoli progetti e agevolazioni sono articolati quindi su due livelli di intervento per ognuno dei quali viene emanato un bando che individua le regole e i requisiti per ottenere l'agevolazione.

Fondi diretti

I fondi europei a gestione diretta sono erogati direttamente dalla Commissione Europea ai beneficiari finali e sono organizzati in programmi tematici che cofinanziano progetti in diversi settori: ambiente, giustizia, energia, salute, ricerca e innovazione, cooperazione e di sostegno allo sviluppo di Paesi Terzi. I principali programmi di finanziamento diretto per la programmazione in corso sono:

- Cerv
- Erasmus+
- Eu4health
- EuropaCreativa
- Eu4health
- EuropaCreativa
- EuropaDigitale
- HorizonEurope
- Investeu
- Life

¹ COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT 2021 – “Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021- 2027
ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/performance2127/performance2127_swd.pdf

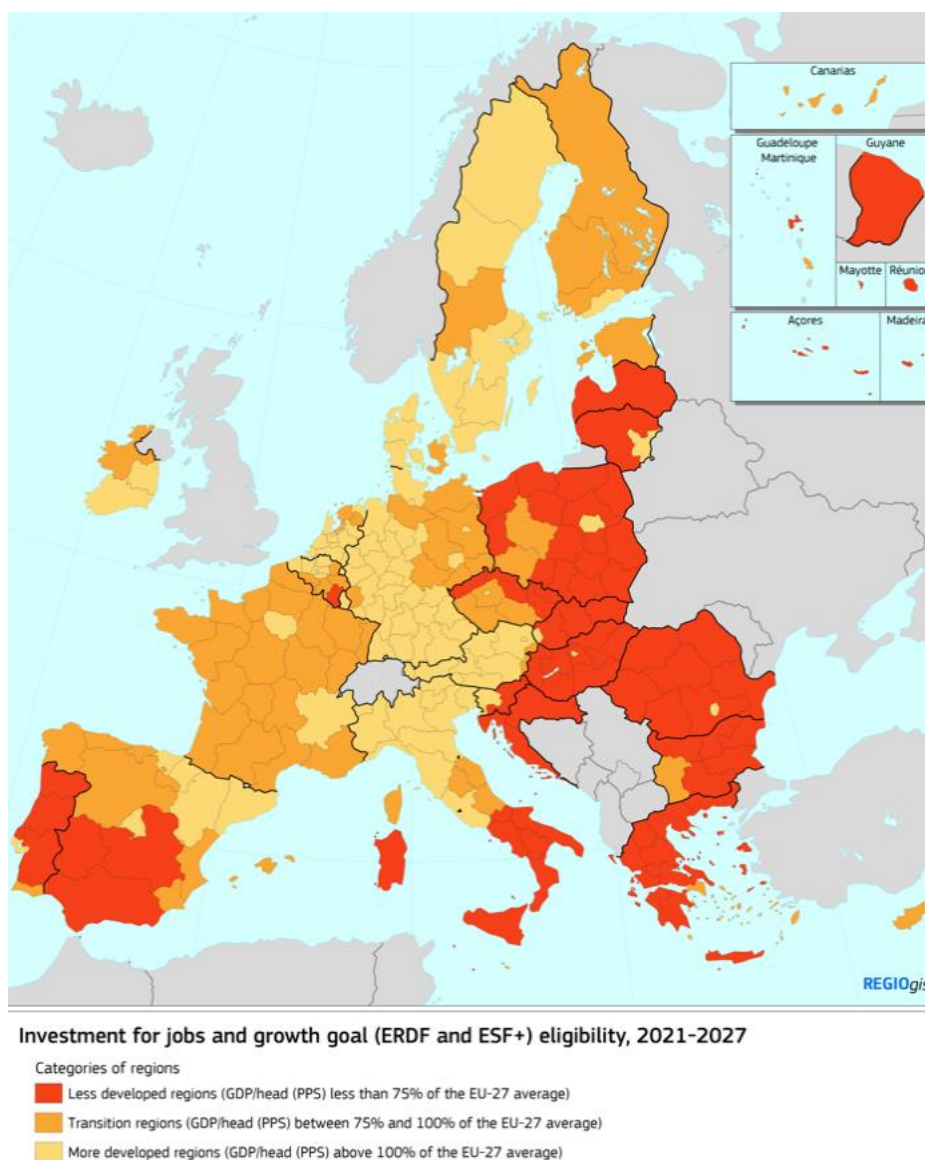
- Resceu

Fondi indiretti

Per la programmazione 2014/2020 i Programmi Operativi Nazionali sono stati 9 accompagnati da 21 Programmi Operativi Regionali.

La Programmazione 2021/2027 è in attuale fase di definizione e si baserà sulle aree di intervento identificate in Figura 10.1. Lo strumento programmatico principale per la definizione delle politiche tra stati membri è l'accordo di partenariato.

Figura 10.1. La Cooperazione Territoriale Europea (CTE)



A seguito dell'Intesa raggiunta in Conferenza Unificata del 16 dicembre 2021 e dell'approvazione del CIPESS nella seduta del 22 dicembre 2021, a gennaio 2022 si è avviato il negoziato formale con

la Commissione europea. Entro i successivi 90 giorni, la Commissione potrà formulare osservazioni di cui lo Stato membro terrà conto nella revisione dell'Accordo che quindi la Commissione adotta con decisione di esecuzione entro 4 mesi dalla data della sua prima presentazione formale. Ai sensi dell'articolo 21 del Regolamento (UE) 2021/1060 gli Stati membri presentano i Programmi (nazionali e regionali) alla Commissione non oltre 90 giorni dalla presentazione dell'Accordo che devono quindi essere approvati entro 5 mesi dalla data della sua prima presentazione.

La CTE è finanziata attraverso il FESR ed è lo strumento della politica di coesione che mira a risolvere i problemi al di là del contesto nazionale e a sviluppare congiuntamente le potenzialità dei diversi territori attraverso la condivisione di esperienze e soluzioni pratiche per risolvere problemi comuni. La **dotazione finanziaria della CTE 2021-2027** è pari a circa 8 miliardi di euro.

La CTE si declina attraverso i programmi Interreg, che nella programmazione 2021-2027 sono organizzati in quattro componenti (strands):

- **Interreg A:** Cooperazione transfrontaliera tra regioni adiacenti per promuovere uno sviluppo
- **Interreg B:** Cooperazione transnazionale su territori transnazionali più ampi o attorno a bacini marittimi;
- **Interreg C:** Cooperazione interregionale per rafforzare l'efficacia della Politica di coesione;
- **Interreg D:** Cooperazione delle regioni ultra-periferiche con le loro regioni limitrofe per facilitare la loro integrazione e lo sviluppo armonioso dei territori.

La partecipazione del CNR come stakeholder alla programmazione europea avviene attraverso i rappresentanti della Delegazione nazionale nel Comitato di Programma di Horizon Europe. I rappresentanti nominati lavorano nella definizione dei Work Programme all'interno del quadro strategico di Horizon Europe.

La **partecipazione del CNR come stakeholder alla programmazione Nazionale e Regionale** può essere esercitata, nell'ambito del quadro degli strumenti messi a disposizione dalla normativa relativa ai Fondi Strutturali e le Politiche di Coesione, principalmente attraverso la partecipazione ai **Comitati con funzioni di sorveglianza e accompagnamento dell'attuazione dei Programmi**. Di seguito, in Tabella 10.1, si riporta uno schema riguardante i principali programmi di interesse per il Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Tabella 10.1. Programmi di interesse e relativi organismi di partecipazione

Tipologia di fondo	Programma	Organismo di partecipazione	Interlocutore (Autorità di Gestione)
Fondi Diretti	H2020	Comitato di Programma	Commissione Europea
Fondi Indiretti	Programmi Operativi Nazionali	Comitato di Sorveglianza	Ministeri, Agenzie nazionali
Fondi Indiretti	Programmi Operativi Regionali	Comitato di Sorveglianza	Regioni, Agenzie nazionali

8.2 Il Ciclo di vita dei progetti e le modalità per un efficace ed efficiente svolgimento delle attività progettuali

Nell'attuazione della programmazione disegnata nel paragrafo precedente vengono emanati una serie di bandi e avvisi al fine di assegnare le risorse di cui il programma è dotato e attuare le politiche disegnate.

Al fine di identificare le migliori soluzioni a supporto della partecipazione del CNR alle opportunità si identificano di seguito le diverse fasi delle attività che il potenziale *beneficiario* deve intraprendere nel percorso di partecipazione e di realizzazione delle proposte progettuali.

- **Scouting e promozione della partecipazione**

Monitoraggio sistematico delle opportunità offerte dai programmi europei nazionali e regionali. Ogni programma di finanziamento ha il proprio portale divulgativo, ma non esiste un vero e proprio motore di ricerca a livello generale.

- **Networking e Costruzione del Partenariato**

Supporto nella creazione di un Partenariato, attraverso la ricerca di Partner e stakeholder nazionali e internazionali e la gestione delle relazioni con gli stessi.:

- **Stesura del Progetto**

Definizione preliminare dell'idea progettuale e della logica di intervento del progetto; redazione dell'intera proposta (sotto il profilo tecnico-finanziario), candidatura ed eventuale fase di negoziazione della domanda con l'autorità di gestione finanziatrice del progetto. Prima informazione sulla gestione della proprietà intellettuale (IP) e dei diritti di proprietà intellettuale (IPR).

- **Project Management**

Progettazione esecutiva, implementazione strategico-operativa del progetto nelle sue fasi; coordinamento del partenariato, gestione dei rapporti istituzionali con le autorità con gli altri

stakeholder di progetto; monitoraggio e follow-up periodico dello stato d'avanzamento e dei risultati; supervisione tecnico- finanziaria del progetto; individuazione di criticità/scostamenti rispetto al piano originario, e di conseguenti azioni correttive; pianificazione e organizzazione dei meeting tecnici di progetto e delle review periodiche previste dall'UE.

- **Gestione Finanziaria e Rendicontazione**

Gestione amministrativa e finanziaria conforme agli standard stabiliti dall'UE per ogni programma di finanziamento. Verifica che le spese di progetto siano state correttamente sostenute ai fini della loro approvazione. Preparazione di report finanziari intermedi e finali, periodicamente richiesti dall'autorità di gestione dell'UE.

- **Comunicazione e Disseminazione**

Presentazione e diffusione dei risultati di progetto agli stakeholder e alla società civile attraverso lo studio e definizione di campagne di comunicazione realizzate tramite media tradizionali, Web, Social Network e l'organizzazione e gestione di eventi, workshop e conferenze

8.3 Il Grant Office del CNR

Di seguito un'analisi delle esigenze raccolte tramite l'esperienza acquisita nell'assistere la rete scientifica nella progettazione europea, nazionale e regionale.

Le considerazioni sono state raccolte coerentemente con le fasi individuate nel capitolo precedente e, come premesso, i paragrafi che seguono **includono una ipotesi di funzionamento e dotazione di personale che consentirebbero di raggiungere la migliore efficacia rispetto agli standard internazionali.**

Promozione della partecipazione alla Programmazione Comunitaria Nazionale e Regionale

Per quanto attiene alla programmazione Comunitaria, la possibilità di partecipare alla programmazione avviene attraverso il lavoro dei Comitati di programma. Ad esempio, per il Programma Quadro UE per R&I - Horizon 2020 (2014-2020), i Comitati in cui sono rappresentati gli Stati membri assistono la Commissione nell'attuazione del Programma. Sono composti da esperti nei vari settori, nominati dagli Stati membri e incaricati dalla Commissione. Le delegazioni rappresentano l'organismo di riferimento per l'elaborazione e la rappresentanza verso la Commissione Europea delle istanze nazionali relative all'attuazione dei temi di ricerca di Horizon 2020. Le delegazioni assicurano, inoltre, il raccordo tra le attività della Commissione e i soggetti nazionali pubblici e privati interessati all'attuazione del Programma. Il CNR, quindi, ha l'opportunità di interagire con la progettazione attraverso i rappresentanti nazionali, nominando alcuni esperti

nei Boards che lavorano attivamente in maniera periodica nel corso dei lavori presieduti dai singoli rappresentanti delle diverse tematiche di Horizon 2020.

Per quanto attiene alla programmazione Nazionale e regionale, da una prima analisi di carattere generale, ad oggi la partecipazione all'interno dei **comitati di sorveglianza nazionali e regionali** non sembra essere adeguatamente esercitata dal CNR. La partecipazione ed i contributi espressi dal CNR nella programmazione nazionale (PON) e regionale (POR) allo stato attuale risultano frammentati e non coordinati centralmente. Si ravvedono molte opportunità e spazi per esprimere orientamenti e indicazioni laddove ora si interviene solo in maniera sporadica e spesso in ritardo con i tempi della programmazione. Inoltre, il carattere di multidisciplinarietà dell'Ente e la sua capillarità sul territorio nazionale lo rendono soggetto ideale a supportare gli organismi regionali e nazionali nel coordinano delle Politiche di ricerca ed innovazione.

Promozione della partecipazione alla Progettazione

Allo stato attuale all'interno dell'Ente non esiste uno strumento di informazione relativamente alla fase di *scouting*; quindi, nessuna informazione riguardo la ricerca bandi al livello regionale, nazionale ed europeo. La ricerca delle opportunità di finanziamento è lasciata al singolo ricercatore che si orienta rispetto alle sue conoscenze e rispetto alla disponibilità di tempo di cui dispone. Ogni programma di finanziamento ha il proprio portale di riferimento e questo comporta un dispendio di tempo considerevole per la ricerca. L'offerta di un servizio di divulgazione centralizzato comporterebbe un'enorme economia di scala rispetto all'investimento di risorse necessario a livello centrale. Il servizio dovrebbe essere organizzato per argomento di interesse e non per programma di intervento, e fornire una modalità di avviso (*alert*) per le opportunità in uscita (*si veda anche Appendice*).

Monitoraggio della partecipazione e dell'avanzamento dei progetti

Attualmente non esiste una banca dati dei progetti cofinanziati consultabile per argomenti, per natura del fondo, e per personale impegnato. I vari strumenti di cui il CNR dispone non dialogano tra loro ed utilizzano tassonomie e linguaggi diversi spesso non correttamente dettagliati. I referenti amministrativi della Rete Scientifica sono chiamati frequentemente alla compilazione di formulari simili che chiedono analoghe informazioni, andando ad alimentare database diversi con diverse finalità, con linguaggi differenti, e non ad uso della progettazione e dell'analisi della partecipazione del CNR alla programmazione relativa alla Ricerca ed innovazione. L'esigenza più sentita nella raccolta dei dati e delle informazioni sulla progettazione afferisce al possibile monitoraggio che dovrebbe essere messo in atto, grazie ad una adeguata alimentazione delle corrette informazioni da organizzare in maniera continuativa ed organica (con una raccolta di dati correttamente strutturati).

Coordinamento della progettazione

Allo strumento di *scouting* dovrebbe accompagnarsi uno strumento di coordinamento della partecipazione in fase di elaborazione delle proposte. Capita di frequente di incorrere in condizioni di inammissibilità delle proposte visto la regolamentazione restrittiva sulla partecipazione dello stesso soggetto su più proposte nell'ambito dello stesso Bando/Avviso. Attualmente si cerca di ovviare a questo problema inviando una comunicazione via email e raccogliendo le manifestazioni di interesse da parte degli Istituti con l'intento di partecipare all'Avviso/Bando. Tale approccio risulta lento ed obsoleto.

Linee guida per la progettazione

Attualmente manca un referente centrale in grado di dialogare con i soggetti detentori dei programmi di finanziamento in maniera diretta ed organizzata. Tale interlocuzione oltre a fornire numerosi vantaggi in termini di reperimento delle informazioni, sarebbe utile collettore per le richieste di approfondimento e chiarimento sugli aspetti di partecipazione in prima fase, e successivamente di gestione e monitoraggio dei progetti.

Linee guida per la rendicontazione

La lettura dei bandi e delle iniziative può essere di difficile comprensione e spesso alcuni chiarimenti giungono in corso di pubblicazione del bando tramite FAQ e linee guida volte a chiarire concetti ambigui o espressi parzialmente. L'esigenza particolare del CNR di inquadrare le indicazioni di carattere generale nel proprio ordinamento e nella propria organizzazione creano numerose criticità in fase di scrittura delle proposte.

L'Approfondimento di alcuni temi di carattere generale non è affrontato in maniera sistematica e centrale, sarebbe utile fornire linee Guida per la rendicontazione delle spese, con l'obiettivo principale di fornire alla rete scientifica le regole per il rispetto dei criteri di ammissibilità della spesa e, quindi, il corretto svolgimento delle attività di gestione amministrativo-contabile e di rendicontazione delle spese relative degli interventi.

8.4 Ruolo del Grant Office

In particolare, di seguito si segnalano i possibili ruoli da assegnare al Grant Office in relazione alle diverse fasi della programmazione delle politiche (Tabella 10.2) e delle attività progettuali (Tabella 10.3), tenendo presente che questo servizio ha il compito del coordinamento funzionale delle unità ERC il cui ruolo è stato sviluppato nella "SEZIONE RILANCIO SCIENTIFICO".

Tabella 10.2. Fasi della programmazione e interazioni con GO e altri Uffici

FASI DELLE ATTIVITÀ DELLA PROGRAMMAZIONE	RUOLO GRANT OFFICE	INTERAZIONE CON ALTRI UFFICI
A. Stesura dei Programmi	- Partecipazione tramite gli esperti del CNR ai tavoli di programmazione - Coordinamento sulla partecipazione - Partecipazione al partenariato sociale	- Aspetti legali della partecipazione - Programmazione degli impegni economici - Relazioni Europee e Internazionali
B. Monitoraggio dei programmi operativi	- Partecipazione ai Comitati di sorveglianza	- Eventi informativi Relazioni Europee e Internazionali

Tabella 10.3. Fasi progettuali e interazioni con GO e altri Uffici

FASI DELLE ATTIVITÀ PROGETTUALI	RUOLO GRANT OFFICE	INTERAZIONE CON ALTRI UFFICI
A. Scouting (ricerca opportunità) e promozione della partecipazione	- Informazione sulle opportunità - Coordinamento sulla partecipazione - Analisi di prefattibilità	- Eventi informativi - Aspetti legali della partecipazione
B. Networking e Costruzione del Partenariato:	- Gestione Banche dati dedicate specializzate - Segnalazione eventi di divulgazione e networking	- Stesura ATS e accordi di partenariato - Relazioni Europee e Internazionali (networking)
C. Stesura del Progetto	- Analisi di fattibilità; - Approfondimento regole di partecipazione - Assistenza nella presentazione della proposta progettuale	- Proprietà intellettuale - Assistenza legale
D. Project Management	- Monitoraggio delle attività progettuali - avanzamento della spesa - Rete dei referenti gestionali	- Avanzamento della spesa - Procedure acquisto - Procedure assunzione personale

E. Gestione Finanziaria e Rendicontazione	- pianificazione e revisione del budget del progetto; - istituzione di un sistema efficiente di rendiconto finanziario - supporto alla verifica dell'ammissibilità delle spese	- Ufficio Bilancio - Ufficio Ragioneria - Incassi e Pagamenti
F. Comunicazione e Disseminazione	- Raccolta statistica di progetto - Sinergie con altri progetti - Rapporto con enti a livello centrale	- Ufficio Stampa - Comunicazione - Utilizzo logo e identità digitale CNR - Canali social

8.5 Le attività del Grant Office

Dalla presentazione del panorama delle opportunità e dall'analisi delineata, si possono quindi identificare le attività che l'Ufficio Grant Office dovrebbe intraprendere al fine di garantire una adeguata promozione ed assistenza alla rete scientifica relativamente alle attività di progettazione.

Il Grant Office così come in precedenza definito:

- Cura la promozione, la gestione e il monitoraggio della partecipazione della rete scientifica alla programmazione comunitaria, regionale e nazionale, con particolare riguardo al Programma Nazionale della Ricerca (PNR).
- Promuove la partecipazione dell'Ente in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale attraverso la diffusione di informazioni relative alle opportunità di finanziamento, tramite ad esempio, l'utilizzo di un'interfaccia gestionale all'interno dell'intranet dell'Ente;
- Presta assistenza alla rete scientifica nella partecipazione alla progettazione anche attraverso l'organizzazione di giornate formative e informative, presso le sedi dei dipartimenti, su tematiche relative alla progettazione, alla gestione e alla rendicontazione di progetti di ricerca in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale;
- Assiste nella valutazione dei pre-fattibilità di idee progettuali, in relazione alla regolamentazione dei bandi ed al fabbisogno di risorse (anche finanziarie) relativo alla realizzazione delle attività;
- Presta supporto alla rete scientifica alla gestione amministrativa e alla rendicontazione di progetti in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale, attraverso, per esempio, la definizione di linee guida relativamente le spese ammissibili e sulla corretta adozione delle procedure di rendicontazione;

- Mantiene l'iscrizione e aggiornamento dei dati relativi ai Portali per la partecipazione a progetti europei ed internazionali, anche tramite il supporto diretto al LEAR (Legal Entity Appointed Representative);
- Monitora ed aggiorna i dati e delle banche dati relative ai progetti finanziati in ambito internazionale, europeo, nazionale e regionale e diffonde periodicamente le risultanze.
- Promuove e cura i rapporti con gli Enti Nazionali e Regionali preposti alla definizione delle politiche di ricerca ed innovazione.

L'organizzazione del Grant Office dovrà tener conto dei due livelli: quello della Programmazione e della Progettazione, lavorare in stretto contatto con le strutture della rete scientifica, anche attraverso la creazione di Reti e individuazione di referenti locali.

8.6 Personale coinvolto

DIRIGENTE	PERSONALE IMPIEGATO
Segreteria	2 unità
Personale impiegato nella Sezione Programmazione Personale impegnato nella Sezione Programmazione Attività principali: • Promozione iniziative • Rapporti con gli Enti regionali e nazionale • Coordinamento della partecipazione a tavoli di monitoraggio e definizione delle politiche Costituzione di una Rete dei <u>referenti Regionali</u> : a livello regionale, al fine di promuovere la partecipazione alla programmazione regionale si dovrà provvedere alla individuazione di referenti da nominare come referenti del CNR nell'ambito dei comitati di sorveglianza dei POR.	6 Unità

Personale impiegato nella Sezione Progettazione Attività principali: • Informazione e organizzazione giornate formative • Assistenza alla rendicontazione • Assistenza alla presentazione delle proposte • Definizione linee guida • Assistenza acquisti e relative procedure Costituzione di una Rete dei <u>referenti dei Grant Office</u> di Istituto: al fine di non duplicare gli impegni e rendere immediata e facilmente fruibile l'informazione si dovrà individuare dei soggetti all'interno degli Istituti come referenti per le attività di progettazione.	10 unità

Appendice - Dashboard Progetti

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Ufficio Programmazione e Grant Office è stata istituita la Sezione *"Supporto alla progettazione nazionale e regionale"*, tra le attività avviate, al fine di promuovere, supportare e coordinare la partecipazione della Rete Scientifica ai progetti nazionali e regionali, si sta procedendo alla progettazione di una bacheca on line (*dashboard*), prontamente aggiornata riguardo tutte le opportunità di finanziamento pubblicate delle autorità regionali, nazionali, europee ed extraeuropee. Questo strumento dovrebbe garantire la diffusione e la divulgazione delle iniziative al fine di renderle chiare ed immediatamente fruibili, e garantirne una ampia e facilitata divulgazione.

Il progetto prevede la l'accessi ai dipendenti interessati ad una *dashboard* delineata con una forte "profilazione" al fine di garantire una velocità di accesso e di fruizione delle informazioni offerte. La *dashboard* potrebbe essere quindi consultata in formato "scheda progetto", con indicazione del titolo e argomento dei bandi, gli obiettivi e le azioni finanziate dallo stesso, possibili partecipanti, entità del contributo, paesi ammissibili, modalità di partecipazione, requisiti minimi di partecipazione e link ai formulari ecc...

Per ogni bando pubblicato potrebbero essere abbinati servizi informativi collegati quali: ricerca di anteriorità brevettuale e ricerca di articoli scientifici. Funzionalità utili anche per dettagliare la stesura dell'analisi di stato dell'arte richiesta in molti bandi. Infine, si pensa di prevedere alcune funzioni interattive, quali ad esempio la possibilità di manifestare interesse per la partecipazione ai bandi da parte della Rete Scientifica, e di inoltrare alcune richieste di chiarimento all'Ufficio.

Tale strumento software potrà essere realizzato avvalendosi di aziende specializzate nel settore dell'europrogettazione, il costo di implementazione iniziale e di funzionamento per il primo anno potrà essere sostenuto avvalendosi di fondi residui.

9. INFRASTRUTTURE DI RICERCA: VERSO UN MODELLO APERTO E SOSTENIBILE

Le Infrastrutture di Ricerca (IR) sono “strutture, risorse e servizi collegati, utilizzati dalla comunità scientifica per condurre ricerche di alta qualità nei rispettivi campi, senza vincolo di appartenenza istituzionale o nazionale”, così come definite dal Forum Strategico Europeo per le Infrastrutture di Ricerca (*European Strategy Forum on Research Infrastructures – ESFRI*), organo consultivo del Consiglio dell’Unione Europea per le IR.

Come riportato nel Piano Nazionale delle Infrastrutture di Ricerca (PNIR) 2021-2027, le Infrastrutture di Ricerca sono classificate in IR globali, europee, nazionali e regionali, inoltre possono essere localizzate in un singolo sito o distribuite. Le IR si differenziano da *network* di laboratori, da collezione di dati o biblioteche, perché sono caratterizzate dalla peculiarità di fornire accesso aperto a tutta la comunità scientifica, pubblica o privata, accademica o industriale, attraverso un sistema di accesso strutturato.

L’accesso alle IR rappresenta anche per il settore privato un’opportunità unica per utilizzare la migliore tecnologia e competenza esistente, creare e testare nuovi prodotti e servizi per il mercato, risolvere problemi tecnici suscettibili, diversamente, di rallentare lo sviluppo di attività imprenditoriali innovative e altamente competitive.

È dunque opportuno promuovere un accesso sempre più aperto e sostenibile, favorendo le diverse tipologie e modalità di accesso esistenti. Nello *European Charter for Access to Research Infrastructures*, in via di aggiornamento come riportato nell’ERA Policy Agenda, sono individuati tre diversi tipi di accesso:

- l’accesso virtuale a dati, strumenti e prodotti digitali, forniti direttamente attraverso la Rete e le infrastrutture di comunicazione;
- l’accesso fisico a laboratori e *facility*, che si realizza quando l’utente visita di persona i siti dell’infrastruttura di ricerca e ha modo di usare in loco attrezzature e strumentazioni, ricevere *training* e supporto da parte di personale specializzato;
- l’accesso remoto a risorse, strumentazioni e servizi, quando l’utente, pur non essendo presente in loco nella *facility* di interesse, ha la possibilità di fruire di servizi specifici e utilizzarne le attrezzature a distanza.

Le modalità di accesso attengono al modo in cui gli utenti che ne fanno richiesta sono selezionati. Anche se aperto, l’accesso, soprattutto quello fisico e remoto, è competitivo nel caso di risorse e servizi non fruibili in modo illimitato, ma dipendenti dalle disponibilità e dalla capacità delle infrastrutture. Laddove una selezione competitiva degli utenti sia necessaria, la valutazione delle richieste da parte di esperti in materia si basa:

- sull'eccellenza scientifica, la qualità e la rilevanza socioeconomica della ricerca a livello nazionale ed europeo (*excellence-driven*);
- su tipo e rilevanza del bisogno tecnico da soddisfare per garantire qualità delle analisi, misurazioni ad alte prestazioni ed affidabilità dei dati (*need-driven*);
- sul tipo e contenuto delle richieste provenienti dal settore privato, la rilevanza delle applicazioni per i possibili impatti sull'innovazione, nonché la possibilità di soddisfare le richieste adattando l'accesso alle esigenze dello specifico utente (*market-driven*).

Le IR del CNR sono e devono essere elemento fortemente attrattivo per i ricercatori di tutto il mondo, rappresentando il luogo fisico o virtuale aperto a tutti, per poter condurre ricerche d'avanguardia, sperimentare, crescere ed innovare. L'accesso offerto dalle IR con la possibilità di accedere a dati, attrezzature ed *expertise* diverse per condurre studi ed esperimenti scientifici assume, quindi, un ruolo decisivo nel far avanzare le frontiere della conoscenza nei vari settori, con la creazione di saperi orientati a sfide sociali globali che mai come ora richiedono approcci e metodi innovativi.

Con l'accesso aperto ai risultati (dati, articoli, standard, procedure, strumenti etc.) e alle facility dove svolgere e perfezionare la ricerca, le IR del CNR si impegnano a svolgere un ruolo rilevante nell'attuazione della Strategia sulla Scienza Aperta promossa dalla Commissione Europea per migliorare la circolazione delle conoscenze e l'innovazione.

A tal fine, si evidenzia che sarà incentivato e supportato lo sviluppo di un programma di accesso istituzionale alle IR rivolto a favorire:

- **accesso di ricercatori nazionali e internazionali garantendo approccio multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare**, sempre più fondamentale per affrontare in modo sistemico le problematiche con cui la società attuale deve confrontarsi, che richiedono conoscenze complesse che trascendono i tradizionali campi del sapere. La ricerca tecnico-scientifica dovrà fondarsi su di una sempre più stretta collaborazione tra gruppi di ricerca e comunità scientifiche diverse, a livello sia nazionale sia internazionale, superando i confini delle singole discipline per consentire l'incontro di molteplici punti di vista su temi di interesse comune;
- **accesso di utenti e ricercatori del settore privato**, provenienti in particolare da attività produttive e di servizio ad elevato contenuto di conoscenza e tecnologia, favorendo altresì la possibilità di implementare servizi *ad hoc* per rispondere ad esigenze e fabbisogni specifici in modo da cogliere appieno le opportunità di innovazione e trasferimento tecnologico offerte dalle infrastrutture di ricerca;

- **accesso di giovani formati o in formazione presso le università e gli Enti di ricerca**, per consentire a talenti emergenti di disporre di attrezzature scientifiche e tecnologiche avanzate e di supporto specialistico di alto livello per le loro tesi di laurea o di dottorato, anche attraverso programmi di dottorato *ad hoc* o programmi Marie Skłodowska-Curie.

La sostenibilità dell'accesso alle IR del CNR sarà declinata dal punto di vista sia finanziario sia ambientale – per i ricercatori e gli utenti potenziali, e per le infrastrutture stesse.

Sotto il profilo della sostenibilità ambientale, si favorirà ove possibile, tra le varie tipologie, l'accesso remoto per ridurre l'impronta ecologica delle attività di ricerca nazionale ed internazionale puntando sullo sviluppo di tecnologie e soluzioni digitali (*digital transformation*) in linea con le politiche comunitarie e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Inoltre, l'accesso remoto consentirebbe di fornire servizi a più utenti e anche ad utenti non esperti dello specifico settore, favorendo ricerca multidisciplinare e collaborazione con il settore privato.

La sostenibilità finanziaria sarà promossa con il concorso di fonti diverse e meccanismi di cofinanziamento che prevedano l'intervento di fondi nazionali, regionali, europei, privati, etc. a copertura dei costi sostenuti dalle infrastrutture per la fornitura degli accessi.

Ciò richiederà lo sviluppo di una procedura per la certificazione dei costi di accesso, da specializzare in funzione della tipologia e metodologia.

Oltre alla policy di accesso ed alla definizione dei costi e relative *fees*, il programma di accesso del CNR dovrà includere linee guida per garantire:

- l'adozione di *user-agreement* approvati a livello istituzione;
- la sicurezza sul luogo di lavoro, con particolare riferimento all'accesso fisico;
- la protezione dei dati e la proprietà intellettuale;
- l'etica e l'integrità della ricerca;
- la non-discriminazione ed il bilancio di genere.

Infine, per cogliere appieno le opportunità di sviluppo scientifico e tecnologico offerte dalle infrastrutture di ricerca, il CNR rafforzerà le azioni di comunicazione affinché tutti i possibili interessati ad accedere alle risorse e ai servizi disponibili siano raggiunti ed informati delle possibilità esistenti.

Sarà necessario promuovere e sostenere una diffusione capillare delle informazioni nell'ambito delle diverse comunità scientifiche e nell'intero tessuto imprenditoriale, mettendo in atto corrette strategie di comunicazione multicanale, migliorando l'uso e l'efficacia della comunicazione digitale

e *social*, rafforzando la notorietà e la riconoscibilità delle diverse infrastrutture, stimolando l'*engagement* pubblico e la creazione di comunità trasversali che attraversano settori e discipline.

Con particolare riferimento alle Infrastrutture di Ricerca incluse nella ESFRI Roadmap, si sottolinea che:

- l'accesso alle *facility*, negoziato nell'ambito della partecipazione del CNR alla IR, seguirà le *policy* dell'infrastruttura europea;
- l'utilizzo di una procedura riconosciuta a livello istituzionale gioverà nella fase di *audit* nell'ambito della partecipazione del CNR alla IR;
- sarà favorita la partecipazione a progetti che includono le IR nella loro compagine.

9.1 Ufficio Infrastrutture di Ricerca

Il CNR è il principale Ente di Ricerca Pubblico in Italia ed è anche l'Ente che partecipa, a livello nazionale, ad un maggior numero di IR di interesse Nazionale ed Europeo, inserite nella Roadmap ESFRI 2021 o inserite nel Piano Nazionale Infrastrutture di Ricerca (PNIR) 2021-2027 o attualmente in fase di sviluppo, sia come Ente capofila che come partecipante.

L'Ufficio Infrastrutture di Ricerca presso la Sede Centrale del CNR avrà compiti di *management* finalizzati ad una gestione centralizzata e miglior coordinamento delle Infrastrutture di Ricerca (IR), Infrastrutture Tecnologiche (IT) e Reti di Laboratori (RL) dell'Ente, seguendo un approccio ESFRI life-cycle.

La dotazione organica prevederà un presidio dirigenziale per questa attività con una diretta collaborazione con altri Uffici della Sede centrale (legale, bilancio, risorse umane, contratti, ragioneria, relazioni internazionali, valorizzazione e trasferimento tecnologico, ITC etc.), al fine di assicurare il necessario coinvolgimento di detti Uffici nelle attività proprie dell'Ufficio. Quest'ultimo si avvarrà, inoltre, del supporto di un:

- **Comitato scientifico:** con funzioni di indirizzo, composto da un minimo di 6 esperti nazionali e/o internazionali (+ alternate), tanti quante sono le Aree ESFRI
- **Tavolo dei referenti ufficiali delle IR:** costituito da tanti referenti quante sono le IR, non solo quelle di cui il CNR è capofila, ma anche quelle a cui il CNR partecipa anche se non capofila, svolgerà una funzione di "piattaforma" per un continuo scambio e condivisione di informazioni per una migliore gestione della IR.

Le competenze assegnate all'Ufficio saranno:

- Eseguire una regolare e sistematica mappatura delle Infrastrutture di Ricerca (incluse le Infrastrutture Tecnologiche e le Reti di Laboratori), al fine di ottenere una rappresentazione sempre aggiornata (database dinamico) del capitale infrastrutturale dell'Ente
 - Attività #1 (M1-M6): Sviluppo di un sistema informativo modulare
- Fornire supporto per la redazione ed implementazioni di piani di accesso nazionali, transazionali ed integrati alle Infrastrutture di Ricerca (incluse le Infrastrutture Tecnologiche e le Reti di Laboratori)
 - Attività #2 (M1-M6): Mappatura dell'*access policy/data policy* attualmente in uso
 - Attività #3 (M6-M12): Redazione di linee guida (incluso la *data policy* e *data management plan*) e promozione delle stesse
- Eseguire un regolare monitoraggio degli Indicatori di Performance e di Impatto delle Infrastrutture di Ricerca (incluse le Infrastrutture Tecnologiche e le Reti di Laboratori)
 - Attività #4 (M6-M12): Identificazione degli indicatori (numerici e narrativi), in accordo con la metodologia in via di sviluppo da esperti internazionali in ambito ESFRI, e dei relativi target
 - Attività #5 (M12-M18): Sviluppo ed implementazione del modulo Performance ed Impact del sistema informativo alla attività 1
- Fornire supporto alla analisi costi-benefici per lo sviluppo e partecipazione del CNR a nuove Infrastrutture di Ricerca (incluse le Infrastrutture Tecnologiche e le Reti di Laboratori)
 - Attività #6 (M12-M24): Redazione di linee guida e promozione delle stesse
- Fornire supporto nella rendicontazione delle spese sostenute dalle Infrastrutture finanziate con fondi FOE
 - Attività #7 (M6-M12): Redazione di linee guida e promozione delle stesse
 - Attività #8 (M12-M18): Sviluppo ed implementazione del modulo per la Rendicontazione FOE del sistema informativo alla attività 1
- Fornire supporto nello sviluppo/aggiornamento ed implementazione dei piani di gestione e di sostenibilità operativa e finanziaria a lungo-termine (inclusa la fase di decommissioning)
 - Attività #9 (M12-M18): Mappatura dei *cost book* e *funding model*
 - Attività #10 (M18-M24): Redazione di linee guida
- Eseguire una analisi del posizionamento del CNR a livello nazionale e internazionale (modello ESFRI landscape analysis)
 - Attività #11 (M12-M24): Redazione di linee guida e promozione delle stesse
- Svolgere attività di disseminazione e *outreach*
 - Attività #12 (M6-M12): Progettazione di una pagina web nel portale istituzionale dell'Ente
 - Attività #13 (M12-M24): Redazione di linee guida e promozione delle stesse

Con particolare riferimento alle Infrastrutture di Ricerca incluse nel PNIR e/o nella ESFRI Roadmap:

- Curerà le relazioni con il Ministero dell'Università e Ricerca (MUR) per la risoluzione di aspetti di policy e del ruolo del CNR quale Capofila/Representing Entity delle IR come da lettere di mandato in preparazione presso il MUR

- Fornirà supporto nella sottomissione di domande di partecipazione del CNR/Italia a Infrastrutture di Ricerca formalmente costituite
- Fornirà supporto alla partecipazione del CNR alle IR e al coordinamento dei rappresentanti italiani nelle General Assembly e/o strutture di governace
- Fornirà supporto nella gestione contratti (incluso il service level agreement) con ERIC e/o altre organizzazioni internazionali (es. AISBL)
- Fornirà supporto nella certificazione dei costi, Audit certificate per le ESFRI/ERIC

10. IL PIANO DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA E MESSA IN SICUREZZA DI TUTTO IL PATRIMONIO IMMOBILIARE

PRESENZA DELLE STRUTTURE DEL CNR SUL TERRITORIO NAZIONALE



10.1 Premessa

La presente relazione si inquadra all'interno di una attività ricognitiva che il CNR sta portando avanti al fine analizzare attentamente tutti i beni immobiliari, che a qualsiasi titolo, risultano in possesso dell'Ente. Tale analisi è volta a verificare il numero delle sedi comprensive dell'Area della Ricerca, campus e Istituti, presenti sul territorio nazionale.

La relazione punta a dare una visione complessiva dello stato dell'arte degli immobili e delle attività che sono pianificate nel corso del 2022 o programmate/programmabile nel prossimo triennio ai fini

della riqualificazione e risistemazione, anche in termini di maggiore sicurezza delle Aree della Ricerca.

La presenza dell'Ente è visibile in tutta la penisola italiana con una maggiore concentrazione presso le aree metropolitane di Milano, Torino, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Catania e Palermo. Ovviamente non sono da meno, realtà importanti dal punto di vista della ricerca scientifica, come l'Area della Ricerca di Pisa, Lecce, Potenza o Sassari.

In alcuni territori, la distribuzione delle strutture di ricerca è stata caratterizzata nel tempo da numerosi tentativi (molti dei quali riusciti, altri in via di completamento) di aggregare le strutture CNR, sia attraverso la creazione di poli tematici di ricerca, sia nell'ottica diametralmente opposta di potenziare aree/nuovi campus multidisciplinari (in cui far confluire strutture scientifiche eterogenee). Ciò permette di svolgere in maniera sinergica e trasversale programmi di ricerca attraverso l'utilizzo condiviso di attrezzature e servizi comuni, con vantaggi nel trasferimento delle conoscenze e risparmio delle risorse. Anche la vicinanza territoriale tra importanti realtà universitarie e i laboratori di ricerca CNR, risulta di fondamentale importanza per la formazione e per la ricerca, in particolare dei giovani ricercatori.

Di seguito si riportano, per ciascun complesso immobiliare presente per regione, una sintesi informativa delle strutture scientifiche e del relativo personale strutturato in esse operante, dati relativi alla proprietà o meno (e nel caso di locazioni, convenzioni, comodati o concessioni gli eventuali oneri a carico dell'Ente), le attività edilizie in corso, programmate o da pianificare.

Da ultimo, si segnala che per i siti CNR nel mezzogiorno, sono stati inseriti i soli progetti di adesione al Bando della coesione territoriale (di cui alla Delibera del CdA n. 38 dell'8.02.2022) che interessano le strutture di proprietà o in uso esclusivo al CNR, pertanto, non sono stati inseriti quei progetti (seppur presentati) in cui il CNR non risulta proprietario o in uso esclusivo del bene.

Le uniche eccezioni riguardano:

- il Molise, dove il CNR non risulta sul territorio, ma ha presentato come soggetto proponente il Progetto: ONE HEALTH DIGITAL ECOSYSTEM "1HDE", per l'importo di € 24.500.000.
- la Puglia, con il Progetto "A.R.I.S.": Area della Ricerca per l'Innovazione e lo Sviluppo Riqualificazione e ristrutturazione del compendio immobiliare denominato "Ex Manifattura dei Tabacchi" sito a Bari, che sarà da destinarsi a nuova sede dell'Area della Ricerca del CNR di Bari.

MAGGIO 2022: RELAZIONE PIANO DI RILANCIO MESSA IN SICUREZZA RETE SCIENTIFICA
DIREZIONE CENTRALE SERVIZI PER LA RICERCA - Ufficio Patrimonio Edilizio (UPE).

IL DIRIGENTE, Dott.ssa ELENA PALUMBO

Redatto da: M. Svegliati, E. Russo, T. Baldissara, con la collaborazione di A. Lissi

10.2 Piemonte

AREA DELLA RICERCA DI TORINO

Strada delle Cacce, 73 - 10135 TO – **Proprietà con diritto di superficie** (Comune di Torino)

Il complesso immobiliare sede dell'Area della Ricerca di Torino ha una estensione di circa 6.481,34 mq. È costituito da diversi fabbricati, per la maggior parte destinati ad uffici, insistenti su un'area pertinenziale delimitata di circa 49.251 mq. Fanno parte del complesso anche dei bassi fabbricati destinati a laboratorio, magazzini e locali tecnici. È inoltre presente sull'area pertinenziale anche un campo da tennis con relativi locali spogliatoi seppur con mediocre stato manutentivo.

I fabbricati principali destinati ad uffici e laboratori presentano una struttura portante in cemento armato e muratura, con infissi esterni prevalentemente in metallo ed interni in legno e metallo; dispongono di una discreta dotazione impiantistica, tra cui impianto antincendio, di climatizzazione, etc.

La finitura degli edifici e dei locali destinati ad uffici e laboratori è di tipo ordinaria, mentre i fabbricati complementari destinati per lo più a magazzini, locali tecnici, serre, etc. presentano strutture e finiture di livello minore, tipiche di queste tipologie. Nell'insieme, il complesso si presenta in normali condizioni conservative e manutentive.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA		Personale
IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante	35
IRPI	Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica	14
STEMS	Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili	14
AdR TO	Area Territoriale di Ricerca di Torino	2
UPP	DCSR - Unita' Prevenzione e Protezione	1
Totale personale strutturato		66

AREA DELLA RICERCA DI TORINO – INTERVENTI IN CORSO

- **Recupero e messa in sicurezza serre – IPSP c/o AdR TO (Torino) (PT n.7)**

Il complesso serre dell'IPSP è costituito da 5 serre collegate tra loro da un corridoio di distribuzione e da alcuni locali utilizzati per deposito terriccio, lavaggio e deposito vasi. Le serre sono così suddivise: nella prima, allevamento piante sane; la seconda, la terza e la quarta sono suddivise in celle e sono in uso ai gruppi di ricerca; infine, la quinta, suddivisa

anch'essa in celle, è adibita all'allevamento di insetti vettori. L'intervento consiste pertanto nella riqualificazione e messa a norma delle prime 4 serre sperimentali e nella riqualificazione e certificazione SL3 della quinta.

Parte dell'intervento, per un importo pari a € 280.000, verrà finanziato a fondo perduto a completamento dell'opera dalla Compagnia di San Paolo a sostegno del progetto "Phytosafe: serre a bio-contenimento per la sperimentazione in agricoltura".

€ 890.000, su risorse nelle disponibilità dell'Ente, già trasferite da UPE ad IPSP.

- **Manutenzione straordinaria ADR TO (Torino) (PT n.9)**

L'Area torinese da anni denuncia gravissime carenze manutentive, non più ulteriormente differibili. In particolare, sono stati sollecitati interventi per complessivi € 1.200.000 per le seguenti attività manutentive: adeguamento impiantistica elettrica e meccanica, interventi strutturali di sicurezza e su cabine elettriche per efficienza energetica, rifacimento e messa in sicurezza coperture.

Al momento l'ufficio dispone di risorse sufficienti a dare parziale copertura agli interventi per € 600.000,00 per l'adattamento di spazi, già individuati, per permettere il trasferimento dell'IRCRES dall'attuale sede di Moncalieri da rilasciare.

È in programma l'assegnazione di ulteriori € 600.000 all'AdR di Torino – fondi legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Legge di Bilancio 2018) annualità 2022.

AREA DELLA RICERCA DI TORINO - INTERVENTI DA FINANZIARE

- Gli interventi a priorità 1 da finanziare per € 500.000 sono:
Ricollocazione e sostituzione impianti cabina di trasformazione elettrica
Manutenzione straordinaria impianti di spegnimento automatici di biblioteche/archivi
Allestimento biblioteca/archivio IRCRES
- Gli interventi a priorità 2 da finanziare per € 1.000.000 sono:
Sostituzione seconda caldaia centrale termica
Illuminazione esterna Area
Rifacimento coperture edifici STEM e IPSP
Manutenzioni straordinarie varie

ISTITUTI PRESSO UNIVERSITA' O POLITECNICO TORINO				Pers.
IEIT	Istituto di Elettronica e di Ingegneria dell'Informaz. e delle Telecomunicaz.	c/o Politecnico Corso Duca degli Abruzzi 24	Convenzione spese annue €.25.579,33	27
ISC	Istituto Sistemi Complessi			6
IMEM	Ist. dei Materiali per l'Elettronica ed il Magnet.			1
IPSP	Ist. per la Protezione Sostenibile delle Piante	Viale Mattioli 25		8
IBB	Istituto di Biostrutture e Bioimmagini	Piazza Nizza 52		4
IGG	Istituto di Geoscienze e Georisorse	Via Valperga Caluso 35	Convenzione spese annue € 300	9
Totale personale strutturato				55

ALTRI ISTITUTI A TORINO				Pers.
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima	Corso Fiume, 4	<u>Locazione</u> 2 appartamenti mq 280 canone annuo €.36.813,89	7

ALTRE SEDI IN PIEMONTE

CORSO G. PELLA, 16 - BIELLA				Pers.
<u>Proprietà su diritto di superficie</u>				
L'immobile sorge nel comprensorio "Città studi" in via Ivrea, area attrezzata destinata ad iniziative scientifiche ospitante strutture a livello europeo ed extraeuropeo. Il fabbricato è composto da: 1) Un nucleo centrale (Atrio, biblioteca e sala conferenza) su tre piani a pianta circolare di mq.215; 2) Ala Nord (Laboratorio fisico) ad un piano sc.mq.400. 3) Ala Ovest (Laboratorio chimico) a 2 piani f.t. sc.mq.400; 4) Ala Sud (Aule studio) Pianta rettangolare con asse curvilineo. Mq 360 5) Magazzino a Nord Ovest 1 seminterrato mq.85. Centrale termica a gas; cabina elettrica; Centrale di condizionamento. Il lotto è recintato.				
STIIMA	Istituto per i Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero avanzato			13
ALTRI ISTITUTI IN PIEMONTE				Pers.
IRCRESS	Ist. di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	Via Real Collegio, 30 Moncalieri	Comodato d'uso presso Real collegio Carlo Alberto costo annuo €36.000 in atto operazioni per il trasferimento in locali presso l'AdR Torino	25

ISPA	Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari	Via L. Da Vinci 44 - Grugliasco		8
IRSA	Istituto di Ricerca sulle Acque	Largo Tonolli 50 Verbania Pallanza	Proprietà su diritto di superficie	35
STEMS	Strada del colle del Sestriere, 18 Candiolo		Proprietà Impianti di prova	
Totale personale strutturato				68

10.3 Veneto

AREA DELLA RICERCA DI PADOVA

Corso Stati Uniti - Proprietà

L'Area territoriale di Ricerca di Padova è un complesso immobiliare di circa 20.000 metri quadrati edificati all'interno di una superficie recintata di circa 170.000 metri quadrati. 8 Istituti di ricerca operanti all'interno dell'Area territoriale di Ricerca di Padova.

Come altre Aree territoriali di Ricerche, anche questa risponde all'esigenza di concentrare in un contesto logistico unitario varie iniziative scientifiche del CNR, per meglio consentire lo svolgimento dei propri programmi di ricerca, mediante una più razionale utilizzazione di attrezzature e servizi comuni ed un migliore coordinamento dell'attività scientifica attraverso la predisposizione di servizi scientifici e tecnologici di rilievo. Essa ha inoltre lo scopo di favorire l'esecuzione di programmi scientifici a livello locale e nazionale nonché l'erogazione di servizi tecnico-scientifici di alta qualificazione a favore di terzi.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA		Pers.
ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnol. per l'Energia	45
ISTP	Istituto per la Scienza e Tecnologia dei Plasmi	55
RFX	(Consorzio RFX)	51
IRPI	Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica	15
ITC	Istituto per le Tecnologie della Costruzione	14
IN	Istituto di Neuroscienze	8
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima	5
ISP	Istituto di Scienze Polari	5
AdR PD	Area Territoriale di Ricerca di Padova	4
UPP	DCSR - Unita' Prevenzione e Protezione	3
Totale personale strutturato		192

AREA DELLA RICERCA DI PADOVA - INTERVENTI IN CORSO

- Lavori di riqualificazione impiantistica ed energetica AdR Padova (PT n.31)

Trattasi di lavori di risanamento/riqualificazione/messa in sicurezza di tutte le strutture/impianti presenti in Area (impianti elettrici, cabine MT e BT, impianti di rilevazione incendi e sulle protezioni attive, impianti termici caldo/freddo, centrali fonia/dati, oltre che tutte le parte dell'involucro esterno degli edifici, pavimentazioni, coperture, tamponature/infissi che presentano criticità nell'isolamento meccanico e termico determinando quindi condizioni climatiche insoddisfacenti per l'attività lavorativa) che assumono un carattere di urgenza in considerazione dello stato di usura degli impianti.

Si stima che l'importo necessario sia di € 1.500.000 a valere sui fondi residui UPE e già trasferiti all'AdR nelle sue funzioni di stazione appaltante.

Ad oggi sono stati perfezionati i seguenti appalti urgenti:

€ 114.845,00, per Manutenzione straordinaria impianti antincendio - ripristino impianti di spegnimento e smaltimento impianti non più necessari;

€ 58.000,00, per Manutenzione e sostituzione interruttori Quadri elettrici MT.

Ad oggi risulta in via di affidamento la progettazione esecutiva dei lavori per la restante parte di manutenzione straordinaria e riqualificazione impiantistica delle parti comuni di Area a seguito di ulteriori valutazioni, conseguenti anche ad un nuovo stanziamento straordinario per l'Area di Padova (intervento n. 54).

- Interventi di potenziamento e manutenzione straordinaria - AdR Padova fondi MUR D.M. 737 (PT n.54)

L'intervento previsto per l'area patavina consiste nella ristrutturazione integrale degli edifici presenti in Area, nell'ambito di un articolato progetto di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico.

Tra i lavori previsti, particolare attenzione verrà posta alle coperture degli edifici, alla coibentazione degli involucri edilizi, alla sostituzione degli infissi, oltre che al rifacimento completo delle linee di distribuzione e degli impianti ammalorati, alla realizzazione di nuovo impianto centralizzato di raffrescamento e riscaldamento, al rifacimento edile ed impiantistico della cabina di media tensione, alla sostituzione della centrale telefonica, al ripristino dei locali cucina e mensa.

€ 6.000.000 di spesa prevista individuati complessivamente per le attività di potenziamento e manutenzione straordinaria dell'area a valere dei FONDI MUR D.M. 737 - annualità 2021 non ancora accertati in entrata.

ALTRE SEDI A PADOVA

ISTITUTI PRESSO UNIVERSITA' - PADOVA				Pers.
IN	Istituto di Neuroscienze	c/o Dipartimento di Biologia viale G. Colombo 3	Convenzione	31
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie	c/o Dip di Ingegneria dell'Informazione - via Trasea, 7	Convenzione costo annuo € 35.000	14
IGG	Istituto di Geoscienze e Georisorse	c/o Dip. Di Geoscienze Via Gradenigo 6	Convenzione	13
ISTC	Ist. di Scienze e Tecnol. della Cognizione	c/o Università - via Beato Pellegrino 28	Convenzione costo annuo € 34.939,92	6
IEIIT	Istituto di Elettronica e di Ingegneria dell'informaz. e delle Telecomunicaz.	c/o Dip. di Ingegneria dell'Informaz. Via Gradenigo 6/B	Convenzione	5
ICB	Istituto di Chimica Biomolecolare	c/o Dipartimento di Scienze Chimiche - Via F. Marzolo 1	Convenzione	4
ITM	Istituto per la Tecnologia delle membrane		Convenzione	1
ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnol. per l'Energia		Convenzione	7
IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante	C/o Campus Agripolis UNIPD Viale dell'Università 16 (Legnaro -PD)	Convenzione	4
Totale personale strutturato				85

SEDI A VENEZIA

ARSENALE - Tese Ala Novissima - VENEZIA			Pers.
Concessione comunale			
ISMAR	Istituto di scienze marine		52

PALAZZINA CANONICA - Riva dei Sette Martiri - VENEZIA		Pers.
Complesso immobiliare in proprietà - Donazione con riserva di usufrutto		

VENEZIA MESTRE - Via Torino 155				Pers.
ISP	Istituto di Scienze Polari	c/o Campus Scientifico Università "Ca' Foscari"	Convenzione Operativa costo € 60.831,67	28

VENEZIA				Pers.
	Piazza Bartolomeo Gamba, 2	Proprietà da dismettere (Lascito Pagan)		
	Via E. Dandolo, 9	Proprietà da dismettere (Lascito Pagan)		
ISMAR	Aereoporto Nicelli - Venezia Lido	Locazione canone annuo €11.847.24 (Stazione radar)		
ILC	Istituto di Linguistica Computazionale	Convenzione Università Ca' Foscari Via Malcanton Marcorà 3484 D		1

VENEZIA - INTERVENTI DA FINANZIARE

- **Istituto di Scienze Marine - Arsenale, Tesa 104, Castello 2737/F - Venezia**
Intervento di verifica e ripristino guarnizioni lucernari installati sulle coperture delle Tese 101, 102, 103 e 104 dell'Arsenale a Venezia, nonché la pulizia delle grondaie e l'adeguamento della rete di smaltimento acque meteoriche - Importo stimato: € 250.000
Intervento di realizzazione recinzioni aree esterne retro Tese 101, 102, 103 e 104 Arsenale, Venezia - Importo stimato: € 50.000
- **Istituto di Scienze Marine - Riva dei Sette Martiri, Castello 1364/A - Venezia:**
Intervento di ristrutturazione edificio "Osservatorio", Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 100.000
Intervento di realizzazione arredi biblioteca storica edifici "Palazzina Canonica" e "Osservatorio", Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 100.000
Intervento di ricerca e riparazione perdita rete impianto idraulico, Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 20.000
Intervento di ristrutturazione edificio "1957", Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 2.000.000
Intervento di ristrutturazione edificio "Appartamenti", Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 2.000.000
Intervento di redazione certificati di rispondenza impiantistica ed adeguamenti edilizi ed impiantistici edificio "Ala Nuova", Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 100.000
Intervento di ristrutturazione recinzione metallica originale, Sede Storica CNR-ISMAR Venezia - Importo stimato: € 50.000

10.4 Lombardia

AREA DELLA RICERCA MILANO 1

Via Corti, Via Bassini - **Proprietà**

Il complesso immobiliare di via Bassini / via Corti, sede dell'Area della Ricerca di MI1, è costituito da tre edifici:

- edificio su via Bassini 7 piani f.t.+1 seminterrato mq. 1.200 lordi a piano
- edificio su via Corti 5 piani f.t.+1 interrato mq. 1.100 lordi a piano
- edificio servizi al centro cortile 3 livelli f.t.+1 seminterrato mq. 2.000 lordi
- per complessivi m³ 82.128 (m³ 65.611 per 7 piani fuori terra, e m³ 16.517 per il piano interrato).

STRUTTURE PRESENTI IN AREA MI-1		Pers.
STIIMA	Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali intelligenti per il Manifatturiero Avanzato	45
IBBA	Istituto di Biologia e Biotecnologia Agraria	36
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche	31
IREA	Istituto per il Rilevamento Elettromagnetico dell'Ambiente	26
IMATI	Istituto di Matematica Applicata e Tecnologie Informatiche	14
IRCRES	Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	5
AdR MI-1	Area Territoriale di Ricerca di Milano 1	7
UPP	DCSR - Unità Prevenzione e Protezione	2
Totale personale strutturato		166

AREA DELLA RICERCA DI MILANO 1 - INTERVENTI IN CORSO

- **Intervento di ristrutturazione e completamento del AdR MI 1 (PT n.14)**

Per quanto concerne il completamento dei lavori di ristrutturazione e riadattamento dell'Area della Ricerca di Milano 1 sita in Via Corti (ex Via Bassini), già programmati e previsti nel vigente piano, si rappresenta quanto segue. Da tempo sono state espletate due gare per la progettazione esecutiva degli impianti elettrici e la progettazione esecutiva degli impianti meccanici. È stato completato il progetto esecutivo anche della parte relativa alle strutture e il tutto potrà essere messo a gara, in un'unica soluzione. A tal proposito si evidenzia che il quadro economico del progetto esecutivo prevede una spesa complessiva di € 3.335.000 a fronte di una disponibilità finanziaria di € 1.767.532,19, pertanto vi è la necessità di reperire ulteriori fondi prima di poter procedere con la gara dei lavori.

- **Intervento facciate presso AdR MI 1 - via Corti (PT n.60)**

Si tratta di interventi necessari per risolvere problematica relativa al grave ammaloramento delle facciate dell'edificio in cui operano gli Istituti del CNR presso l'AdR MI 1. Da dicembre 2014 su via Bassini è stato installato a scopo cautelativo un ponteggio indispensabile per garantire la sicurezza del marciapiede pubblico e della via da cadute di calcinacci e distacchi di intonaco, con ingenti spesi a carico dell'Ente per tasse di occupazione suolo pubblico e noleggio del ponteggio stesso. €1.150.000 sulle disponibilità UPE 2022

AREA DELLA RICERCA DI MILANO 1 - INTERVENTI DA FINANZIARE

Totale interventi di manutenzione straordinaria da finanziare €1.070.000 così suddivisi:

- Sostituzione gruppi frigo e insonorizzazione locali € 700.000
- Sistemazione delle compartimentazioni murarie REI, porte, collari e serrande tagliafuoco dell'edificio Bassini nei comparti dei filtri antincendio e dei vani scala € 29.000
- Formazione di compartimentazioni murarie REI dell'edificio Corti nelle parti sovrastanti le pannellature di cartongesso ritardanti comparti dei filtri antincendio € 14.000
- Ripristino della pavimentazione esterna dell'area cortiliva prospiciente l'Edificio Servizi, previa fresatura dell'esistente, riallineamento delle quote e delle pendenze e posa di adeguata stratigrafia finita con tappetino d'usura € 55.000
- Ripristino della pavimentazione della cucina previo smontaggio e sgombrò degli arredi, sostituzione delle tubazioni di adduzioni e scarichi e posa di pavimentazione tecnica in resina € 35.000
- Defangatore magnetico ad aria compressa € 18.000
- Impianto rilevazione incendi edificio Bassini piani 1,2,3,4 € 120.000
- Estensione sistema allarme evacuazione e riporto allarmi da edificio Bassini a guardiola edificio Corti € 17.000
- Progettazione e realizzazione impianto antintrusione, videosorveglianza e controllo/gestione accessi edifici AdRMi1 € 60.000
- Sostituzione resine addolcitore € 12.000
- Sostituzione membrane osmosi inversa € 5.600
- Sostituzione valvole e vasi di espansione centrale termica € 1.600
- Convogliamento scarichi di combustione pompe da vuoto € 2.800

AREA DELLA RICERCA MILANO 3

Via Roberto Cozzi, 53 - **Locazione** con l'Università di Milano Bicocca

Il complesso immobiliare è di proprietà dell'Università di Milano Bicocca (UNIMIB) la quale occupa con aule e sale studenti il 50% della superficie totale dell'immobile. Le due attività, CNR e UNIMIB, sono distinte e separate fisicamente da compartimentazioni REI (muri e zone filtro).

AREA DELLA RICERCA MILANO 3 - BICOCCA			Pers.
ISTP	Istituto per la scienza e la tecnologia del plasma	Locazione: Canone annuo € 691.000,00 edificio “U9” superficie di mq 7.940,79 e spazi all’aperto per 1.450,00 mq. Oneri accessori secondo consuntivo circa € 308.328,00	40
IGAG	Istituto di Geologia Ambientale e Geoingegneria		20
ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnologie per l'Energia		11
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale		11
ISPF	Istituto per la storia del pensiero filosofico e scientifico moderno		7
ISP	Istituto di Scienze Polari		3
ISMAR	Istituto di Scienze Marine		2
AdR MI-3	Area Territoriale di Ricerca di Milano 3		7
Totale personale strutturato			101

ALTRE SEDI A MILANO E PROVINCIA

MILANO SEGRATE Via Fratelli Cervi, 93 - Locazione			Pers.
Locazione Canone annuo € 0,52 Servizi importo annuo a consuntivo €325.000,00 - Superficie mq 5.770			
ITB	Istituto di tecnologie biomediche		53
IBFM	Istituto di bioimmagini e fisiologia molecolare		19
Totale personale strutturato			72

MILANO Via Mario Bianco - Locazione			Pers.
Canone annuo € 280.356 - superficie mq 1.781,35			
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche		25
IGAG	Ist. di Geologia Ambientale e Geoingegneria		20
Totale personale strutturato			45

MILANO MultiMedica Via Fantoli 15/16 - <u>Locazione passiva</u>			Pers.

canone annuo €.136.975,50 + servizi €.119.530,00 oltre IVA - Superficie mq 745,51		
IRGB	Ist. di Ricerca di Genetica e Biomedica	30
SCITEC	Ist. di Scienze e Tecnologie Chimiche	6
Totale personale strutturato		36

MILANO UNIVERSITA' STATALE - Convenzione				Pers.
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche	c/o Dipartimento di Chimica Via Golgi,19	convenzione operativa al costo annuo di € 291.784,10	26
IBF	Istituto di Biofisica	c/o Dipartimento di Biologia Via Celoria, 26		10
ISPA	Ist. di Scienze delle Produzioni Alimentari	c/o Dipartimento Scienze e tecnol. alimentari Via Celoria 2		6
ISEM	Ist. di Storia della Europa Mediterranea	Piazza Sant'Alessandro 1		6
Totale personale strutturato				48

MILANO POLITECNICO - Convenzione				Pers.
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie	Piazza Leonardo da Vinci, 32	Costo annuo €30.000	30
IEIIT	Istituto di Elettronica e di Ingegneria dell'informazione e delle Telecomunicaz.			16
SCITEC	Ist. di Scienze e Tecnologie Chimiche	Via Mancinelli, 7		7
Totale personale strutturato				53

MILANO OSPEDALE MAGGIORE			Pers.
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	Piazza Ospedale Maggiore, 3	7

MILANO FONDAZIONE UMBERTO VERONESI		Pers.
Centro Interdipartimentale per l'Etica e l'Integrità per la Ricerca	Via Solferino 19	1

ALTRE SEDI IN LOMBARDIA

SAN GIULIANO MILANESE Via Lombardia, 49 - <u>Locazione passiva</u>	Pers.

ITC	Istituto per le tecnologie della costruzione	Locazione con 4 distinti contratti per un importo complessivo annuo di €.431.133,71 per complessivi mq 7.218 tra uffici e capannoni e 6.116 per aree scoperte/cortili	53

POLO DI LECCO Via Previati, 1/e - Proprietà			Pers.
Immobile di proprietà del CNR, il terreno è del Politecnico e può essere acquisito dal CNR per la somma di €.1.400.000,00			
ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnol. per l'Energia		14
STIIMA	Ist. di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero Avanzato		7
IPCB	Istituto per i Polimeri, Compositi e Biomateriali		1
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie		1
IBFM	Istituto di Bioimmagini e fisiologia molecolare		1
Totale personale strutturato			36

LECCO Via Promessi Sposi, 29 - Proprietà da vendere			Pers.
Fabbricato da cielo a terra composto da quattro piani con annessa area pertinenziale destinata a parcheggio ed a verde per una superficie reale di m ² 3.364.			

LODI Parco Tecnologico Padano - Convenzione			Pers.
IBBA	Ist. di biologia e biotecnologia agraria	Convenzione operativa costo forfettario annuo € 33.600,00 sup. mq 280	7

PAVIA				Pers.
IGM	Istituto di genetica molecolare	Via Abbiategrasso, 207	Comodato gratuito 30 anni	39
IMATI	Istituto di matematica applicata e tecnologie informatiche	Polo Universitario Cravino Via Ferrata, 5/A	Proprietà su diritto di superficie	18
IGG	Istituto di geoscienze e georisorse	Università di Pavia. Dipartimento Scienze della Terra Via Ferrata, 1		6
Totale personale strutturato				63

PROVINCIA DI MONZA BRIANZA				Pers.
IN	Istituto di genetica molecolare	c/o Università di Milano Bicocca Via Raoul Follereau, 3 - Vedano al Lambro (MB)	Convenzione operativa costo forfettario annuo €.170.000	31

IRSA	Istituto di Ricerca sulle Acque	Via del Mulino, 19 Brugherio (MB)	Locazione società Brianza Acque canone annuo €129.067,26 mq immobile 1.720,20	20
IMM	Istituto per la Microelettronica e microsistemi	Via C. Olivetti 2 Agrate Brianza (MB)		20
Totale personale strutturato				71

BRESCIA E PROVINCIA				Pers.
INO	Istituto nazionale di Ottica	c/o CSMT CSMT via Branze, 45 - Brescia (BS)	Convenzione operativa con CSMT Srl costo annuo forfettario €30.000	4
IREA	Istituto per il Rilevamento Elettromagnetico dell'Ambiente	c/o Stazione Sperimentale Punta Staffalo n. 15 - Sirmione del Garda (BS)		26
Totale personale strutturato				30

COMO				Pers.
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie	c/o Politecnico di Milano, via Valleggio, 11	<u>Convenzione</u>	3
IC	Istituto di Cristallografia			1
Totale personale strutturato				4

ROZZANO (Milano)				Pers.
IN	Istituto di Neuroscienze	c/o Humanitas Mirasole spa Via Manzoni 56	Convenzione	9
VARESE				Pers.
JOINT RESEARCH CENTRE COMMISSIONE EUROPEA		c/o ISPRA Via E. Fermi 2749	Convenzione	2

Gli istituti dell'area milanese che potenzialmente potrebbero essere interessate ad un trasferimento in Area Expo sono:

- ISPA; SCITEC; IBFM; ITB; IGAG e IGG

10.5 Trentino Alto-Adige

STRUTTURE A TRENTO E PROVINCIA	Pers.

IBE	Istituto per la Bioeconomia	Via Biasi, 75 San Michele all'Adige	Locazione canone annuo €23.348,81	24
	Ufficio Programmazione e Grant Office			1
IMEM	Istituto dei Materiali per l'Elettronica e il Magnetismo	Via alla Cascata, 56/C - TN		11
IBF	Istituto di Biofisica			6
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie			6
ISTC	Istituto di Scienze e Tecnologia della Cognizione			6
INO	Istituto Nazionale di Ottica	Via Sommariva, 14 - TN		8
	Dipartimento Sviluppo Economico, Ricerca e Lavoro	Via Romagnosi, 9 - TN		
Totale personale strutturato				62

10.6 Emilia-Romagna

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA

Via Gobetti 101 – Diritto di superficie con Comune di Bologna

Complesso immobiliare ubicato in Via Pietro Gobetti, 101, composto da diversi edifici tutti collegati tra loro da un percorso pedonale coperto, per una superficie complessiva di circa 37.000 mq. In particolare, un edificio è destinato ai servizi generali dell'area ed un altro adibito a biblioteca e centro congressi. Nel 2018 è stato completato un nuovo edificio destinato a laboratori e uffici denominato Tecnopolo. L'edificio misura una superficie lorda di 898 mq così suddivisi: Piano terra 488 mq - Piano primo 410 mq.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA MI-1			Pers.
ISOF	Istituto per la Sintesi Organica e la Fotoreattività	Sede Istituto	61
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima	Sede Istituto	50
IMM	Istituto per la Microelettronica e i Microsistemi		43
ISMAR	Istituto di Scienze Marine		41
ISMN	Istituto per lo Studio dei Materiali Nanostrutturati		36
IBE	Istituto per la BioEconomia		23
ISP	Istituto di Scienze Polari		11
AdR BO	Area Territoriale di Ricerca di Bologna		8
UPP	DCSR - Unita' Prevenzione e Protezione		2

Totale personale strutturato	275

* Presso l'Area sono inoltre presenti l'**INAF** - Istituto Nazionale per l'Astrofisica con **OAS** - Osservatorio di Astrofisica e Scienza dello Spazio e l'**IRA** - Istituto di Radioastronomia.

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA - INTERVENTI IN CORSO

- **Lavori di manutenzione straordinaria presso l'AdR di Bologna (PT n.62)**
L'intervento prevede la realizzazione dell'impianto contro le scariche atmosferiche. È stato ultimato il progetto definitivo ed è in corso la progettazione esecutiva. I fondi sono stati già trasferiti da UPE all'AdR nella sua funzione di Stazione Appaltante - € 200.000 sulle disponibilità UPE 2022

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA - INTERVENTI DA FINANZIARE

- **Totale interventi di manutenzione straordinaria € 4.500.000 così suddivisi:**
Sostituzione degli interruttori VOR sulla linea di media tensione (15.000 V) € 700.000
Sostituzione degli interruttori in cabina elettrica lato bassa tensione (380 V) € 700.000
Sostituzione caldaie € 800.000
Sostituzione gruppi refrigeratori € 800.000
Perizia per indagini crepe pareti divisorie Istituti € 80.000
Bonifica canali aria installati negli Istituti in cucina € 400.000
Ripristino funzionalità gruppi elettrogeni € 80.000
Sistemazione facciate edifici € 150.000
Riqualificazione rete telefonica € 420.000
Impianto antintrusione € 200.000
Rifacimento moquettes Aula Magna € 80.000
Risanamento edificio Conventino € 90.000

ALTRE SEDI A BOLOGNA

BOLOGNA via Zamboni, 26 - Locazione			Pers.
ISGS	Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari	Locazione canone annuo € 43.350,00 superficie mq 427	11

BOLOGNA		Pers.
	via Bianca Farina, 2485- Proprietà	
Locazione attiva € 570,00. Terreno agricolo	Parco Chigi - Proprietà	

STRUTTURE PRESSO UNIVERSITA'			Pers.
IEIT	Istituto di Elettronica e di Ingegneria dell'Informazione e delle Telecomunicazioni	c/o Facoltà di Ingegneria Viale Risorgimento, 2	9
IGM	Istituto di Genetica Molecolare	Via di Barbiano	14
Totale personale strutturato			23

ALTRE SEDI IN EMILIA ROMAGNA

PARMA - <u>Proprietà superficiaria</u>			Pers.
IMEM	Istituto dei Materiali per l'Elettronica e Magnetismo	Parco Area delle Scienze	39
IN	Istituto di Neuroscienze	Via Gramsci, 14	3
Totale personale strutturato			42

MEDICINA BO - Stazione Radioastronomica	
INAF	Strada Comunale Fiorentina -ex Proprietà

BUDRIO BO - Stazione Radar Meteorica		
IFA	Istituto Fisica Applicata	Via Visita, 22 - Proprietà

FAENZA via Granarolo, 64				Pers.
Proprietà superficiaria				
ISTEC	Istituto di Scienza e Tecnologia dei Materiali	Sede Istituto		50
DG	Direzione Generale			1
Totale personale strutturato				51
FERRARA				Pers.
STEMS	Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili	via Canal Bianco, 28	Proprietà	11
ISOF	Istituto per la Sintesi Organica e la Fotoreattività	c/o Università di Ferrara - Dipartimento Chimica Via L. Borsari, 46		3
Totale personale strutturato				14

MODENA UNIVERSITA' Via Giuseppe Campi, 213 - Convenzione				Pers.

NANO	Istituto di Nanoscienze	Convenzione operativa con l'Università di Modena costo forfettario annuo € 175.000	42

EMILIA ROMAGNA - INTERVENTI IN CORSO

- **Lavori di manutenzione straordinaria – Monte Cimone (Modena) (PT n. 28)**
Si tratta di lavori indifferibili di manutenzione straordinaria sull'immobile che, sulla vetta del Mt. Cimone, ospita la dove operano insieme l'Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima, l'Ufficio Generale per la Meteorologia dell'Aeronautica Militare, il Centro di Radiochimica Ambientale dell'Università di Bologna, la Facoltà di Scienze Ambientali dell'Università di Urbino, il Joint Research Centre - Centro della Comunità Europea con sede a Ispra e l'Istituto Nazionale per la Ricerca Scientifica e Tecnologica sulla Montagna.
€135.584,92 su disponibilità residue UPE.
- **Lavori di rigenerazione urbana di un'area della Darsena di Ravenna (ITC) per uso temporaneo di attività economico, culturali, sociali (PT n. 1)**
L'intervento si inquadra nell'ambito del Progetto Europeo TEMPUS il cui obiettivo è sperimentare una metodologia per la rigenerazione di aree portuali dismesse basata sulla co-creazione di strategie urbane a breve e lungo termine, sulla valorizzazione del territorio e sul coinvolgimento delle comunità locali. A Ravenna, in particolare, l'intervento prevede l'installazione e la trasformazione di moduli formati da shipping container per la creazione di nuovi spazi destinati alla comunità e si inserisce nel più ampio progetto di rigenerazione urbana del quartiere Darsena (POC Darsena).
€ 366.000,00 – disponibilità residue dell'ITC, accertate a settembre 2018 su un finanziamento complessivo di oltre € 2.700.000.
- **Lavori di manutenzione straordinaria - IMEM (Parma) (PT n. 24)**
L'intervento prevede la manutenzione straordinaria della sede IMEM, l'abbattimento e sostituzione pareti e il consolidamento del cedimento di fondazione.
€ 300.000,00 su disponibilità residue UPE, riassegnate in conto competenza su bilancio 2022 UPE.

10.7 Friuli Venezia-Giulia

BASOVIZZA (TS) - c/o Area Scienze Park - Strada Statale 14 km.163.5	Pers.
Convenzione Edificio Q2 presso complesso immobiliare Costo annuo € 1.321.762,76	

INO	Istituto Nazionale di Ottica	1
ISMAR	Istituto Di Scienze Marine	12
IC	Istituto di Cristallografia	7
ISM	Istituto di Scienze Marine	8
IOM	Istituto di Officina dei Materiali	58
Totale personale strutturato		86

TRIESTE				Pers.
Ex sede ISMAR		Via Gessi -Via Murat	Proprietà	
IOM	Istituto Officina dei Materiali	Via Bonomea, 265	Convenzione costo annuo € 56.454.54	12
ICCOM	Istituto Di Chimica Dei Composti Organometallici	Via Licio Giorgieri, 1		1
Totale personale strutturato				13

UDINE				Pers.
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	Parco Scientifico e Tecnologico L. Danieli Via Jacopo Linussio 51	Convenzione	1

10.8 Liguria

AREA DELLA RICERCA DI GENOVA

Via De Marini, 6 Proprietà e Locazione con ENPAM

(proprietà piani 3°, 4°, 6°, 7°, 8° - locazione piani 16°, 15°, 14°, 13°, 12°, 11°)

L'edificio "Torre di Francia", dove ha sede l'attuale Area della Ricerca, è sito in Genova Sampierdarena nel complesso di San Benigno e sorge tra Via di Francia, Via De Marini e Passo a Via di Francia. Il complesso immobiliare di via de Marini è composto da tre corpi di fabbrica così articolati:

- una "piastra" di forma trapezoidale che ricopre l'intera superficie del comparto che si sviluppa tra via di Francia, Passo a via di Francia e via De Marini formata da un piano interrato e cinque piani fuori terra;
- un corpo di fabbrica "a stecca" che si sviluppa lungo via de Marini per ulteriori 3 livelli (6°, 7° e 8° piano);

- C. un corpo di fabbrica “la torre” perpendicolare a via de Marini che si sviluppa per ulteriori 11 livelli rispetto alla piastra fino al 16° piano.

La parte del complesso in locazione è detenuta con due distinti contratti con ENPAM ad un canone complessivo di €819.593,96 per una superficie di mq 6.300 oltre a parcheggi.

STRUTTURE PRESENTI IN VIA DE MARINI			Pers.
IBF	Istituto di biofisica	Sede Istituto	31
ITD	Istituto per le tecnologie didattiche	Sede Istituto	21
IMATI	Istituto di matematica applicata e tecnologie informatiche		30
ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnologie per l'Energia		19
INM	Istituto di Ingegneria del Mare		19
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino		17
IEIIT	Istituto di elettronica e di ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni		11
ILC	Istituto di linguistica computazionale		3
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche		10
AdR GE	Area Territoriale di Ricerca di Genova		6
UPP	DCSR - Unità Prevenzione e Protezione		2
DCSR	Ufficio Programmazione e Grant Office		2
DCSR	Unità Relazioni con il Pubblico		1
DG	Unità Relazioni Europee e Internazionali		2
Totale personale strutturato			174

VIA DE MARINI - INTERVENTI IN CORSO

Lavori di riqualificazione e riorganizzazione sede "Torre Francia"- piani 8°, 7°, 6°, 4° e 3° AdR Genova Via de Marini (PT n.29)

Il piano di riassetto dell'Area della Ricerca di Genova (già previsto nella sua interezza nel precedente Programma Triennale 2019-21) è stato suddiviso in due distinti interventi di razionalizzazione e riqualificazione degli spazi dei due compendi immobiliari di proprietà dell'Ente (via De Marini e Corso Perrone) al fine di dismettere due contratti di locazione (presso la cosiddetta Torre Francia) e, quindi contenere sia la spesa per l'affitto, relative spese condominiali e utenze.

Nel dicembre 2019 si è concluso l'iter di approvazione, da parte dei Direttori, dei layout funzionali della sede di via De Marini; il progetto prevede la redistribuzione degli Istituti di via De Marini nella porzione del complesso immobiliare in proprietà, fatta eccezione per l'IIT che dovrà spostarsi nella sede di corso Perrone.

È in via di ultimazione la progettazione esecutiva dell'intervento che prevede un adeguamento funzionale ed impiantistico dello stabile. La progettazione esecutiva ha messo in luce la necessità di un maggior numero di interventi da realizzare rispetto a quelli inizialmente previsti (messa a norma dei locali, realizzazione di nuovi impianti con relative certificazioni, sostituzione fancoil, etc.) facendo aumentare il quadro economico iniziale. Alla dotazione iniziale di € 689.112,55 sono stati aggiunti € 300.000 sulla dotazione UPE 2022.

L'AdR, a fronte di una quota già trasferite da UPE di € 65.000, sta provvedendo ad ultimare le attività propedeutiche all'avvio dei lavori.

€ 1.409.112,55 di cui € 989.112,55 sulle disponibilità residue UPE e € 420.000 derivanti dal prestito.

AREA DELLA RICERCA DI GENOVA

Corso Perrone, 24 Proprietà

Il comprensorio di Corso F. M. Perrone, 24 in Genova ha una estensione di circa 13.000 mq di superficie. La struttura è composta da 6 edifici distinti dalle lettere A-B-C-D-E-F con l'aggiunta, recente, dell'asilo nido aziendale, attualmente non in uso.

Edificio A: "Villa Balbi Brignole" villa storica genovese (edificio in pietra, 2 dei 3 piani con altezza dei solai superiore a 4 mt) con alta inerzia termica e buon isolamento, composto da tre piani fuori terra e due piani ammezzati intermedi di piccole dimensioni.

Edificio B: struttura in cemento armato, originariamente dedicata a uffici/laboratori – basso isolamento e bassissima inerzia termica.

Edificio C: Capannone industriale in cemento armato – scarso isolamento e bassissima inerzia termica; uso laboratori pesanti e camera pulita.

Edificio D: ex cabina di trasformazione a due piani attualmente usata come magazzino realizzata in cemento armato.

Edificio E: Depositi bombole gas tecnici attualmente inutilizzato con pareti in cemento armato e copertura in amianto.

Edificio F: Struttura in cemento armato destinata ad archivio/magazzino – scarso isolamento termico; in uso come falegnameria e magazzino.

STRUTTURE PRESENTI IN CORSO PERRONE		Pers.
SPIN	Istituto superconduttori, materiali innovativi e dispositivi	16
IOM	Istituto officina dei materiali	7

IRCRESS	Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	4
DCSR	Unità Valorizzazione della Ricerca	5
IN	Istituto di Nanoscienze	4
	Presid. Comunicazione	1
	Presid. Unità Ufficio Stampa	1
Totale personale strutturato		38

CORSO PERRONE - INTERVENTI IN CORSO

- Lavori di riqualificazione e riorganizzazione sede “Corso Perrone” (Genova) (PT n.30)

Si tratta di lavori che rientrano nel piano di riassetto descritto al punto precedente, per ottimizzare gli spazi presso l’immobile di proprietà del CNR sito in Corso Perrone al fine di ospitare uffici e laboratori di strutture CNR che non potranno essere localizzate negli spazi presso “Torre Francia”.

È stata affidata la progettazione esecutiva per i lavori di impermeabilizzazione e messa in sicurezza su diversi corpi di fabbrica (B, C, D ed E) che presentano infiltrazioni diffuse che stanno ammalorando le strutture e la rimozione di manufatti contenenti amianto.

L’importo stimato da QE per la realizzazione delle opere, inizialmente stimato in € **510.584,00** è stato incrementato di € **500,000** sulla dotazione UPE 2022.

L’AdR, a fronte di una quota già trasferite da UPE di € 58.000, sta provvedendo ad ultimare le attività propedeutiche all’avvio dei lavori.

€ 1.090.584,00 di cui € **1.010.584,00** sulle disponibilità UPE e € **80.000** derivanti dal prestito CDP.

ALTRE SEDI A GENOVA E IN LIGURIA

GENOVA Via Dodecaneso 33 c/o Università – Convenzione € 12.600		Pers.
IMEM	Istituto dei materiali per l'elettronica ed il magnetismo	6
SPIN	Istituto di Superconduttori Materiali Innovativi e Dispositivi	7
Totale personale strutturato		13

GENOVA Via Balbi 6		Pers.
IRCRES	Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	4

LERICI ENEA - Forte Santa Teresa - Pozzuolo di Lerici (SP)		Pers.

ISMAR	Istituto di Scienze Marine	Comodato gratuito con Enea	16

SAVONA - S.S. 1 "VIA AURELIA" AL KM 563+280 nel Comune di Celle Ligure			
ISMAR	Istituto di Scienze Marine	Concessione in uso non esclusivo e a titolo oneroso da ANAS € 500,00 (Stazione Radar HF)	

LA SPEZIA Viale San Bartolomeo 400			Pers.
SAC	Centre for Maritime Research and Experimentation - NATO		1

10.9 Toscana

AREA DELLA RICERCA DI FIRENZE

Via Madonna del Piano, 10 - Sesto Fiorentino

Proprietà su terreno in diritto di superficie con Università di Firenze

Complesso immobiliare costruito su un'area di circa 31.000 mq di proprietà dell'Università degli Studi di Firenze, sulla quale è stato costituito un diritto di superficie in favore del CNR.

Si compone di sei edifici, classificati in: A-B-C-D-E-F. I quattro edifici C-D-E-F sono formati da strutture modulari bipiano a grandi interassi, realizzate in calcestruzzo armato, completate al terzo livello, da strutture metalliche autoportanti che collegano i corpi scala, gli edifici C-D-E comunicano tra loro attraverso strutture di collegamento.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA DI FIRENZE			Pers.
IFAC	Istituto di fisica applicata	Sede Istituto	93
IBE	Istituto per la Bioeconomia	Sede Istituto	85
ICCOM	Istituto di chimica dei composti organo metallici	Sede Istituto	46
INO	Istituto Nazionale di Ottica Responsabile		58
IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante		26
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse		23
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale		18
IRET	Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri		17
ISC	Istituto dei sistemi complessi		16
IN	Istituto di neuroscienze		4
IAC	Istituto per le applicazioni del calcolo		2
IIA	Istituto sull'Inquinamento Atmosferico		10

AdR FI	Area Territoriale di Ricerca di Firenze			6
UPP	DCSR - Unità Prevenzione e Protezione			1
Totale personale strutturato				405
FIRENZE Sesto Fiorentino				Pers.
ISC	Istituto dei Sistema Complessi	c/o Università Dip. Fisica (UNIFI) Via Giovanni Sansone 1	Convenzione	1
INO	Istituto Nazionale di Ottica	C/o LENS Polo Scientifico (UNIFI) Via Nello Carrara 1	Convenzione	57
Totale personale strutturato				58

AREA DELLA RICERCA DI FIRENZE - INTERVENTI DA FINANZIARE

Le maggiori criticità strutturali ed impiantistiche dell'Area della Ricerca di Firenze:

1. A seguito delle crepe strutturali, e della successiva relazione preliminare redatta dallo Studio di Ingegneria H501, si evidenzia come per la messa in sicurezza degli Edifici dell'Area della Ricerca, sia consigliato intervenire, tempestivamente con l'avvio dei lavori di consolidamento. L'intervento complessivo è stato stimato in euro **1.200.000,00**.
2. L'Edificio B e l'Edificio C, presentano significative problematiche in merito all'impianto di condizionamento centralizzato di ogni Edificio. Sul solaio di copertura di entrambi gli Edifici sono installati rispettivamente n 02 Gruppi Frigo, il funzionamento di ciascun Gruppo Frigo è garantito da n 04 compressori, di cui ad oggi risultano funzionanti solamente 2 per ogni gruppo. Non è possibile procedere alla riparazione, in quanto trattasi di impianti ormai obsoleti e privi di parti di ricambio, l'unica soluzione percorribile è di procedere con l'acquisto di n. 02 Gruppi Frigo ex-novo. L'importo totale della fornitura in opera, per entrambi è stimato in euro **230.000,00**.
3. L'Edificio F, dove sono ubicati i Servizi Comuni, quali mensa con le sue cucine e Magazzino, Bar, Centro Congressi, Aule Riunioni, Aula Multimediale, necessita dell'acquisto di una caldaia per il riscaldamento, quella presente allo stato attuale, ha in funzione solamente due bruciatori ed al momento, come per i Gruppi Frigo, non è possibile procedere con la riparazione della stessa, poiché, considerata la sua vetustà, non sono disponibili sul mercato i necessari ricambi.
4. L'ultima criticità riguarda il funzionamento di n. 02 UPS, a servizio di due Gruppi Elettrogeni che oramai, considerato che sono beni con una vita maggiore di anni 10, non garantiscono il pieno funzionamento della continuità delle utenze elettriche per gli Uffici e i Laboratori dell'Area della Ricerca di Firenze. Alla luce di ciò, si rende estremamente necessario

provvedere all'acquisto di due nuovi UPS, per i quali è stato stimato un costo pari ad euro **135.000,00**.

Sul primo intervento, il più importante in termini di sicurezza, si vorrebbe intervenire con il finanziamento dato dalla Legge 205/2017 per € 1.100.000, sui restanti interventi si cercherà di far fronte con finanziamenti ordinari.

ALTRE SEDI A FIRENZE

ARCETRI (FI) Largo Enrico Fermi, 6			Pers.
	Concessione ad uso governativo – Superficie mq.2.550		
INO	Istituto Nazionale di Ottica	Sede Istituto	41

FIRENZE				Pers.
IGG	Istituto di Geoscienze e Georisorse	c/o Università Dip. Scienze della Terra via G. La Pira, 4	Convenzione	14
IGSG	Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari	Via dei Barucci, 20	Proprietà	27
ISGI	Istituto di studi giuridici internazionali			1
OVI	Istituto Opera del Vocabolario Italiano	C/o Accademia della Crusca, Villa Medicea di Castello, Via di Castello 46	Convenzione	15
IBE	Istituto per la Bioeconomia	Via G. Caproni, 8	Locazione canone annuo € 44.227	25
Totale personale strutturato				82

AREA DELLA RICERCA DI PISA

Via G. Moruzzi,1 Pisa

Proprietà su terreno demaniale in uso gratuito

L'area della ricerca di Pisa è un'area territoriale, sita nel quartiere di San Cataldo del comune di Pisa al confine con il comune di San Giuliano Terme, su cui sorge un polo della ricerca del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

L'Area della Ricerca del Cnr di Pisa, con i suoi 123.000 mq di superficie (di cui 45.000 edificati) risulta essere la più grande area della ricerca in Italia.

Accoglie al suo interno 13 istituti che spaziano dall'informatica, alla chimica, alla biologia, alle scienze della terra, alla fisica, ecc.

Oltre agli istituti Cnr, ospita laboratori della Scuola Superiore S. Anna, della Scuola Normale, dell'Università di Pisa, della Ericsson. Al suo interno si trova anche una delle sedi della Fondazione Toscana Gabriele Monasterio, ente a partecipazione Cnr e Regione Toscana, con una vera e propria clinica con specializzazione cardio-polmonare.

L'area della Ricerca di Pisa offre diversi servizi: vero fiore all'occhiello è l'asilo nido "Eureka" che accoglie bambini non solo dei dipendenti Cnr ma anche degli abitanti del Comune di S. Giuliano. Sono ovviamente disponibili punti per la ristorazione con due bar e una mensa in grado di somministrare circa 1.000 pasti giornalieri.

La biblioteca dell'Area, che raccoglie oltre 20.000 volumi, è un locale frequentato dagli studenti pisani che trovano, gratuitamente, computer connessi ad internet in un luogo particolarmente adatto allo studio.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA DI PISA			Pers.
ISTI	Istituto di scienza e tecnologie dell'informazione	Sede Istituto	172
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	Sede Istituto	160
IIT	Istituto di Informatica e Telematica	Sede Istituto	123
ILC	Istituto di linguistica computazionale	Sede Istituto	40
IN	Istituto di neuroscienze	Sede Istituto	25
IGG	Istituto di Geoscienze e Georisorse		56
INO	Istituto Nazionale di Ottica		27
ICCOM	Istituto di Chimica dei Composti Organo Metallici		35
IPCF	Istituto per i processi Chimico Fisici		23
IBF	Istituto di Biofisica		21
IRET	Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri		16
IBBA	Istituto di Biologia e Biotecnologia Agraria		14
ITB	Istituto di Tecnologie Biomediche		3
AdR PI	Area Territoriale di Ricerca di Pisa		18
UPP	DCSR - Unita' Prevenzione e Protezione		1
URP	Unità Relazioni con il Pubblico		1
DG	Direzione Generale		1
Totale personale strutturato			736

AREA DELLA RICERCA DI PISA - INTERVENTI DA FINANZIARE

Interventi di ristrutturazione edile, elettrica e meccanica per un importo complessivo di **€10.837.000** di seguito descritti:

- **Totale opere edili € 1.792.000**

Risanamento delle lesioni, formatesi sulle tramezzature in calcestruzzo cellulare tipo "Gasbeton" nei vari locali degli edifici "A", "B" e "C" nonché quelli tecnici e recentemente aumentate € 80.000

Impermeabilizzazione dei vani scala con installazione di linee vita e auditorium (lucernario e corridoio) € 280.000

Intervento di parziale sostituzione della guaina bitumata in copertura € 160.000

Sostituzione di tutte le strutture di supporto degli impianti sulle coperture con profilati della stessa sezione di quelli esistenti ma in acciaio zincato € 200.000

Intervento di risanamento del calcestruzzo armato sui 24 corpi scala dell'intero complesso interamente realizzati in c.a. ordinario gettato in opera € 160.000

Intervento di rifacimento della pavimentazione stradale dell'Area (tappeto di usura in conglomerato bituminoso) e della segnaletica orizzontale € 450.000

Intervento di rifacimento del manto impermeabile sintetico conforme all'utilizzo per acqua potabile all'interno della vasca idrica di Area, recupero delle parti ammalorate in c.a. della vasca idrica e riparazione dell'impermeabilizzazione della sovrastante struttura € 180.000

Fornitura e posa in opera di griglie interne vani scala e tinteggiatura dei vani scala stessi € 42.000 interventi di ripristino marciapiedi (verificatesi cadute accidentali di utenti e visitatori) € 45.000

Lavoro Certificato Prevenzioni incendi di 1 magazzino € 10.000

Lavori di adeguamento percorso disabili/ipovedenti € 60.000

Intervento di manutenzione asilo Eureka € 25.000

Sostituzione di circa 100 sportelli cavedi € 45.000

Integrazione segnaletica indicazione istituti € 15.000

Ripristino scossaline coperture e infissi € 15.000

Pareti divisorie Biblioteca di Area € 10.000

Sostituzione porte REI € 15.000

- **Totale impianti elettrici e speciali € 3.795.000**

Rifacimento locali cucina ed impianti, percorso sporco, UTA; rifacimento del pavimento e rivestimento del locale dove avviene la preparazione dei pasti a servizio della mensa nonché la rimozione e rifacimento degli scarichi esistenti e impianti elettrici, compreso lo smontaggio e rimontaggio delle apparecchiature € 470.000

Ammodernamento del sistema di telecontrollo per gli edifici "A", "B" e "C" € 2.700.000

Completamento dell'impianto TVCC € 30.000

Manutenzione straordinaria interruttori di scambio cabine elettriche di trasformazione € 55.000

Sostituzione corpi illuminanti luci di emergenza (CPI) € 360.000

Ripristino collegamenti impianto scariche atmosferiche € 80.000

Impianto illuminazione auditorium € 100.000

- **Totale Impianti meccanici € 5.250.000**

Sostituzione di nuovi gruppi frigo per una potenza termica totale di circa 9000 KW € 2.600.000

Completamento della risigillatura e la carterizzazione (con lamiera d'alluminio) dei canali dell'impianto d'estrazione dell'aria, in quanto le giunzioni non sono più a tenuta e le lamiere iniziano ad ossidarsi € 200.000

Sostituzione UTA (unità di trattamento aria) ad oggi anche poco indicate al conseguimento del risparmio energetico, inoltre, verificato che le stesse non garantiscono le portate d'aria ed il carico termico necessari al raggiungimento del sufficiente gradiente di confort alle utenze servite, si ravvisa la necessità di pianificare un ammodernamento dell'intero sistema avviando così il processo di riqualifica degli impianti progettati con parametri termici non più attuali (potenza elettrica totale ventilatori circa 520 kW e 770.000 mc/h) €1.700.000

Rifacimento tratti teleriscaldamento € 200.000

Sostituzione caldaie CT B, C € 450.000

Interventi vari su impianti ascensori (n°51) € 100.000

Ampliamento Centro di Biomedicina Sperimentale presso AdR PISA (PT n.3)

L'intervento prevede la costruzione di un fabbricato di due piani collegato all'edificio esistente (Centro di Biomedicina Sperimentale). Il nuovo blocco prevede al piano terra l'inserimento di un'area di alloggiamento degli animali, di una sezione diagnostica, del corpo scala e di locali di servizio e deposito, mentre al primo piano aule per la didattica sperimentale secondo una logica di flessibilità ed interscambiabilità degli spazi. Il tutto sarà concepito in un'ottica di sostenibilità e contenimento energetico tipici di un edificio NZEB. La necessità di tale ampliamento trova ampio riscontro nelle attività scientifiche e di ricerca dell'Istituto di Fisiologia Clinica che, come noto, vanta una esperienza oltre che trentennale nella ricerca e nello sviluppo sia preclinico che clinico di radiofarmaci.

Il programma prevede la partecipazione del CNR con una quota pari a **€ 800.000**; la rimanente parte è a carico della Fondazione Toscana Gabriele Monasterio (C.N.R./Regione Toscana) e dell'Università Sant'Anna. Si tratta di un intervento per il quale si segnala la sopraggiunta condizione di mancanza di copertura finanziaria venutasi a registrare in corso di esercizio. A tal proposito è in programma l'assegnazione su fondi legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Legge di Bilancio 2018) annualità 2022 di **€ 1.300.000 (€ 800.000 + € 500.000)** per sopravvenuti maggiori costi. Lo stanziamento sarà di prossima assegnazione.

ALTRE SEDI A PISA				Pers.
NANO	Istituto Nanoscienze	c/o Scuola Normale Superiore - Piazza San Silvestro 12	convenzione costo forfettario annuo €.100.000	40
OVI	Istituto Opera del Vocabolario Italiano	c/o Scuola Normale Superiore - Piazza dei Cavalieri, 7	Convenzione	2
IEIIT	Istituto di elettronica e di ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni	c/o Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione via Caruso, 16	Convenzione	5
IPCF	Istituto per i processi Chimico Fisici	c/o Università degli Studi di Pisa L.go Lazzarino, 1	Convenzione	1
IPCF	Istituto per i processi Chimico Fisici	c/o Dipartimento di Fisica & Ingegneria Chimica - Largo B. Pontecorvo 3	Convenzione	1
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	C/o Fondazione Monasterio Via Trieste 41	Convenzione	2
		Via Trieste, 42.43-45	Proprietà	
Totale personale strutturato				51

ALTRE SEDI IN TOSCANA				Pers.
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	c/o Fondazione TLS – GSK via Fiorentina 1 - Siena (SI)	Convenzione	5
INO	Istituto Nazionale di Ottica	Via Gattinella, 20 Campi Bisenzio (FI)	Locazione canone annuo € 38.000 (Laboratori)	
IBE	Istituto per la Bioeconomia	Viale Italia 4-6 – Livorno	Convenzione costo annuo €350.35	4
IBE	Istituto per la Bioeconomia	Via Aurelia, 49 – Follonica	Proprietà	1
IBE	Istituto per la Bioeconomia	Via Cavour, 14 -16 - Grosseto		1
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	C/o Ospedale Pediatrico Apuano Via Aurelia Sud, Loc. Montepepe (Massa)	Convenzione	6
SAC	Audionatali srl	Via Alessandro Volta 14 Montecatini Terme (PT)		1
Totale personale strutturato				18

10.10 Lazio

AREA DELLA RICERCA DI MONTELIBRETTI - ROMA 1

Strada Provinciale 35d, 9 – 00010, Montelibretti (RM)

Proprietà su terreno demaniale

Complesso immobiliare ubicato in Via Salaria Km. 29.300, sorge su terreno demaniale, di cui: mq. 13.566 sono coperti e destinati a studi, laboratori e locali accessori; 27.000 mq. sono scoperti e destinati a strade e piazzali; 611.604 mq. a terreno edificabile in parte incolto e in parte verde con alberature.

L'area è stata edificata in tre fasi, formata principalmente da due lotti: il primo costituito da tre edifici monopiano e da un bipiano, il secondo da nove edifici dei quali quattro bipiano, quattro monopiano ed un tripiano.

STRUTTURE PRESENTI IN AREA DI ROMA 1			Pers.
IGAG	Istituto di Geologia Ambientale e Geoingegneria	Sede Istituto	41
IRSA	Istituto di Ricerca sulle Acque	Sede Istituto	34
ISB	Istituto per i Sistemi Biologici	Sede Istituto	28
ISMN	Istituto per lo Studio dei Materiali Nanostrutturati	Sede Istituto	26
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio culturale		75
IC	Istituto di Cristallografia		26
IRET	Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri		23
ISM	Istituto di Struttura della Materia		40
IIA	Istituto sull'Inquinamento Atmosferico		46
ISP	Istituto Scienze Polari		7
IBBA	Istituto di Biologia e Biotecnologia Agraria		3
ARRM1	Area Territoriale di Ricerca di Roma 1		21
Totale personale strutturato			370

AREA DELLA RICERCA ROMA 1 - INTERVENTI IN CORSO

Lavori di manutenzione straordinaria presso AdR RM1 Montelibretti (Roma) (PT n.59)

Si tratta di un primo set di interventi di riqualificazione edilizia, efficientamento energetico, manutenzioni ordinarie e straordinarie di alcuni edifici (7, 8, 12, 13, 27, 28), concernenti lavori urgenti su tetti, serramenti, pavimenti, centrali idriche, termiche ed elettriche, locali mensa e cucina, foresteria). I fondi sono stati già trasferiti all'AdR RM 1 nelle sue funzioni di Stazione Appaltante.

€ 900.000 (cifra non completamente sufficiente a dare copertura a tutte le necessità evidenziate dal responsabile dell'area) su dotazione ordinaria UPE 2022.

Dal quadro economico, la somma necessaria è di **€ 1.450.000**, pertanto risulta necessario trovare un ulteriore finanziamento per **€ 550.000**

AREA DELLA RICERCA ROMA 1 - INTERVENTI DA FINANZIARE

Gli interventi sopra citati non risultano sufficientemente adeguati alle reali necessità del sito. Infatti, stante la grandezza di quest'ultimo e gli innumerevoli corpi di fabbrica, si dovrebbe pianificare una riqualificazione integrale degli edifici.

In particolare, si dovrebbe procedere con la completa rifunzionalizzazione dell'edificio che una volta ospitava la foresteria, il cui costo presunto è pari a **€ 750.000**.

Inoltre, si dovrebbe procedere con una manutenzione degli edifici anche al fine di prevenire le infiltrazioni d'acqua, rivisitare gli impianti elettrici e idrici e di pompaggio, nonché rivisitare, in termini di sicurezza e di adeguamento normativo, la mensa dell'AdR. L'importo presunto è pari ad **€ 3.500.000**.

CAMPUS INTERNAZIONALE DI MONTEROTONDO - Via Salaria Km 29,300		Pers.
Proprietà Il complesso immobiliare è composto da 28 edifici, di cui 5 principali adibiti ad uffici, laboratori di ricerca, mensa e portineria, il comprensorio ha un'estensione di circa mq. 126.392 e mc 61.851 Terreni con superficie totale di mq 31.391		
IBBC	Istituto di Biochimica e Biologia Cellulare	66
UPP	Unità di Protezione e Prevenzione	3
ICT	Ufficio ICT	1
Totale personale strutturato		70

* Presso il Campus vi è inoltre la sede italiana del Laboratorio di Biologia Molecolare Europeo **EMBL** e alcune infrastrutture internazionali quali la **Mouse Clinic** e **EMMA**.

CAMPUS INTERNAZIONALE DI MONTEROTONDO - INTERVENTI IN CORSO

- **Intervento di ristrutturazione della sede EMBL (Monterotondo – Roma) (PT n.17)**
Sono interventi di ristrutturazione integrale dell'edificio 21, destinato, a seguito di accordi internazionali, ad ospitare attività dell'EMBL, già operante in sinergia con l'Ente nel Campus Biomedico di via Ramarini. Il CNR, anche attraverso i suoi tecnici, svolge la funzione di Stazione Appaltante. L'intervento si configura come una ristrutturazione pesante e prevede il totale adeguamento strutturale, funzionale ed impiantistico dell'ed. 21 del Campus. Il progetto esecutivo è stato verificato, validato ed approvato ed è stato pubblicato il bando di

gara a procedura aperta per sopra soglia comunitaria per l'affidamento dei lavori. L'importo dei lavori a base di gara comprensivo degli oneri di sicurezza è di € 8.959.971,21. Il costo complessivo dell'intervento, fatta esclusione per la progettazione e la verifica del progetto che sono a carico di EMBL, è di € 11.134.962 di cui € 7.634.962 fondi MUR, € 1.500.000 fondi CNR e € 2.000.000 fondi EMBL.

- **Rifacimento della cabina generale di bassa tensione (CRG-BT) - edificio 23** (PT n. 50)
Si tratta di lavori urgenti di manutenzione straordinaria atti al rifacimento della cabina generale di bassa tensione (CRG-BT), a servizio degli edifici 1-21-22-24, nuova *Mouse Clinic*, uffici, laboratori e stabulari, centrali frigo termiche e a vapore - € 610.235,03 su risorse residue dell'USG.

CAMPUS INTERNAZIONALE DI MONTEROTONDO - INTERVENTI DA FINANZIARE

Gli interventi sopra riportati non sono però sufficienti per riqualificare efficientemente l'intero complesso immobiliare che stante la sua grandezza e peculiarità scientifica, necessiterebbe di interventi impiantistici e di ristrutturazione interne. In particolare, si dovrebbe completare la ristrutturazione dell'Edificio 2, anche in previsione di un possibile inserimento di altro ente. Necessita, altresì, di essere riqualificato, nonché rivisitato in termini di spazi e adeguamento, anche l'edificio 3 del campus. Gli interventi citati, prevedono un costo stimato di **€ 3.500.000**

AREA DELLA RICERCA TOR VERGATA ROMA 2

Via del Fosso del Cavaliere, 100 – 00133 Roma

Diritto di superficie Università di Tor Vergata

L'Area sorge su un terreno di complessivi 30 ettari, di proprietà dell'Università degli Studi di Roma-Tor Vergata, concesso al CNR in diritto di superficie per la durata di 40 anni, il complesso immobiliare è costituito da nove edifici, identificati con le lettere: U-L-F-G-"Impianti"-"Vasca IDAC"-"Mensa"-"Controllo"-"Enel"; Totale della superficie utile (escluso spazi esterni) di circa 28.000 mq. Totale dei volumi realizzati circa 105.000 mc.

- Edificio U: Il fabbricato è costituito da 3 piani fuori terra e 1 interrato, si sviluppa su tre stecche poste ad "U" che ospitano uffici, piccoli laboratori e vari locali tecnici
- Edificio F: L'edificio è costituito da un unico corpo suddiviso in tre partizioni indipendenti che si sviluppano in parte su due piani e in parte sul solo piano terra, oltre a zone a tutt'altezza, ospitano uffici e grandi laboratori.
- Edificio G: L'edificio è costituito da un unico corpo suddiviso in due partizioni indipendenti che si sviluppano in parte su tre piani e in parte su due piani, oltre a zone a tutt'altezza,

ospitano uffici e grandi laboratori. È presente un piano interrato destinato esclusivamente ai locali tecnici.

- Edificio Impianti: Si tratta di un edificio parzialmente interrato con alloggiate al suo interno la cabina elettrica di trasformazione, le centrali termica, idrica, aria compressa e frigorifera, nonché i gruppi elettrogeni. Ospita, inoltre, un magazzino generale, i locali per gli addetti alla manutenzione e piccole officine meccaniche.
- Edificio Mensa: L'edificio è costituito da un unico piano fuori terra, destinato alla mensa e al bar e da un piano interrato per i locali tecnici
- Edificio ENEL: Trattasi di un piccolo edificio realizzato per la ricezione dell'energia elettrica a 20 KV e per i gruppi di misura
- Edificio Vasca IDAC: L'edificio è destinato ai laboratori e uffici dell'Istituto di Acustica e Sensoristica "O. M. Corbino", costituito da un piano fuori terra e un locale interrato che ospita una vasca per sperimentazioni di Idroacustica ed i relativi laboratori

STRUTTURE PRESENTI AREA DELLA RICERCA DI TOR VERGATA			Pers.
IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale	Sede Istituto	48
ISM	Istituto di Struttura della Materia	Sede Istituto	51
INM	Istituto di Ingegneria del Mare		5
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima		32
ISMAR	Istituto di Scienze Marine		26
IMM	Istituto per la Microelettronica e Microsistemi		29
SPIN	Istituto Superconduttori Materiali Innovativi e Dispositivi		4
ISP	Istituto Scienze Polari		2
ARRM2	Area Territoriale di Ricerca di Roma 2		31
DCSR	Ufficio ICT		5
Totale personale strutturato			233

ISEM	Istituto di Storia dell'Europa Mediterranea C/o l'Università di Tor Vergata	10

AREA DELLA RICERCA ROMA 2 - INTERVENTI IN CORSO

Lavori di manutenzione straordinaria sull'impianto di climatizzazione dell'Area Territoriale di Ricerca di Roma 2 (PT n. 51)

Il responsabile dell'Area Territoriale di Ricerca di Roma 2 (Tor Vergata) ha presentato la richiesta di attribuzione del CUI e inserimento nel Programma, per procedere all'affidamento diretto dei lavori - € 147.000,00

AREA DELLA RICERCA ROMA 2 - INTERVENTI DA FINANZIARE

In riferimento alla programmazione degli interventi per la manutenzione delle infrastrutture dell'Ente, presso l'Area Territoriale di Ricerca di Roma 2, si rendono necessari diversi interventi sugli edifici e sugli impianti, al fine di superare alcune criticità legate all'invecchiamento delle strutture e all'impossibilità di aver potuto attuare nel corso degli anni, un piano di manutenzione sistematica.

Le criticità principali riguardano le infiltrazioni di acqua piovana attraverso le coperture e alcune componenti degli impianti di climatizzazione.

Vi è inoltre una grave sofferenza in termini di spazi, ulteriormente acuita con l'arrivo in Area dell'Istituto di Fotonica e Nanotecnologie, che ha richiesto un drastico intervento di razionalizzazione degli spazi esistenti.

Al fine di poter dare adeguate risposte alle crescenti esigenze degli istituti e alle numerose opportunità di collaborazione con diverse realtà industriali, si rende necessario e indifferibile avviare un piano di realizzazione di nuova edilizia.

Di seguito un quadro completo della situazione che riguarda questa Area di Ricerca e un prospetto riassuntivo degli interventi necessari per le diverse tipologie, con la relativa stima dei costi:

A - MANUTENZIONE EDILE		IMPORTO
1	Edificio F - eliminazione gravi infiltrazioni acqua mediante realizzazione di tettoia di copertura, contestuale ottenimento vano tecnico impianti e eventuale supporto per pannelli fotovoltaici. Superficie da coprire 2.700 mq ca.	890.000,00
2	Edificio G - eliminazione gravi infiltrazioni acqua mediante realizzazione di tettoia di copertura, contestuale ottenimento vano tecnico impianti e eventuale supporto per pannelli fotovoltaici. Superficie da coprire 1.560 mq ca.	530.000,00
3	Edificio U - rifacimento cortile interno per eliminazione infiltrazioni piano interrato, ripristino stato manutentivo e rinnovamento. Tot. Superficie 1.000 mq ca.	720.000,00
4	Edificio Vigilanza - ristrutturazione per vetustà (miglioramento della funzionalità, rifacimento impianti, rinnovamento)	225.000,00
5	Edificio Mensa - ristrutturazione locali cucina e servizi personale	225.000,00
6	Centro congressi - completamento per allestimento interno (finiture, arredi, dotazioni impiantistiche, etc)	350.000,00
7	Manutenzione edile generale degli edifici (tinteggiature, bonifiche, etc)	350.000,00
	TOTALE	3.290.000,00

B – MANUTENZIONE IMPIANTI		IMPORTO
1	Impianti aerazione - interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle unità di trattamento aria (UTA) per ripristino corretto funzionamento, miglioramento dell'efficienza, etc.	425.000,00

C - NUOVA EDILIZIA		IMPORTO
1	Nuova costruzione - realizzazione di un edificio per uffici, laboratori leggeri e pesanti. Superficie 7.000 mq	21.200.000,00

La prima tabella “A” è prioritaria, rispetto alla “B” e “C”

ALTRE SEDI A ROMA

ROMA – Piazzale Aldo Moro, 7 – SEDE CENTRALE		Pers.
Proprietà		
Totale personale strutturato		544

Complesso costituito da tre corpi di fabbrica, costruiti in tempi diversi, con ampia area cortilizia e sottostante garage.

Il primo e principale corpo fu iniziato a costruire nel 1934 e terminato nel 1937. Essendo stato progettato proprio come sede del Consiglio, esso risulta pienamente funzionale agli scopi prefissati. L'accesso all'edificio avviene, per la parte principale, da Piazzale Aldo Moro.

Articolato su 6 piani, esso comprende una biblioteca specializzata, alla quale si accede dall'ingresso principale, una grande Aula del Consiglio, al primo piano, denominata aula Marconi.

I singoli piani furono progettati e realizzati in modo da posizionare, tramite lunghi corridoi, le numerose stanze per i funzionari.

I restanti 2 corpi di fabbrica, realizzati negli anni '60 e '80, sono collegati con la precedente sede tramite una serie di scale, che li integrano in una sola unica grande struttura.

L'ingresso principale di via Marruccini fa funzioni anche di ingresso secondario della sede originaria. La costruzione della nuovissima ala ha permesso di ricavare nei sotterranei ampi parcheggi. Tra i corpi recenti e quello antico si è potuto così ricavare una grande Sala Convegni. La superficie complessiva è di 25.565 mq.

Il Complesso è sede dell'Amministrazione Centrale del CNR con Presidenza, Direzione Generale, Uffici, Dipartimenti, etc.

PIAZZALE ALDO MORO, 7 – INTERVENTI IN CORSO

Rifacimento servizi igienici - SAC – Roma (PT n. 49)

Lavori da eseguirsi presso la Sede Centrale del CNR, consistenti nel rifacimento completo dei servizi igienici dell'ala nuova (piani 1-2-3-4-5-6). È stato ultimato il progetto esecutivo e sarà a breve avviata la procedura di gara per l'affidamento dei lavori. € 365.084,19 su risorse USG

ROMA – VIA DEI TAURINI, 19 - Proprietà

Complesso immobiliare composto da:

- A. Fabbricato da cielo a terra avente accesso da Via dei Taurini n°19 costituito da 3 piani interrati, un piano terra con annessa corte e 6 piani fuori terra;
- B. Fabbricato da cielo a terra avente accesso da Via dei Pelasgi n°5 costituito da un piano seminterrato, un piano terra con annessa corte e 2 piani fuori terra;
- C. Fabbricato da cielo a terra avente accesso da Via dei Caudini n°6/8 costituito da un piano seminterrato, un piano terra con annessa corte, 2 piani fuori terra e un'area di risulta di locale autorimessa demolito.
- D. La superficie complessiva è di 8.996 mq. di cui: mq. 4.970,01 ad uso ufficio, mq. 1.000 ad uso archivio, autorimessa e locali tecnici.

STRUTTURE PRESENTI A VIA DEI TAURINI		Pers.
ISC	Istituto dei Sistemi Complessi	16
IASI	Istituto di Analisi dei Sistemi ed Informatica "Antonio Ruberti"	36
ISGI	Istituto di Studi Giuridici Internazionali	14
ISSIRFA	Istituto di Studi sui Sistemi Regionali Federali e sulle Autonomie "Massimo Severo Giannini"	21
IAC	Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"	49
IRCRES	Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	11
ITB	Istituto di Tecnologie Biomediche	
IBE	Istituto per la Bioeconomia	11
Centro Interdipartimentale per l'Etica e l'Integrità nella Ricerca		12
Totale personale strutturato		170

ROMA E PROVINCIA - INTERVENTI IN CORSO

Manutenzione Edile sedi area romana (PT n.52)

L'intervento prevede l'affidamento dei lavori di manutenzione edile delle Sedi di Piazzale Aldo Moro, Via dei Taurini, Via Sommacampagna, Campus Ex Eni Monterotondo per la durata di 4 anni. È in corso la procedura per l'affidamento del servizio, a seguito di determina a contrarre del Direttore Generale.

€ 420.000,00, in parte su risorse residue dell'USG, impegno n. 224 del 01/01/2021 di €150.000,00 (residui esercizio 2020), in parte da prevedere a bilancio per le annualità successive.

ROMA – Via di Vallerano, 139 - Proprietà		Pers.
Terreno in Tenuta di Decima, pervenuto per esproprio nel 1965, all'Istituto Nazionale per Studi ed Esperienze di Architettura Navale. (INSEAN), successivamente diventato un istituto del CNR. L'espropriazione di tale terreno, della superficie di 149.216 mq., è avvenuta allo scopo di permettere al suddetto Istituto la costruzione di un nuovo Centro di Idrodinamica.		
INM	Istituto di Ingegneria del Mare	112

VIA DI VALLERANO 139 – INTERVENTI IN CORSO

Lavori urgenti di manutenzione straordinaria - INM di Roma (PT n. 46)

Si tratta di lavori di estrema urgenza, non più differibili, sulle coperture della sede principale dell'INM di Roma, al fine di ripristinare l'impermeabilizzazione degli edifici laboratori, uffici e mensa. Ad oggi è stata avviata la procedura negoziata sottosoglia in corso di svolgimento. **€ 270.427,73** già nella disponibilità di INM.

VIA DI VALLERANO 139 – INTERVENTI DA FINANZIARE

Gli interventi sopra riportati non risultano sufficienti per riqualificare efficientemente l'intero complesso immobiliare stante la sua estensione e grandezza degli edifici, nonché della peculiarità scientifica. In particolare, vista la presenza delle vasche navali, da cui scaturisce una forte umidità, gli interventi straordinari che risultano necessari sono:

- impiantistici normativo sulla sicurezza
- ristrutturazione interna del sito e dei corpi di fabbrica
- Interventi per infiltrazioni
- Adeguamento mensa

L'importo presunto per i precitati interventi sono pari a **€ 3.000.000**

ROMA – Via Bolognola, 7

Proprietà data in concessione alla Protezione Civile Complesso composto di n. 6 fabbricati e precisamente:

- A) Fabbricato principale: uffici e laboratori;
- B) Edificio preparazione e trattamento dei minerali;
- C) Locali di deposito;
- D) Torre di lisciviazione;
- E) Impianto di depurazione;
- F) Edificio accessorio antincendio e generatore di corrente.

Tot. sup. coperta mq. 1.408,60; Tot. volume mc. 11.351,29.

ROMA – Via Cineto Romano 42
Proprietà

Il complesso consta di un appezzamento di terreno, esteso mq. 8.524, sul quale insistono un fabbricato principale e cinque fabbricati secondari per una cubatura complessiva di mc. 8.500 circa. Ex sede dell'Istituto Di Fotonica e Nanotecnologie ora trasferitosi presso l'AdR di Torvergata. È presente uno spazio in uso all'Università di Tor Vergata, il cui accordo è da definire

ROMA				Pers.
IRPPS	Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali	via Palestro 32	Locazione € 341.700.00	42
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica			5
ISTC	Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione	via S. Martino della Battaglia, 44	Locazione € 567.510.78	71
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie	via Cineto Romano, 42	Proprietà	18
IIA	Istituto sull'Inquinamento Atmosferico	c/o Ministero dell'Ambiente, via Cristoforo Colombo, n°44		32
IBBC	Ist. di Biochimica e Biologia Cellulare	Stabulario primati ENEA via Anguillarese, 301	Locazione €29.409,95	3
IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale	c/o Ospedale San Camillo Padiglione Marchiafava Circonv. Gianicolense		2
ISMED	Istituto di Studi sul Mediterraneo	via del Sudario, 44		3
ISTC	Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione	c/o l'Istituto Statale dei Sordi di Roma		15

		Via Nomentana, 56 – Convenzione costo annuo € 15.000	
Totale personale strutturato			191

STRUTTURE PRESSO UNIVERSITA' LA SAPIENZA			Pers.
IBPM	Istituto di biologia e patologia molecolari	Piazzale Aldo Moro 5	73
ISC	Istituto dei Sistemi Complessi	Piazzale Aldo Moro 5	41
ILIESI	Istituto per il Lessico Intellettuale Europeo e Storia delle Idee Facoltà di Filosofia	Via Carlo Fea 2 - Villa Mirafiori	23
IGAG	Istituto di Geologia Ambientale e Geoingegneria	Piazzale Aldo Moro 5	24
IGSG	Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari	Piazzale Aldo Moro 5	2
NANOTEC	Istituto di Nanotecnologie	Piazzale Aldo Moro 5	19
ISB	Istituto per i Sistemi Biologici	Piazzale Aldo Moro 5	6
ISMN	Istituto per lo Studio dei Materiali Nanostrutturati	Piazzale Aldo Moro 5	13
IBBC	Istituto di Biochimica e Biologia Cellulare	Dipartimento Organi di Senso viale del Policlinico 151	10
Totale personale strutturato			211

STRUTTURE PRESSO UNIVERSITA' SACRO CUORE			Pers.
IASI	Istituto di Analisi dei Sistemi ed Informatica "Antonio Ruberti"	Largo Francesco Vito, 1	9
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche "Giulio Natta"	Largo Francesco Vito, 1	10
Totale personale strutturato			19

STRUTTURE PRESSO UNIVERSITA' ROMA TRE			Pers.
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino	Via Della Vasca Navale	7
Totale personale strutturato			7

STRUTTURE IN PROVINCIA DI ROMA

FRASCATI - Via Galileo Galilei Località Perazzeta – Proprietà

Data in diritto di superficie con trasferimento di proprietà superficiaria su costruzioni a favore dell'AGENZIA SPAZIALE EUROPEA (EUROPEAN SPACE AGENCY "ESA")

ROCCA DI PAPA Piazza XX Settembre, 6 – Proprietà (cantina)

10.11 Marche

STRUTTURE PRESENTI NELLA REGIONE MARCHE			Pers.
IRBIM	Istituto per le Risorse Biologiche e le Biotecnologie Marine	Molo Mandracchio - Largo Fiera della Pesca Ancona - Proprietà	55
ICCOM	Istituto di Chimica dei Composti Organo Metallici	c/o General-Inorganic Chemistry Unit School Pharmacy via S. Agostino, 1 - 62032 Camerino (MC) Locazione € 62.636,04	
Totale personale strutturato			55

ANCONA - INTERVENTI IN CORSO

Ristrutturazione sede IRBIM di Ancona (PT n.15)

L'intervento prevede la ristrutturazione della Palazzina ex Fincantieri per dare vita alla futura nuova sede secondaria del CNR –IRBIM di Ancona. L'intervento ammonta attualmente a **€ 5.200.000** di cui la quota di **€ 2.400.000** derivanti da risorse residue UPE (già trasferiti a IRBIM), e **€ 2.800.000** derivanti da economie di progetto di IRBIM che opera come stazione appaltate. Sulla base del cronoprogramma dell'iniziativa, anch'esso profondamente rimodulato, si prevede di spendere nel 2022 circa **€ 2.000.000**, corrispondenti all'anticipazione del 20% e agli stati di avanzamento dei lavori; per il 2023 è previsto il saldo **€ 1.300.000** per il completamento della sopraelevazione.

10.12 Umbria

PERUGIA E PROVINCIA			Pers.
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	Via Madonna Alta, 126 Locazione	18

IRPI	Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica	Canone annuo € 227.891,95		39
ISAFOM				9
IOM	Istituto Officina dei Materiali	Via A. Pascoli, 23c	Convenzione Università Canone annuo € 19.958	9
SCITEC	Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche	Via Elce di Sotto, 8	Convenzione Università Canone annuo €	
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	Località Vocabolo Bruto	Locazione canone annuo €1.345	
ISAFOM	Istituto per i Sistemi Agricoli e Forestali del Mediterraneo	Via Sanguinetto, 1 Tuoro sul Trasimeno - PG	Locazione canone annuo €12.334,15	
Totale personale strutturato				75

STRUTTURE PRESENTI IN PROVINCIA DI TERNI				
Località Fagiolo – Castel Giorgio -TR		Locazione canone annuo € 1.540,20		
IRET	Via G. Marconi, 2 – Porano -TR	Convenzione costo annuo € 26.500 +€3.060		36
Orvieto - TR		Convenzione costo annuo € 19.293,20		

10.13 Campania

AREA DELLA RICERCA NA 1 - “POLO BIOTECNOLOGICO” - Via Castellino, 111				Pers.
		Proprietà Il Campus Castellino (Area di ricerca CNR-NA1) si trova nel centro di Napoli (distretto Vomero-Arenella) nella zona ospedaliera. Il complesso si compone di un edificio principale e di altri 8 corpi di fabbrica di differenti ampiezze e caratteristiche costruttive, realizzati a partire dal 1927 fino al 1967 e modificati nel corso degli anni. Il Campus occupa un’area di circa 12.000 mq, con circa 21.000 mq di laboratori / strutture (1 edificio principale e quattro edifici accessori) e 5.000 mq di terreno, per una superficie totale di circa 26.000 mq.		
IBBC	Istituto di Biochimica e Biologia Cellulare	Sede Istituto		27

IGB	Istituto di Genetica e Biofisica "Adriano Buzzati Traverso"	Sede Istituto	79
IAC	Istituto per le Applicazioni del Calcolo "Mauro Picone"		18
IRET	Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri		23
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse		42
ICAR	Istituto di Calcolo e Reti di Alte Prestazioni		42
ISASI	Istituto di Scienze Applicate e Sistemi Intelligenti "Eduardo Caianiello"		31
IBB	Istituto Di Biostrutture E Bioimmagini		39
UREI	Unità Relazioni Europee ed Internazionali		2
UPP	Unità Prevenzione e Protezione		3
	Unità Biblioteca		1
Totale personale strutturato			307

INTERVENTI IN CORSO

- **Potenziamento infrastrutturale AdR NA1 nell'ambito progetto IMPARA** (PT n.4)
L'intervento si inquadra nell'ambito del progetto IMPARA (Creazione di un laboratorio per lo studio e la preparazione di sonde per Imaging Molecolare) che prevede, tra le altre cose, la creazione di nuovi laboratori a Napoli, presso l'area di Ricerca di via Pietro Castellino. Si prevede di realizzare: un laboratorio di biologia molecolare, uno di biologia strutturale, uno di sintesi chimica e uno di caratterizzazione chimico-fisica. Gli spazi dedicati all'allestimento di questi laboratori, individuati nel piano seminterrato Ed.15 AREA RICERCA NA1 via P. Castellino necessitano di un opportuno riadattamento e a tale scopo è stato previsto un intervento di ristrutturazione. Nel corso del 2021 è stata completata la progettazione esecutiva e successivamente è stata espletata la gara per l'affidamento dei lavori con aggiudicazione in via definitiva. È previsto a breve la sottoscrizione del contratto e successivo avvio delle opere. I fondi sono stati trasferiti da UPE a IBB nelle sue funzioni di Stazione Appaltante - **€ 800.000,00**, su risorse UPE2022.
- **Opere Impiantistiche presso IRET - Progetto ICOS** (PT n. 34). Trattasi di interventi impiantistici necessari per l'insediamento delle apparecchiature FTIR, GC-MS e sistema laser per analisi isotopiche presso la sede IRET di Napoli sita nell'Area ex prefabbricati dell'Area di Ricerca NA1 di Via Pietro Castellino - **€ 123.830,00** - disponibilità residue del DSSTA, nell'ambito del Progetto di potenziamento dell'infrastruttura di ricerca denominata "Integrated Carbon Observation System", dal titolo "PRO-ICOS_MED - Potenziamento della Rete di Osservazione ICOS-Italia nel Mediterraneo.
- **μFLab (MicroFluidicLaboratory) presso IMM - Progetto IMPARA** (PT n. 40). L'intervento si colloca all'interno del già trattato Progetto IMPARA "Imaging dalle Molecole alla Preclinica" e nel caso in questione si tratta dell'acquisizione e allestimento di un complesso di ambienti a contaminazione controllata (denominati brevemente *Clean Room* o *CR*) e delle relative

apparecchiature ed impianti a servizio presso la sede di Napoli di IMM - AdR Na1 di via Pietro Castellino - **€ 270.000,00** – risorse nelle disponibilità del Dipartimento DSB, nell’ambito del Progetto IMPARA

- **Adeguamento spazi AdR NA1 per trasferimento laboratori IBB** (PT n. 42). Lavori di rifunzionalizzazione di alcuni locali presso l’AdR Napoli 1 per permettere in via transitoria l’insediamento di una parte di IBB a causa del rilascio della sede di via Mezzocannone (Na) di proprietà dell’Università degli studi di Napoli “Federico II”. Trattasi dell’adeguamento funzionale e impiantistico di circa 600 mq, parte dei quali sono già stati occupati dal personale IBB e mentre per un’altra parte è in corso la realizzazione della progettazione esecutiva. Sono attualmente in fase di realizzazione gli impianti gas tecnici a completamento dei € 40.000 già investiti. Sono già stati trasferiti a IBB € 48.800 per interventi propedeutici. La spesa inizialmente prevista di circa € 300.000,00, nelle disponibilità residue dell’UPE, è stata incrementata ad € 415.000,00, interamente su disponibilità residue 2021 dell’UPE - **€ 415.000,00** su disponibilità residue UPE nell’ambito degli interventi infrastrutturali previsti dal Piano approvato.
- **Manutenzione straordinaria su coperture edifici per lavori infiltrazioni** (PT n. 48). Lavori da eseguirsi in estrema urgenza presso l’Area napoletana per ripristinare condizioni di sicurezza dei luoghi di lavoro ed evitare ammaloramento delle strutture e danni a strumentazioni e impianti. I lavori sono stati affidati alla ditta aggiudicataria e hanno avuto inizio in data 14/03/2022. **€ 150.000,00** su disponibilità
- **Interventi di potenziamento e ampliamento AdR NA1 - fondi MUR D.M. 737** (PT n. 55). Per quanto concerne il potenziamento e l’ampliamento dell’Area, si procederà ad una nuova edificazione, per complessivi 1.800 mq, sede futura dell’IBB. E’ in corso la progettazione esecutiva. **€ 6.000.000** di spesa prevista individuati per le attività di potenziamento a valere dei FONDI MUR D.M. 737 – annualità 2021 non ancora accertati in entrata
- **Lavori Edificio 17 Progetto IMPARA - PET SEM** (PT n. 56). Lavori di adattamento degli spazi per la creazione di nuovi laboratori, all’interno dell’area napoletana, nell’ambito progetto IMPARA - Imaging dalle Molecole alla Preclinica” - **€ 568.500,00** su dotazione ordinaria UPE 2022 già trasferiti a IBB.
- **Lavori Edificio 17 Progetto IMPARA - CRYOTEM** (PT n. 57). Lavori di adattamento degli spazi per la creazione di laboratorio CRYOTEM - **€ 231.500,00** su dotazione ordinaria UPE 2022 già trasferiti a ISASI

Presentazione del Bando:

Lavori di manutenzione straordinaria edile e di adeguamento impiantistico AdR NA1

Titolo del progetto: Servizi Tecnologici Innovativi per le Biobanche (Stile) - Durata: 36 mesi

Soggetto proponente: Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR

Ammontare dell'investimento: **€ 12.000.000**

"POLO BIOTECNOLOGICO" - NAPOLI Via De Amicis - Cappella dei Cangiani -			Pers.
Proprietà da perfezionare All'interno del complesso immobiliare dell'Università degli Studi di Napoli Federico II il CNR ha acquistato il 2° ed il 3° piano del corpo C nonché una serie di parti comuni Superficie totale mq. 1.808 di cui mq. 1.052 per il 2° piano, mq. 756 per il 3° piano a cui si aggiungono mq. 286 di terrazzo a livello			
IEOS	Istituto per l'endocrinologia e l'oncologia "Gaetano Salvatore" Dipartimento di biologia e patologia cellulare e molecolare "L. Califano"		30
IBB	Istituto di Biostrutture e Bioimmagini		44
Totale personale strutturato			106

"POLO BIOTECNOLOGICO" - NAPOLI - Via Pansini - c/o Università Federico II			Pers.
IEOS	Istituto per l'endocrinologia e l'oncologia "Gaetano Salvatore" Dipartimento di biologia e patologia cellulare e molecolare "L. Califano"	Convenzione Canone annuo: €130.000.00	40

"POLO BIOTECNOLOGICO" - NAPOLI - Via Cintia (Pozzuoli) - c/o Università Federico II			Pers.
ISA	Istituto di Scienze dell'Alimentazione	Convenzione	1
SPIN	Istituto superconduttori, materiali innovativi e dispositivi	Convenzione Canone annuo: €17.500	17
Totale personale strutturato			18

"POLO TECNOLOGICO" - NAPOLI Via Guglielmo Marconi, 4 - Fuorigrotta			Pers.
Proprietà – complesso immobiliare sede dell'ex Istituto Motori, sorge su un'area di circa 11.500 mq. ed è così articolata:			
A. Palazzina uffici costituita da sei piani per complessivi mq. 8.600 e mc. 26.600.			
B. Un corpo distaccato a forma di H, adibito a laboratori, sale prova, foresteria e magazzino, di complessivi mq. 4.385 per circa mc. 21.000.			
C. Una serie di piccoli manufatti per impianti tecnici, per una superficie di mq. 250 e 800 mc.			

In totale pertanto le strutture sviluppano mq. 13.235 e mc. 48.400. Le aree scoperte non edificabili risultano di mq. 10.500.

STEMS	Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili	74

INTERVENTI IN CORSO

- **Lavori di manutenzione straordinaria sede STEMS ex Istituto Motori (IM)** (PT n.21)
Nell'ambito del potenziamento del Polo Tecnologico di viale Marconi (Napoli), ai fini della conservazione del patrimonio edilizio e per la salvaguardia e la sicurezza degli ambienti di lavoro della sede storica dell'ex. Istituto Motori IM confluito nell'Istituto STEMS, l'Istituto, in qualità di Stazione Appaltante, ha avviato la procedura di gara dei lavori. Rispetto al crono programma originario delle attività, avviate già nel 2020, si sono accumulati ritardi in seguito alle restrizioni imposte dall'emergenza COVID-19. Alla luce delle diverse problematiche sullo stato di conservazione degli immobili sia di natura strutturale che di conservazione delle rifiniture esterne ed interne dovute alla mancanza di una adeguata manutenzione, è stata richiesta a UPE l'assegnazione di fondi straordinari per ulteriori €300.000,00 (v. intervento n. 58) - **€ 300.000,00** su disponibilità UPE trasferite a STEMS nelle sue funzioni di Stazione Appaltante
- **Lavori di manutenzioni straordinarie varie – STEMS ex Istituto Motori (IM)** (PT n. 58). Si tratta di interventi per risanare elementi strutturali e finiture esterne ed interne ammalorati da infiltrazioni di acqua piovana, oltre che manutenzioni straordinarie diffuse, quali ad esempio: adeguamento della cabina di trasformazione, sostituzione delle tubazioni dell'impianto di condizionamento della Palazzina Uffici, ammodernamento macchine dell'officina meccanica, ammodernamento impianto per il raffreddamento dei motori al banco e impermeabilizzazione vasca, ripristino dei bagni della palazzina uffici, ecc. - **€ 300.000** (solo parzialmente sufficiente) su dotazione ordinaria UPE 2022. I fondi sono stati già trasferiti a STEMS nelle sue funzioni di Stazione Appaltante.

"POLO TECNOLOGICO" - NAPOLI Via Guglielmo Marconi, 10-12 - Fuorigrotta

Proprietà – Costruzione in corso di collaudo tecnico amministrativo – Attualmente l'immobile è vuoto ed è destinato a futura sede IREA e STEMS che dovranno rilasciare le attuali sedi in locazione e convenzione di seguito riportate.

INTERVENTI IN CORSO

Costruzione della nuova sede del Polo Tecnologico - Fuorigrotta Viale Marconi (PT n. 22)

La nuova sede è destinata ad ospitare STEMS - Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità sostenibile (già IRC) e IREA - l'Istituto per il Rilevamento elettromagnetico dell'Ambiente, che hanno l'attuale sede in immobili in locazione i cui canoni annui sono di ca. € 280.600 Iva inclusa.

La realizzazione del Polo Tecnologico di Via Marconi a Napoli si inquadra nell'ambito degli interventi realizzati con i fondi dell'Intesa di Programma per il Mezzogiorno ed è stata curata dal Provveditorato alle OO.PP. della Regione Campania che ha svolto e tutt'ora svolge, la funzione di Stazione Appaltante (giusta Convenzione n. 6502 dell'11/12/2006). Il Provveditorato, con contratto del 3 novembre 2011, ha conferito, a seguito di procedura di evidenza pubblica, alla PACO Pacifico Costruzioni S.p.a. la progettazione esecutiva e l'esecuzione dei lavori. Dopo un periodo di stasi cui sono seguite scambi di note e incontri tra CNR e il Provveditorato alle OO.PP., sono intervenute le prime attività di ri-avviamento e verifica degli impianti, prodromiche alle operazioni di collaudo tecnico-funzionale e amministrativo. Per tale ragione il Provveditorato alle OO.PP., al fine di addivenire al collaudo tecnico amministrativo dell'opera, ha finalizzando, con il proprio Comitato Tecnico Amministrativo (CTA) Verbale n. 2 del 13.10.2021, l'elenco delle attività da far svolgere alla ditta appaltatrice proponendole la realizzazione delle opere complementari e la relativa sottomissione contrattuale ai sensi del previgente art. 57, c.5 del Decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.

Da ultimo, con nota del 18.03.2022, Prot. n. 5479, il Provveditorato Interregionale alle OO.PP. di Napoli ha inviato al CNR la documentazione inerente alle "Opere complementari di cui all'art. 57, c.5 del Dlgs 163/06 e s.m.i. – Progetto esecutivo degli interventi finalizzati alla riattivazione degli impianti propedeutici al collaudo tecnico-amministrativo- compresa assistenza tecnica delle attività sulle attività dei suddetti interventi e del Collaudo Tecnico Amministrativo", il relativo quadro economico rimodulato a chiusura dell'intervento in esame, comprensivo dell'atto di sottomissione già sottoscritto dalla PACO, cui seguirà, con l'approvazione della Programmazione triennale 2022-2024 del LLPP, l'accettazione del CNR.

L'importo complessivo come sopra riportato, sottoscritto dal RUP dell'intervento (nominato dal Provveditorato come da Convenzione), è pari a **€ 730.000** e si compone dalle voci del Quadro economico elaborato in applicazione degli articoli 16, 22, 32 e 42 del d.P.R. 207/2010.

A valle delle attività sopra descritte, verranno realizzati gli interventi prodromici ed indispensabili al trasloco degli Istituti, necessari all'allestimento e messa in funzione dei laboratori e quindi all'apertura effettiva della nuova sede

€ 800.000 su disponibilità UPE – Rimodulazione Intesa di Programma CNR - MIUR

“POLO UMANISTICO” - NAPOLI Via Guglielmo Sanfelice, 8 - P.zza Borsa		Pers.
Proprietà unità immobiliari ubicate in Napoli nel fabbricato con accesso principale da via Guglielmo Sanfelice n° 8, e con accesso secondario da via Sant’Aspreno n° 13. Trattasi del 6° e 7° piano della scala B del fabbricato in argomento.		
IRISS	Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo	42
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio culturale	10
ISMED	istituto di Studi sul Mediterraneo	54
Totale personale strutturato		106

INTERVENTI DA FINANZIARE

È ormai ultimato un intervento di demolizione e ricostruzione del pavimento del terrazzo (impermeabilizzazione, massetto e pendenze), nonché la sostituzione del gruppo a pompa di calore a servizio degli istituti. A questi interventi, dovrebbero seguire altri lavori, di cui si riporta una stima di costo di circa **€ 500.000** oltre IVA, attualmente non nella disponibilità di UPE.

“POLO DEL MARE” – NAPOLI Calata Porta di Massa – Porto di Napoli 80		Pers.
Concessione Demaniale (Autorità Portuale)		
Canone annuo: €.27.803,25		
ISMAR	Istituto di Scienze Marine	43

INTERVENTI DA FINANZIARE

Intervento di ristrutturazione e rifunionalizzazione piazzale esterno per posizionamento di containers in dotazione all’Istituto, attualmente in deposito presso area in affitto – Importo stimato: € 1.100.000 - Intervento di messa in sicurezza “Area Tecnica” sede secondaria CNR-ISMAR Napoli e relativa recinzione esterna – Importo stimato: **€ 500.000**.

INTERVENTI BANDO DELLA COESIONE

Presentazione Bando:

Titolo del progetto: GreenBlue L-HUB - Sviluppo di un polo tecnologico della ricerca scientifica e delle scienze dedicato all’avanzamento delle conoscenze legate al mare e ai problemi della società riguardanti la mitigazione e l’adattamento al clima, nonché all’alta formazione - Durata: 36 mesi

Soggetto proponente: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)

Partner: Autorita' di Sistema Portuale del mare Tirreno Centrale, Universita' degli Studi di Napoli "Parthenope" - Ammontare dell'investimento: **€ 16.000.000.**

NAPOLI - Via M. Schipa, 115

Proprietà: da dismettere/possibile trasferimento dell'Istituto per la Storia del Pensiero Filosofico e Scientifico Moderno (ISPF).

Porzione di fabbricato (immobile condominiale da ristrutturare) posto al piano rialzato int. 1 e 2 composto di ampio salone e locali per circa mq. 340 lordi. Allo stato attuale l'immobile è inutilizzato a seguito del trasferimento degli Istituti presso il polo Umanistico. Destinazione possibile uffici e non laboratori.

NAPOLI (sedi da rilasciare al completamento del Polo Tecnologico)				Pers.
IREA	Istituto per il Rilevamento Elettromagnetico dell'Ambiente	via Diocleziano, 328	Locazione Canone annuo: €.280.600.00	47
STEMS	Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili	c/o Dipartimento di Ingegneria Chimica Piazzale Tecchio, 80	Convenzione	50
Totale personale strutturato				97

NAPOLI - Via John Fitzgerald Kennedy, 54 – c/o Mostra d'Oltremare pad. 20

IPCB	Istituto per i Polimeri Compositi e Biomateriali	Locazione Canone annuo € .164.260.80	51

ALTRE SEDI A NAPOLI

			Pers.
ISPF	Istituto per la Storia del Pensiero Filosofico e Scientifico Moderno	c/o Dipartimento di Filosofia Via Porta di Massa, 1	15
ITC	Istituto per le Tecnologie delle Costruzioni	c/o Federico II Polo Tecnologico di San Giovanni a Teduccio	2
IC	Istituto di Cristallografia	c/o Azienda ospedaliera di rilevanza nazionale (AORN) pediatrica Santobono Pausilipon Via Teresa Ravaschieri, 8	1
Totale personale strutturato			18

In merito all'Istituto per la Storia del Pensiero Filosofico e Scientifico Moderno (ISPF), stante la carenza di spazi presso il Dipartimento di Filosofia della Federico II, si potrebbe pensare ad un trasferimento presso l'immobile di proprietà del CNR, sito in Via Schipa 115.

EX CIRIO – INTERVENTI DA FINANZIARE

Potenziamento infrastrutturale sede ITC – (Sede Secondaria di Napoli) c/o UniNA Federico II nella nuova sede ex Cirio (PT n. 6)

Per l'intervento, già inserito nell'ambito degli interventi infrastrutturali previsti dal Piano infrastrutture approvato con delibera CdA CNR n. 136/2020, si segnala la sopraggiunta condizione di mancanza di copertura finanziaria venutasi a registrare in corso di esercizio. **€ 300.000**

POZZUOLI - AREA DELLA RICERCA NAPOLI 3 - Via Campi Flegrei, 34			Pers.
Localizzazione L'Area di Ricerca Napoli 3 si trova all'interno del Comprensorio Olivetti che ospita diversi centri di ricerca, secondo un modello di riuso multifunzionale degli ex edifici industriali che mette sempre insieme ricerca e produzione. Superficie di circa 12.000,00 mq, due contratti canone annuo complessivo annuo € 1.718.372,48 Al termine dei lavori di adattamento di parte dell'edificio principale, potrà essere rilasciato il contratto più piccolo con un canone annuo di € 81.093,44.			
ICB	Istituto di Chimica Biomolecolare	Sede Istituto	51
IPCB	Istituto per i Polimeri Compositi e Biomateriali	Sede Istituto	37
ISASI	Istituto di Scienze Applicate e Sistemi Intelligenti	Sede Istituto	46
INO	Istituto Nazionale di Ottica		13
SPIN	Istituto Superconduttori Materiali Innovativi e Dispositivi		4
ARNA3	Personale di Area		2
Totale personale strutturato			153

INTERVENTI IN CORSO

Lavori urgenti di manutenzione straordinaria finalizzati al trasferimento della Sede di Napoli dell'Istituto Nazionale di Ottica (PT n. 43)

Con nota del 10 dicembre 2020, il Direttore Generale, facendo seguito alla richiesta del Direttore dell'Istituto Nazionale di Ottica (INO) di intervento urgente per la risoluzione della problematica connessa al trasferimento della sede di Napoli

La proprietà Olivetti, DeA Capital Real Estate SGR S.p.A. (Fondo Renaissance) ha inviato nulla osta a procedere ed è stato ultimato il progetto esecutivo dell'intervento e si sta avviando la procedura per l'affidamento dei lavori.

La Stazione Appaltante è USG che con Determinazione Dirigenziale USG - **€ 186.000,00**.

“POLO AGRARIO” - PORTICI - Località Granatello Piazzale Enrico Fermi, 1			Pers.
Comodato d’uso gratuito (Regione Campania) – Superficie ca. mq. 4.800			
ISAFOM	Istituto per i Sistemi Agricoli e Forestali del Mediterraneo		42
ISPAAM	Istituto per il Sistema Produzione Animale in Ambiente		28
IPSP	Istituto per la Protezione sostenibile delle Piante		22
DCSR	Ufficio ICT		4
Totale personale strutturato			96

PORTICI - Località Granatello – c/o ENEA			Pers.
Convenzione costo annuo €.250.000			
IPCB	Istituto per i Polimeri Compositi e Biomateriali		

PORTICI – Via Università 133 – c/o Università Reggia di Portici			Pers.
Convenzione con la Federico II in fase di valutazione (proprietà della Città Metropolitana di Napoli)			
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse		28

CASERTA			Pers.
IC	Istituto di Cristallografia	c/o Università degli studi della Campania Luigi Vanvitelli - viale Abramo Lincoln 5	2

ALTRE SEDI IN CAMPANIA

AVELLINO - Via Roma, 64			Pers.
Proprietà			
Fabbricato da cielo a terra con aree scoperte e annesso edificato su una superficie di terreno di circa 2.350 mq..			

Si sviluppa su sei piani fuori terra e due interrati, il tutto per una superficie complessiva netta di circa mq. 6.419, per mq. 540 circa di terrazzo-balcone.

ISA	Istituto di Scienze dell’Alimentazione	65

ANACAPRI - Via Fraita, 64 – “Centro Convegni”

Proprietà

L’area sulla quale sorge il complesso é della superficie catastale di mq. 3461 ed è divisa in due parti dalla Via Fraita. Sull’area insistono due blocchi di edifici:

- Il primo di mq. 2265 che a sua volta comprende quattro corpi di fabbrica
- Il secondo corpo comprende un’area di circa 1196 mq. con sovrastante villino in muratura di un sol piano con tre vani, oltre terrazza. Il complesso è stato ristrutturato dal C.N.R. con fondi del Mezzogiorno, e collaudato nel 2008.

FISCIANO (SA)

IRPPS	Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali	Corso S. Vincenzo Ferreri, 12 - 84080 Fisciano (SA)	Locazione Canone annuo € 21.312	15
SPIN	Istituto superconduttori, materiali innovativi	c/o Dipartimento di Fisica Università di Salerno Via Giovanni Paolo II, 132 - Fisciano	Convenzione Costo annuo € 6.000	15
Totale personale strutturato				30

BENEVENTO

ISAFOM	Campo sperimentale	Località Piano Cappelle	Locazione - 5 ettari di terreno agricolo con annesso fabbricato destinato in parte ad uffici e in parte a depositi e magazzini Canone annuo € 910,04

10.14 Basilicata

AREA DELLA RICERCA DI POTENZA - C. da S. Loja 85050 Tito Scalo	Pers.

Comodato d'uso gratuito Complesso immobiliare di proprietà della Regione Basilicata (scadenza 17.06.2026)		
IMAA	Istituto di metodologie per l'analisi ambientale	104
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale	15
ISM	Istituto di Struttura della Materia	14
ARPZ1	Area della Ricerca di Potenza	7
Totale personale strutturato		140

INTERVENTI IN CORSO

- Tower presso IMAA Tito Scalo (Potenza) - Progetto ICOS (PT n. 35)

Sono in corso i lavori per la realizzazione una torre in carpenteria metallica di altezza massima pari a 100 m, attrezzata per effettuare misure, secondo le specifiche ICOS, ai tre livelli di quota indicati (i.e. 10m, 50m, 100m).

La torre sarà equipaggiata con un gabbiotto per l'alloggiamento della strumentazione necessaria per la realizzazione delle misure (sia obbligatorie sia raccomandate) previste per le stazioni di classe 1. La torre sarà ubicata nell'area industriale di Tito, nelle immediate vicinanze dell'Osservatorio Atmosferico del CNR-IMAA - € 2.147.200,00 – disponibilità residue del DSSTTA, nell'ambito del Progetto di potenziamento dell'infrastruttura di ricerca denominata "Integrated Carbon Observation System", dal titolo "PRO-ICOS_MED - Potenziamento della Rete di Osservazione ICOS-Italia nel Mediterraneo"

- Impianti elettrici presso IMAA Tito Scalo (Potenza) - Progetto ICOS (PT n. 36)

Per la funzionalità della strumentazione sulla Torre atmosferica di cui al precedente intervento n. 35, sono necessari dei lavori strutturali per garantire la connessione elettrica e di rete in loco, oltre a prevedere l'impianto elettrico necessario all'utilizzo in sicurezza della strumentazione da allocare presso la torre stessa. Gli interventi potranno essere avviati solo quando la Torre sarà in via di ultimazione - € 111.798,40 - impegno n. 7 - disponibilità residue del DSSTTA, nell'ambito del Progetto di potenziamento dell'infrastruttura di ricerca denominata "Integrated Carbon Observation System", dal titolo "PRO-ICOS_MED - Potenziamento della Rete di Osservazione ICOS-Italia nel Mediterraneo"

- Tubi presso IMAA Tito Scalo (Potenza) - Progetto ICOS (PT n. 37)

A completamento della Torre (intervento n. 35) si rende necessaria l'installazione di tubi per le misure di gas serra a diversi livelli di quota. Gli interventi potranno essere avviati solo quando la

Torre sarà in via di ultimazione - € 170.800,00 – impegno n.8 – disponibilità residue del DSSTTA, nell'ambito del Progetto di potenziamento dell'infrastruttura di ricerca denominata "Integrated Carbon Observation System", dal titolo "PRO-ICOS_MED - Potenziamento della Rete di Osservazione ICOS-Italia nel Mediterraneo"

POTENZA - Agro di Lavello		
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	Locazione Terreno per la sperimentazione Canone annuo € 5.16

INTERVENTI BANDO COESIONE REGIONE BASILICATA

Presentazione del Bando:

TITOLO DEL PROGETTO: Green Digital Hub Basilicata: riqualificazione ed infrastrutturazione del sito per il potenziamento dell'ecosistema dell'innovazione per l'Ambiente e la Transizione Digitale nell'area industriale di Tito (PZ)

DURATA (in mesi): 36

SOGGETTO PROPONENTE: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)

PARTNER: Università degli Studi della Basilicata; Regione Basilicata; Comune di Tito; Comune di Potenza; Smart P@Per S.p.a.; Hitachi Rail STS S.p.a; Cluster Lucano Aerospazio ETS; Cluster Lucano Automotive Fabbrica Intelligente ETS; Cluster Energia Basilicata; Cluster Lucano di Bioeconomia; Basilicata Creativa; Digital Innovation Hub Basilicata; Distretto tecnologico TeRN - Tecnologie per le Osservazioni della Terra ed i Rischi Naturali; Digital Lighthouse, Fondazione di Partecipazione Istituto Tecnico Superiore per l'Efficienza Energetica, Intema.

AMMONTARE DELL'INVESTIMENTO: € 50.000.000

LOCALIZZAZIONE: Zona Industriale di Tito Scalo PZ

MATERA – Ex Ospedale San Rocco 3 - di proprietà del Comune di Matera	Pers.
Centro Interdipartimentale del CNR (CID) Dipartimento di ingegneria ict e tecnologie per l'energia e i trasporti (Diitet), Dipartimento di scienze umane patrimonio culturale (Dsu), Dipartimento di scienze fisiche e tecnologie della materia (Dstfm), Dipartimento di Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente (Dstta)	1

10.15 Abruzzo

L'AQUILA				Pers.
IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale	via Giosuè Carducci, 32	Locazione Canone annuo €58.000	8
ITC	Istituto per le Tecnologie della Costruzione			8
IASI	Istituto di Analisi dei Sistemi ed Informatica			1
SPIN	Istituto Superconduttori, Materiali Innovativi e Dispositivi	c/o Università dell'Aquila via Vetoio n. 10	Convenzione costo annuo €2.500	7
Totale personale strutturato				24

INTERVENTI BANDO COESIONE REGIONE ABRUZZO

Presentazione del Bando:

TITOLO DEL PROGETTO: ACCELERATE - ecosistemA per l'innovazione ad alta intensità di ConosCenza per La ricERcA e lo sviluppo imprendiToriale

DURATA (in mesi): 36

SOGGETTO PROPONENTE: Università degli Studi dell'Aquila

PARTNER: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)

AMMONTARE DELL'INVESTIMENTO: **€ 35.000.000**

LOCALIZZAZIONE: Via Giovanni Falcone, 25, Coppito – L'Aquila

ALTRE SEDI IN ABRUZZO				Pers.
IGM	Istituto di Genetica Molecolare	C/o Dip. Medicina e Scienze dell'Invecchiamento Università G. D'Annunzio Via dei Vestini 31 (CHIETI)	Convenzione	3
SPIN	Istituto Superconduttori, Materiali Innovativi e Dispositivi	C/o Dip. Di Neuro scienze Università G. D'Annunzio Via dei Vestini 31 (CHIETI)	Convenzione	1
Totale personale strutturato				4

10.16 Molise

INTERVENTI BANDO COESIONE REGIONE MOLISE

Presentazione del Bando:

- **TITOLO DEL PROGETTO:** ONE HEALTH DIGITAL ECOSYSTEM “1HDE”
DURATA (in mesi): 36
SOGGETTO PROPONENTE: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
PARTNER: Istituto Di Ricerche Farmacologiche Mario Negri IRCCS, Fondazione don Carlo Gnocchi ONLUS, Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, Area Science Park, FONDAZIONE CMCC – Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici, Università degli Studi del Molise, Università degli Studi di Teramo, Università Campus Bio-Medico di Roma, Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise 'G. Caporale' Di Teramo, Consorzio per lo Sviluppo Industriale Isernia-Venafro - Ente Pubblico Economico, Fondazione Idis-Città della Scienza, Fondazione Neuromed, Fondazione DEMOS ITS, Consorzio TUMP Turismo Università Medicina Paesaggio, Società Italiana del Dottorato di Ricerca – SIDRI, Materias, Università degli Studi di Padova
AMMONTARE DELL'INVESTIMENTO: € 24.500.000
LOCALIZZAZIONE: Pozzilli IS

- **TITOLO DEL PROGETTO:** Polo Ecosistemi Sostenibili per Salute, Ambiente e Transizione Energetica
DURATA (in mesi): 36
SOGGETTO PROPONENTE: Università degli Studi del Molise
PARTNER: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
AMMONTARE DELL'INVESTIMENTO: € 30.000.000
LOCALIZZAZIONE: Campobasso

10.17 Calabria

AREA DELLA RICERCA DI COSENZA - Rende - Via C. Benso Conte di Cavour, n.4-6		Pers
Convenzione con UNICAL		
Porzione di immobile		
canone annuo € 850.000 (comprensivo delle sedi di Via Pietro Bucci)		
ISAFOM	Istituto per i Sistemi Agricoli e Forestali del Mediterraneo	20
IRPI	Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica	21
AdR CS	Area di Ricerca	1
UPP	Unità Prevenzione e Protezione	1
Totale personale strutturato		43

STRUTTURE PRESSO UNICAL - Rende (CS) via Pietro Bucci			Pers.
Convenzione con UNICAL per spazi e fabbricati presso la sede dell'Università Costo annuo € 850.000 (comprensivo delle sedi di Via Cavour 4/6 – Rende)			
ICAR	Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni		38
ITM	Istituto per la Tecnologia delle Membrane		42
NANOTEC	Unità Prevenzione e Protezione		18
IIA	Istituto sull'Inquinamento Atmosferico		22
IIT	Istituto di Informatica e Telematica		22
Totale personale strutturato			142

Al riguardo si partecipa che qualora si dovesse sottoscrivere la nuova Convenzione con l'UNICAL, aumentando i mq finora disponibili (trasferimento di IRIB), il costo della Convenzione sarà di €1.070.000 annui.

STRUTTURE PRESENTI a Piano Lago Mangone (CS)			Pers.
IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica	Locazione canone annuo €163.150	10

CATANZARO - v.le Europa Germaneto - c/o UNIVERSITA' MAGNA GRECIA			Pers.
IBFM	Istituto di Bioimmagini e Fisiologia Molecolare	Convenzione €300.000	13
BIOTECNOMED s.c.a.r.l.	SAC		1
IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica		8
Totale personale strutturato			22

CATANZARO c/o AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA " MATER DOMINI" - PADIGLIONE C - via Tommaso Campanella 115			Pers.
IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica	Convenzione canone annuo € 5.000	8

LAMEZIA TERME - Zona Industriale Comparto 15			Pers.
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima	Convenzione € 9.400	6

STRUTTURE PRESENTI IN PROVINCIA DI REGGIO CALABRIA			Personale
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica	Ospedali Riuniti "Bianchi-Melacrino-Morelli" via Vallone Petrara - Reggio Calabria	19
Totale personale strutturato			19

REGIONE CALABRIA – INTERVENTI IN CORSO

- HUB-LAB-LT Impianti presso ISAC (Lamezia Terme) - Progetto ICOS (PT n. 33)

Sono attualmente in via di ultimazione i lavori per gli interventi di adeguamento impianto elettrico, impianto di climatizzazione ed impianto di distribuzione gas tecnici, nonché installazione di un compressore per aria - € 182.390,00 - disponibilità residue del DSSTTA, nell'ambito del Progetto di potenziamento dell'infrastruttura di ricerca denominata "Integrated Carbon Observation System", dal titolo "PRO-ICOS_MED - Potenziamento della Rete di Osservazione ICOS-Italia nel Mediterraneo".

- Lavori per trasferimento Sede IRIB da Piano Lago presso UNICAL (PT n. 61)

Nell'ambito della redazione della nuova Convenzione Operativa che regolerà i rapporti tra il CNR e l'Università della Calabria, sono stati individuati appositi spazi per ospitare sia gli Uffici che i Laboratori di Ricerca della sede IRIB-CNR di Mangone (CS), per i quali occorreranno lavori di riqualificazione e manutenzione straordinaria/ordinaria necessari a soddisfare alcune esigenze funzionali legate alla specifica organizzazione logistica e alle attività di laboratorio svolte dall'Istituto. In aggiunta sono previste spese per il trasloco di strumentazioni e arredi - Spesa prevista: € 450.000 su dotazione ordinaria UPE

10.18 Puglia

AREA DELLA RICERCA BARI - Via Amendola 122	Pers.
Locazione Fabbricato cielo terra e piani seminterrati con parcheggi. La sede di proprietà della Cassa Geometri è posizionata vicino all'Università di Via Amendola. Canone annuo € 950.000 E' in programma il rilascio dell'immobile e il trasferimento degli Istituti presso la nuova sede dell'Area ex Manifattura Tabacchi.	

ISPA	Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari	Sede Istituto	64
IBIOM	Istituto di Biomembrane, Bioenergetica e Biotecnologie Molecolari	Sede Istituto	35
IBBR	Istituto di Bioscienze E Biorisorse	Sede Istituto	30
IC	Istituto di Cristallografia	Sede Istituto	28
IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante		42
STIIMA	Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero Avanzato		17
NANOTEC	Istituto di Nanotecnologia		16
IRPI	Istituto Di Ricerca Per La Protezione Idrogeologica		16
IREA	Istituto Per Il Rilevamento Elettromagnetico Dell'ambiente		12
ISTP	Istituto per la Scienza e Tecnologia dei Plasmi		18
IAC	Istituto per le Applicazioni del Calcolo “Mauro Picone”		11
ITB	Istituto di Tecnologie Biomediche		13
AdR BA	Area Territoriale di Ricerca di Bologna		4
UPP	Ufficio Prevenzione e Protezione		2
Totale personale strutturato			278
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse Afferisce all’AdR di Bari ma è sito presso Via Amendola 165/a Campus Università	Sede Istituto	30
IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante, anche sita presso Campus Università		

BARI - IRSA - V.le Francesco de Blasio, 5		Pers.
Proprietà Complesso immobiliare Su terreno della superficie di circa 17.940 mq. il C.N.R. ha costruito due edifici: - Edificio composto di un piano seminterrato, un piano rialzato ed un primo piano per una superficie totale di mq. 2.556,81 - Edificio adibito ad officina e servizi generali per una superficie di mq. 331,14		
IRSA	Istituto Di Ricerca Sulle Acque	46

INTERVENTI IN CORSO

Lavori di efficientamento energetico dell'edificio IRSA (PT n. 19)

L'intervento prevede una serie di opere edili ed impiantistiche coordinate ed interconnesse finalizzate al raggiungimento di alti livelli di efficientamento energetico. L'intervento si inquadra nell'ambito del POR 2014-20 – Regione Puglia, autorizzato e finanziato dalla Regione Puglia, per circa 4.50 M euro, a fronte di un cofinanziamento del CNR, su fonti dell'Intesa, pari al 10% dell'intero importo dei lavori - € 4.989.806,25 costo complessivo, di cui € 498.960,60, spesa prevista a carico

del CNR su disponibilità residue UPE – Rimodulazione Intesa di Programma CNR - MIUR e € 4.490.645,65 già trasferiti dalla Regione Puglia al CNR.

BARI – Via Lembo, 38/F			Pers.
STIIMA	Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero Avanzato	Locazione immobile Canone annuo €117.300.00	8
ITC	Istituto per le Tecnologie della Costruzione		10
Totale personale strutturato			18

STRUTTURE PRESENTI PRESSO L'UNIVERSITA' DI BARI				Pers.
IPCF	Ist. per i processi chimico-fisici	c/o Dip. di Chimica Via Orabona, 4		14
ICCOM	Istituto Di Chimica dei Composti Organo Metallici			7
IFN	Istituto di Fotonica e Nanotecnologie	C/o Dip. di Fisica Via Amendola, 173	Convenzione costo annuo €42.000	3
Totale personale strutturato				24
VALENZANO - Casamassima				Pers.
Proprietà da alienare - Terreno con accesso dalla strada comunale Valenzano-Casamassima, della superficie di ha 4.99.60 destinato a “ Zona F4 Servizi Regionali Università “.				

NUOVA SEDE DELL'AREA DI BARI PRESSO LA EX “MANIFATTURA TABACCHI”

INTERVENTI IN CORSO

in rosso evidenziata la futura Area della Ricerca di Bari

Il progetto nasce da un'intesa raggiunta da Invimit SGR S.p.A., per conto del Fondo, e il Cnr nel 2017, e prevede il recupero di ampia parte del compendio produttivo in disuso e l'insediamento nell'immobile di tutte le strutture di ricerca dell'Ente fatta eccezione per l'IRSA che ha l'attuale sede in un immobile in proprietà.

Allo stato attuale INVIMIT è in procinto di avviare la gara dei lavori di ristrutturazione.

INTERVENTI BANDO COESIONE REGIONE PUGLIA

Presentazione del Bando:

TITOLO DEL PROGETTO: Progetto “A.R.I.S.”: Area della Ricerca per l'Innovazione e lo Sviluppo Riqualficazione e ristrutturazione del compendio immobiliare denominato “Ex Manifattura dei Tabacchi” sito in Bari da destinarsi a nuova sede dell'Area della Ricerca del CNR di Bari

DURATA: 36 mesi

SOGGETTO PROPONENTE: Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)

PARTNER: Invimit Sgr e Comune di Bari

AMMONTARE DELL'INVESTIMENTO: € 65.511.468 LECCE - Monteroni Campus Universitario Ecotekne – Monteroni		Pers.
Proprietà Complesso immobiliare costituito da una serie di edifici ubicati nell'area universitaria di Lecce. Il complesso comprende 7 corpi di fabbrica adibiti a studi e laboratori denominati edificio A, B, C, D, E, F e G. Ogni edificio si sviluppa su due piani ed ha sostanzialmente forma rettangolare ad eccezione dell'edificio G di forma ovale ubicato al centro del complesso.		
NANOTEC	Istituto di Nanotecnologia	63

INTERVENTI IN CORSO

- Lavori di efficientamento energetico dell'edificio (PT n. 18)

L'intervento prevede una serie di opere edili ed impiantistiche coordinate ed interconnesse finalizzate al raggiungimento di alti livelli di efficientamento energetico. L'intervento si inquadra nell'ambito del POR 2014-20 – Regione Puglia, autorizzato e finanziato dalla Regione Puglia, per circa 4.50 M euro, a fronte di un cofinanziamento del CNR, su fonti dell'Intesa, pari al 10% dell'intero importo dei lavori - € 4.989.806,25 costo complessivo, di cui € 498.960,60, spesa prevista a carico del CNR su disponibilità residue UPE – Rimodulazione Intesa di Programma CNR - MIUR e € 4.490.645,65 già trasferiti dalla Regione Puglia al CNR.

- GREEN-POWER presso NANOTEC - Progetto DARIAH-ERIC (PT n. 39)

Trattasi dell'intervento di installazione di un impianto fotovoltaico per le pensiline del parcheggio e posti auto da 80KW complessivi alla sede di Lecce dell'Istituto NANOTEC presso il Campus EcoTeckne - € 268.400 - impegno n. 6 disponibilità residue del DSU per il Progetto "DARIAH-ERIC Stazione

LECCE - Campus Universitario Ecotekne – Monteroni			Pers.
IFC	Istituto di Fisiologia Clinica - Campus Ecotekne	Comodato Complesso immobiliare denominato "Villa Tresca" di proprietà dell'Università del	18
ISPA	Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari		26
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima		17
ISASI	Istituto Di Scienze Applicate E Sistemi Intelligenti		12
IMM	Istituto per la Microelettronica e Microsistemi		47

ISPC	Istituto Di Scienze Del Patrimonio Culturale	Salento composto Palazzine di due piani	28
Totale personale strutturato			148

INTERVENTI DA FINANZIARE

Lavori di manutenzione straordinaria sugli immobili in comodato (Unisalento)

Interventi strutturali messa in sicurezza - efficientamento energetico

Lavori per eliminazione infiltrazioni d'acqua

Laboratorio di biotecnologie e fermentazioni

Per un importo totale di **€ 170.000**

LECCE - Distretto Tecnologico DHITECH – Monteroni			Pers.
IMM	Istituto per la Microelettronica e Microsistemi	Comodato con DHITECH Scarl - porzione di immobile - costo €.256.064 ca. tra costi fissi e costi a consumo	

LECCE - strada prov.le Lecce-Monteroni			Pers.
IRET	Ist. di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri	c/o Università del Salento - Dip. di Scienze e Tecnol. Biolog. ed Ambientali	Convenzione 3

BRINDISI – Piazza A. Di Summa ASL BR-PAD. Centrale stanza 18			Pers.
IRPPS	Istituto di Ricerche sulla Popolazione le Politiche Sociali	Accordo	1

TARANTO - Via Roma 3			Pers.
Concessione demaniale Immobile cielo terra con terreno Il fabbricato necessita di un intervento sostanziale di ristrutturazione e consolidamento strutturale e adeguamento impiantistico.			
IRSA	Istituto di Ricerca sulle Acque		18

LESINA (FG) - Via Pola, 4		Pers.
Proprietà		
IRBIM	Istituto Per Le Risorse Biologiche E Le Biotecnologie Marine	9

FOGGIA – Viale Michele Protano, 1		Pers.
Convenzione L'Unità Territoriale di Foggia dell'ISPA è ubicata presso il Centro Servizi del Distretto Agroalimentare del Tavoliere (CS-DAT).		
ISPA	Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari	4

10.19 Sicilia

AREA DELLA RICERCA DI PALERMO - via Ugo La Malfa, 153			Pers.
Locazione canone annuo €1.555.259,95 superficie mq 16.361			
IRIB	Istituto per la Ricerca e l’Innovazione Biomedica	Sede Istituto	51
IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale		36
ICAR	Istituto di Calcolo e Reti di Alte Prestazioni		29
IBF	Istituto di Biofisica		24
ITD	Istituto per le tecnologie didattiche		23
ISMN	Istituto per lo Studio dei Materiali Nanostrutturati		21
INM	Istituto di Ingegneria del Mare		17
ISAS	Istituto di Scienze Applicate e Sistemi Intelligenti		1
ARPA1	Area di Ricerca di Palermo		4
UPP	Unità Prevenzione e Protezione		1
Totale personale strutturato			207

INTERVENTI IN CORSO A PALERMO

- **Lavori di rifunionalizzazione per adattamento nuove sedi istituti ICAR - INM - IBBR (Palermo)**
(PT n. 12)

L'intervento consiste nella rifunionalizzazione di alcuni spazi presso l'AdR di Palermo, al fine di dare completamento all'insediamento in area del personale ICAR, INM e IBBR. Ad oggi è in corso la procedura di gara per l'affidamento dei lavori.

I fondi sono stati trasferiti all'AdR di Palermo che svolge le funzioni di Stazione Appaltante

€ 384.262,02 risorse nelle disponibilità dell'UPE

- **Lavori climatizzazione e condizionamento - AdR Palermo (PT n. 26)**

L'intervento consiste nella riqualificazione tecnologica di alcuni impianti termici (riscaldamento/raffrescamento) dell'AdR di Palermo, non più rinviabili e delle relative conseguenti opere edili.

I fondi sono stati trasferiti all'AdR di Palermo che svolge le funzioni di Stazione Appaltante.

€ 219.600,00 su disponibilità residue UPE.

STRUTTURE PRESENTI PALERMO c/o UNIVERSITA' LUMSA				Pers.
ISMED	Istituto di Studi sul Mediterraneo	via Filippo Parlatore, 65 Palermo		7
STRUTTURE PRESENTI A PALERMO E PROVINCIA				Pers
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	corso Calatafimi, 414 Palermo	Locazione € 77.165,00 mq 530 in fase di trasferimento presso area	18
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino	lungomare Cristoforo Colombo, 4521 Palermo		16
IBFM	Istituto di Bioimmagini e Fisiologia Molecolare	c/o ISPRA lungomare C. Colombo, Palermo		8
IBFM	Istituto di Bioimmagini e Fisiologia Molecolare	C/o Fondazione Istituto G.Giglio di Cefalù, C.da Pietrapollastra – Pisciotto (Cefalù)		8
ITAE	Istituto di Tecnologie Avanzate per l'Energia	Viale delle Scienze ed. 9 Palermo		1
ISMED	Istituto di Studi sul Mediterraneo	Fondazione Trigona Onlus, Strada Vicinale Montagnola Serradifalco (Bagheria)		2
IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	Comune di Collesano (PA)	Locazione €5.588,75 campo collezione di germoplasma sup. 8.28 ha	
Totale personale strutturato				53

TRAPANI - via del Mare 3 Campobello di Mazara – Capo Granitola			Pers.
Concessione Demaniale da parte della Regione Sicilia			
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino		41

STRUTTURE PRESENTI IN PROVINCIA DI TRAPANI				Pers.
IRBIM	Istituto per le Risorse Biologiche e Biotecnologie Marine	via Vaccara, 61 Mazara del Vallo	Locazione €111.386 superficie mq 2.056	30
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino	Via G. da Verrazzano, 17 Castellammare del Golfo (TP)	Comodato	3
Totale personale strutturato				33

INTERVENTI IN CORSO A TRAPANI

Lavori per la realizzazione di un'infrastruttura per misure di acustica marina presso la sede del CNR-IAS di Capo Granitola (TP) (PT n. 47)

L'intervento infrastrutturale prevede la realizzazione di una vasca con dimensioni e caratteristiche adatte ad eseguire misure di acustica marina. Data la peculiare posizione della sede di Capo Granitola, al fine di escludere ogni eventuale impatto sull'ambiente circostante, si è scelto di inserire la vasca all'interno della piscina esistente nella zona Nord-Ovest della ex-Tonnara. La piscina sarà modificata per realizzare al suo interno una vasca cilindrica del diametro di 10 m e profondità di 10 m. Il 28/02/2022 sono stati consegnati i lavori sotto riserva di legge per una durata di 120 giorni - € **340.000,00** di quadro economico complessivo, di cui circa € **200.000** a valere sul Progetto IDMAR e € **140.000** di cofinanziamento del CNR a valere sulle economie del Progetto PESCAEC PON2_00451_3362121.

INTERVENTI BANDO COESIONE MESSINA

Presentazione del Bando:

Progetto di Recupero e rifunionalizzazione della ex-Tonnara di Capo Granitola per attività di ricerca scientifica multidisciplinare e alta formazione in ambiente marino (Campobello di Mazara - Sicilia 15.000.000 Euro)

MESSINA - SEDE IPCF - viale Ferdinando Stagno d'Alcontres, 37		Pers.
Proprietà Complesso immobiliare costruito dal CNR su terreno di proprietà		
IPCF	Istituto per i processi Chimico Fisici	33

MESSINA – SEDE IRBIM e ISP - Via S. Raineri, 86			Pers.
Concessione perpetua			
Autorità di Sistema Portuale (Area in consegna perpetua al CNR)			
IRBIM	Istituto per le Risorse Biologiche e Biotecnologie Marine		26
ISP	Istituto di Scienze Polari CNR		14
Totale personale strutturato			40

STRUTTURE PRESENTI A MESSINA E PROVINCIA				Pers.
ITAE	Istituto di Tecnologie Avanzate per l'Energia	via Salita S. Lucia sopra Contesse, 5 - Messina	Proprietà	66
IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica	Istituto Marino Via Torre Bianca - Mortelle ME	Convenzione Comune di Messina € 10.000,00	12
Totale personale strutturato				78

INTERVENTI IN CORSO A MESSINA

- **Lavori di realizzazione deposito materiali speciali a semplice elevazione fuori terra- IPCF - Messina (PT n. 11)**

Si tratta della realizzazione di un manufatto necessario per il deposito di materiali speciali non posizionabili negli usuali ambienti magazzino. Il progetto esecutivo è al momento in visione al Genio Civile. **€ 182.519,87** risorse nelle disponibilità dell'UPE.

- **Lavori di manutenzione straordinaria - edificio principale Messina - sede IRBIM e ISP (PT n. 23)**

L'intervento prevede lavori di messa in sicurezza, di efficientamento energetico sull'involucro, sostituzione/restauro degli infissi ammalorati dal tempo e dalla vicinanza del mare, risanamento dei solai e dei muri perimetrali soggetti ad infiltrazioni.

I fondi sono stati trasferiti all'IRBIM nelle sue funzioni di Stazione Appaltante.

€ 200.000,00 su disponibilità residue UPE.

Presentazione Bando della coesione Territoriale: Progetto ROBOTICS FOR ONE HEALTH (ROH) (12.800.000 Euro)

INTERVENTI BANDO COESIONE MESSINA

Presentazione del Bando:

Progetto: ROBOTICS FOR ONE HEALTH (ROH) (Messina - Sicilia - 12.800.000 Euro)

STRUTTURE PRESENTI IN PROVINCIA DI SIRACUSA (Terreno)		
INAF	Prossimo trasferimento a INAF	Contrada Renna - Noto

STRUTTURE PRESENTI A CATANIA E PROVINCIA				Pers.
IPCB	Istituto per i Polimeri, Compositi e Biomateriali	via Paolo Gaifami,18 Catania	Locazione 2 contratti per complessivi € 640.700,49 mq 4.304	24
ICB	Istituto di Chimica Biomolecolare			23
IC	Istituto di Scienze Polari CNR			19
IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica			16
IBE	Istituto per la Bioeconomia			13
ISTC	Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione			5
ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale	Palazzo Ingrassia via Biblioteca 4 Catania	Convenzione € 15.000	26
IMM	Istituto per la Microelettronica e Microsistemi	zona industriale VIII strada, Catania	Locazione € 125.249,93 sup. 1.000 mq	43
IMM	Istituto per la Microelettronica e Microsistemi	Località Pantano d'Archi	Proprietà	
ISAFOM	Istituto Sistemi Agricoli Forestali Mediterranei sez. CT	Terreno C/o Istituto Superiore Statate E. Fermi - Catania	Convenzione €5.100	
Totale personale strutturato				150

INTERVENTI IN CORSO A CATANIA

- Lavori di adattamento nuova sede IMM (post acquisto) (Catania) (PT n. 20)

L'intervento prevede la ristrutturazione e adeguamento funzionale di una porzione di capannone acquistato dal CNR. Al suo interno è prevista la realizzazione di una struttura multipiano destinata a laboratori e studi.

€ 8.200.000,00 complessivi, spesa prevista equamente distribuita nel 2021 e nel 2022 su disponibilità residue UPE.

- Realizzazione Clean Room - laboratori IMM di Catania presso Sede di ST Microelectronics (PT n. 44)

L'intervento si inquadra nell'ambito del progetto Beyond–Nano, e all'interno della quota di finanziamento del MUR di cui al decreto 2510 del 10/12/2019 e prevede l'ampliamento dell'attuale Clean Room dell'Istituto per la Microelettronica e Microsistemi (IMM).

€ 2.633.000,00 derivanti dal Progetto Beyond Nano

INTERVENTI BANDO COESIONE A CATANIA

Presentazione del Bando:

Materiali e Tecnologie Avanzate per la Sensoristica (Catania - Sicilia - 23.000.000 Euro) in Località Pantano d'Archi (DSFTM)

STRUTTURE PRESENTI c/o L'UNIVERSITA' DI CATANIA				Pers.
ISAFOM	Istituto per i Sistemi Agricoli e Forestali del Mediterraneo e	via Empedocle 58 Catania	Convenzione Università di Catania € 15.000	7
IMM	Istituto per la Microelettronica	via Santa Sofia 64 Catania	Convenzione	15
Totale personale strutturato				22

10.20 Sardegna

AREA DELLA RICERCA DI SASSARI

Traversa La Crucca, 3 – Località Balduina, Li Punti SS

Convenzione per concessione locatizia tra provincia di Sassari e CNR canone simbolico

La sede dell'Area della Ricerca di Sassari ospita al suo interno 6 istituti raccolti in tre edifici principali su una superficie complessiva di 6.200 metri quadrati. L'Area è dotata di un Centro Congressi con una sala conferenze da 150 posti, un'aula informatica con 20 postazioni singole e due sale riunioni attrezzate con sistemi audio-video.

STRUTTURE PRESENTI NELL' AREA DI SASSARI		Pers.
ICB	Istituto di Chimica Biomolecolare	33
IBE	Istituto per la Bioeconomia	22
ISPA	Istituto di Scienze della Produzioni Alimentari	18
ISPAAM	Istituto per il sistema produzione animale in ambiente Mediterraneo	15
IRGB	Istituto di ricerca Genetica e Biomedica	13

IRET	Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri	2
ARSS1	Area di Ricerca di Sassari	3
DCSR	Unità Prevenzione e Protezione	1
Totale personale strutturato		107

INTERVENTI BANDO COESIONE SASSARI

Presentazione del Bando:

Progetto: PRAMALABS - Potenziamento della Ricerca Applicata Multidisciplinare per Ambiente, agricoltura, Bioeconomia e Salute (Sassari - Sardegna - 18.000.000 Euro)

STRUTTURE PRESENTI A NUORO				Pers
IRGB	Istituto di Ricerca Genetica e Biomedica	via Umberto, 100 – Lanusei Nuoro	Comodato	10

STRUTTURE PRESENTI IN PROVINCIA DI ORISTANO				Pers.
ISPA	Istituto di Scienze della Produzioni Alimentari	c/o Istituto Professionale per l'Agricoltura Località Palloni Nuraxinieddu Oristano	Convenzione	
IAS	Istituto per lo Studio degli Impatti Antropici e Sostenibilità in Ambiente Marino	località Sa Mardini Oristano	Convenzione canone annuo € 60.000	20

STRUTTURE PRESENTI A CAGLIARI E PROVINCIA				Pers.
IRGB	Istituto di Ricerca Genetica e Biomedica	c/o Dipartimento di Neuroscienze - Università degli Studi di Cagliari - cittadella universitaria ss 554 km 4,500 Cagliari	Convenzione canone annuo totale €19.175	41
IN	Istituto di Neuroscienze			17
IOM	Istituto Officina dei Materiali	Università degli Studi di Cagliari - cittadella universitaria strada prov.le Monserrato - Sestu km 0,700 Cagliari	Convenzione canone annuo €144.680	4
ISAC	Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima			4
IGAG	Istituto di geologia ambientale e geingegneria	c/o Dipartimento Ingegneria Civile Ambientale e Architettura Università di Cagliari Via Marengo 2 Cagliari	Convenzione canone annuo totale € 5.362	6

ISEM	Istituto di Storia dell'Europa Mediterranea	via Giovanni Battista Tuveri 128 Cagliari	Locazione canone annuo €87.777,55	13
IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale	Parco Scientifico e Tecnologico della Sardegna località Piscinamanna - Pula edificio 5 - Cagliari	Convenzione canone annuo €24.952	7
IN	Istituto di Neuroscienze	Parco Scientifico e Tecnologico della Sardegna località Piscinamanna - Pula edificio 5 - Cagliari	Convenzione canone annuo €11.496	1
Totale personale strutturato				32

10.21 Riepilogo investimenti per la messa in sicurezza del patrimonio immobiliare

Di seguito, si propone una tabella riassuntiva relativa a risorse già finanziate per la messa in sicurezza del patrimonio immobiliare:

Fonte Finanziamento	Interventi	2018-2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
L.205/2017	Electra 2.0	€ 0,00	€ 1.000.000,00	€ 1.000.000,00	€ 1.000.000,00	€ 6.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00
L.205/2017	Gateway Venezia	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Pisa	€ 0,00	€ 1.300.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Torino	€ 0,00	€ 600.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Firenze	€ 0,00	€ 1.100.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Bando della Coesione (Invimit)	€ 27.626.746,90	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Manutenzioni come da programma UPE	€ 810.637,61	€ 0,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2022)	Bando della Coesione (Invimit)	€ 0,00	€ 0,00	€ 12.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2021)	Manutenzioni straordinarie (60) Intervento Area Padova	€ 6.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2021)	Manutenzioni straordinarie (60) Intervento Area Napoli	€ 6.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Preventivo 2022 - Manutenzioni	Come da programma UPE (60)	€ 0,00	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
	Totale	€ 40.437.384,51	€ 24.000.000,00	€ 28.000.000,00	€ 16.000.000,00	€ 21.000.000,00	€ 15.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00
	Disponibile	€ 1.734.927,00	€ 6.000.000,00	€ 5.734.927,00	€ 6.000.000,00	€ 7.000.000,00	€ 20.000.000,00	€ 37.000.000,00	€ 45.000.000,00

11. INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR

Dal bilancio energetico del CNR del 2021 risulta che i consumi energetici dell'Ente (di energia elettrica, gas naturale e altri combustibili) ammontano complessivamente a **22.803 T.e.p.** (Tonnellate equivalenti di petrolio). I consumi elettrici sono largamente prevalenti (**80 GWh**, corrispondenti all'**81%** dei consumi energetici totali), mentre i consumi termici, rappresentati quasi esclusivamente da gas naturale per il riscaldamento, raggiungono il **19%** del totale. Il costo energetico complessivo ammonta a **17,3 M€**, con una prevalenza dei costi per l'energia elettrica (13,8 M€).

Il CNR gestisce direttamente **129** utenze energetiche, alcune molto grandi (come le principali Aree della Ricerca) altre di medie o piccole dimensioni. Tuttavia, gran parte dei consumi e dei costi energetici sono concentrati in poche grandi strutture del CNR. Il piano di interventi per l'efficienza energetica prende in considerazione le **18 strutture più energivore**, i cui consumi raggiungono il **77%** dei consumi totali del CNR.

Per ridurre i consumi ed i costi energetici di queste 18 strutture è necessario agire su due fronti:

- A. **ridurre i consumi**, mediante un efficientamento degli impianti (elettrici e termici) ed un miglioramento delle prestazioni energetiche dell'involucro edilizio;
- B. **aumentare** notevolmente la **produzione energetica da fotovoltaico**.

11.1 Interventi per la riduzione dei consumi

Dall'analisi dei **consumi elettrici** delle 18 grandi strutture si nota una larga prevalenza (superiore al 60%) di consumi costanti, presenti 24 ore su 24 in ogni stagione, dovuti soprattutto ad impianti per la climatizzazione di camere bianche, stabulari, centri di calcolo, laboratori e strumentazione scientifica sempre in funzione. Inoltre, molti di questi impianti hanno un'età spesso superiore ai 15-20 anni e la loro sostituzione permetterebbe non solo di ridurre i consumi, ma anche di elevare il coefficiente di affidabilità impiantistica, con indubbio risparmio su tutte le attività di manutenzione straordinaria dovute ai guasti derivanti dall'obsolescenza delle apparecchiature e conseguente riduzione dei disservizi. Pertanto, la riduzione dei consumi elettrici si può conseguire sostituendo gli impianti più vecchi e dando priorità al rinnovo degli impianti che funzionano h24.

Anche per la riduzione dei **consumi termici** è necessario in molti casi un rinnovo degli impianti obsoleti, operando dove possibile una elettrificazione (con conseguente riduzione della dipendenza dal gas) mediante l'installazione di pompe di calore; un grande beneficio per l'ottimizzazione dei consumi può derivare anche dall'installazione o revamping dei sistemi di telegestione/telecontrollo degli impianti.

Gli interventi sull'**involucro** hanno in generale un costo non trascurabile; per questa ragione, nelle Aree più grandi ci si dovrà limitare inizialmente a risolvere le situazioni più critiche. Invece, in alcune strutture più piccole (Istituto IMEM di Parma, Area di Sassari, Area di Potenza) si possono studiare interventi sull'involucro più completi, con l'obiettivo, ambizioso ma non impossibile, di trasformare queste Aree in **strutture ad emissioni zero** (con elevate prestazioni dell'involucro e autoproduzione di energia 100% rinnovabile).

A questo proposito, assume particolare interesse la possibilità, attualmente in corso di definizione, di creare presso l'IMEM di Parma una Comunità Energetica Rinnovabile insieme all'Università di Parma, realizzando un progetto pilota che preveda la trasformazione dell'Area in struttura 100% rinnovabile e il contemporaneo svolgimento di attività scientifiche su argomenti di grande interesse energetico.

11.2 Installazione di impianti fotovoltaici nelle strutture del CNR

Attualmente il CNR dispone di 10 impianti fotovoltaici in funzione ed altri 6 impianti già installati ma ancora da allacciare alla rete elettrica; la potenza installata complessiva raggiunge **951 kW_p**, con una produzione energetica annua prevista (quando tutti gli impianti saranno in produzione) di circa **1.100.000 kWh**, pari a circa **1%** del fabbisogno energetico del CNR.

In coerenza con la tendenza emersa a livello nazionale di forte sviluppo del fotovoltaico nei prossimi anni, l'obiettivo del CNR consiste nel raggiungere una quota di autoproduzione fotovoltaica pari a circa il **10%** del fabbisogno energetico dell'Ente. Questo obiettivo corrisponde all'installazione di circa **7 MW_p** di fotovoltaico nelle strutture del CNR, ad un costo di circa **11 M€** ed un ritorno dell'investimento in circa **5 anni** (senza considerare eventuali incentivi).

Il fotovoltaico rappresenta una tecnologia particolarmente congeniale per il CNR per i seguenti motivi:

- I consumi energetici del CNR sono prevalentemente elettrici (81%), quindi una tecnologia elettrica come il fotovoltaico è in grado di incidere molto nel processo di decarbonizzazione dei consumi dell'Ente.
- In quasi tutte le Aree e in molti Istituti sono disponibili grandi superfici per installare impianti fotovoltaici, sia sulle coperture degli edifici, sia sui parcheggi che eventualmente a terra.
- Grazie alla tipologia dei consumi elettrici delle strutture del CNR, è possibile installare molti impianti fotovoltaici che lavorano sempre in autoconsumo senza scambiare mai energia con la rete elettrica (si calcola che nelle Aree del CNR è possibile installare circa 5 MW_p di fotovoltaico in totale autoconsumo).

- In molte Aree esiste la possibilità di costituire Comunità Energetiche Rinnovabili, grazie alla presenza di altri enti o aziende all'interno delle Aree stesse e/o nelle immediate vicinanze. La condivisione dell'energia da parte dei diversi membri di una Comunità Energetica consente di superare il limite dell'autoconsumo che abbiamo evidenziato al punto precedente.

11.3 Investimenti necessari

Considerando la situazione generale delle strutture dell'Ente, per **ridurre i consumi** in modo significativo non sono sufficienti piccoli interventi localizzati, ma è necessario programmare investimenti di un certo rilievo. Le stime di costo sono state effettuate prendendo come modello l'Area della Ricerca di Pisa, che rappresenta l'Area più grande dell'Ente e i cui consumi energetici hanno raggiunto nel 2021 il 20% dei consumi totali del CNR. Il costo stimato per un rinnovo radicale degli impianti dell'Area di Pisa, compreso il sistema di supervisione e regolazione ormai obsoleto, ammonta a circa **7 M€**, con un ritorno dell'investimento stimato in circa **9 anni**.

Estrapolando queste stime per le altre grandi strutture del CNR, si raggiunge un costo stimato complessivo, per un rinnovo degli impianti e dei sistemi di telegestione, attorno ai **25-30 M€**. Occorre però precisare che questa stima è il risultato di una valutazione di larga massima e serve solo a definire un ordine di grandezza dell'investimento necessario; una valutazione precisa di costi e benefici dovrà essere effettuata caso per caso per ogni Area quando saranno predisposti dei progetti specifici di riqualificazione energetica.

Un ulteriore margine di incertezza nelle stime di costo deriva anche dal forte aumento dei prezzi dei macchinari e delle materie prime a cui stiamo assistendo negli ultimi mesi e di cui non possiamo prevedere l'evoluzione. Aggiungiamo infine che la stima effettuata non ha preso in considerazione eventuali interventi sull'involucro, che dipendono fortemente dalle condizioni specifiche di ogni Area considerata.

Per quanto riguarda invece le stime di costo degli **impianti fotovoltaici**, possiamo fare delle previsioni abbastanza affidabili dell'investimento necessario, anche perché il recente aumento dei prezzi delle materie prime energetiche aumenta la convenienza di questo tipo di intervento. L'obiettivo di installare **7 MW_p** di fotovoltaico nelle strutture del CNR nei prossimi anni richiede un investimento orientativo di circa **11 M€** con un tempo di ritorno dell'investimento di circa **5 anni**. Il tempo di ritorno dell'investimento di 5 anni è stato stimato ipotizzando un costo dell'energia elettrica di 25 centesimi/kWh; questo tempo potrebbe ridursi se i costi dell'energia cresceranno ulteriormente in futuro.

Così come il piano di investimento immobiliare anche il piano di riqualificazione energetica sarà finanziato con appositi fondi di investimento infrastrutturale già assegnati o in fase di assegnazione.

Di seguito viene illustrato un rapporto tecnico dettagliato di riqualificazione energetica.

11.4 Rapporto tecnico di riqualificazione energetica

Rapporto tecnico a cura di:

Vincenzo Delle Site, Carla Mazziotti, Luca Pitolli, Ottavio Zirilli

Edizione maggio 2022

Con contributi di (tra parentesi la struttura di competenza – nominativi in ordine alfabetico):

Roberto Bonfatti (Area della Ricerca di Torino), Vincenzo Ceraso (Area della Ricerca Napoli 1), Vincenzo Delle Site (Sede Centrale), Massimo Di Livio (Campus Monterotondo), Francesco Fellin (Area della Ricerca di Padova), Edoardo Geraldini (Area della Ricerca di Potenza), Vincenzo Maiorano (NANOTEC Lecce), Carla Mazziotti (Area della Ricerca di Firenze), Robert Minghetti (Area della Ricerca di Bologna), Raffaele Occhiuto (Area della Ricerca di Roma 1 Montelibretti), Luca Pitolli (Area della Ricerca di Roma 2 Tor Vergata), Marco Pola (Istituto IMEM Parma), Antonio Tregrossi (Polo Tecnologico Marconi Napoli), Tullio Venditti (Area della Ricerca di Sassari), Roberto Zarotti (Istituto INM Roma), Ottavio Zirilli (Area della Ricerca di Pisa).

Questo rapporto tecnico intende proporre interventi finalizzati all'efficientamento energetico delle varie strutture del CNR (Aree della Ricerca, Istituti, Sede centrale) con lo scopo di ridurre in modo significativo i consumi ed elevare il coefficiente di affidabilità impiantistica, con indubbio risparmio su tutte le attività di manutenzione straordinaria dovute ai guasti derivanti dall'obsolescenza delle apparecchiature e conseguente riduzione dei disservizi.

Le valutazioni trovano sostegno nell'esame del bilancio energetico del CNR, consumi e costi, proponendo le strategie ed i criteri di intervento sulla riduzione dei consumi e le ricadute, con particolare attenzione all'autoproduzione dell'energia rinnovabile ed i suoi vantaggi; gli interventi proposti derivano anche dall'esame del nutrito patrimonio impiantistico censito presso i vari siti, allegato al presente rapporto, e vengono identificati per tipologia, stimandone i costi ed il rientro dell'investimento.

I consumi energetici del CNR

I consumi totali del CNR (di energia elettrica, gas naturale e altri combustibili) hanno raggiunto nel 2021 22.803 T.e.p.; i soli consumi elettrici ammontano a 80 GWh (di cui 76,7 GWh in media tensione e 3,3 GWh in bassa tensione), mentre i consumi di gas naturale sono di 4,4 milioni di metri cubi.

Il bilancio energetico del CNR (Tabelle 1 e 2) mostra la ripartizione dei consumi tra le varie fonti energetiche e i relativi costi. I consumi elettrici sono largamente prevalenti (81%) mentre i consumi termici, rappresentati quasi esclusivamente da gas naturale, raggiungono il 19% del totale.

Il costo energetico complessivo ammonta a 17,3 milioni di euro, con una prevalenza dei costi per l'energia elettrica (13,8 milioni di euro).

Gran parte dei consumi e dei costi energetici sono concentrati in poche grandi strutture del CNR: in quasi tutte le Aree della Ricerca ed in alcuni grandi Istituti. La Figura 1 mostra la ripartizione dei consumi energetici tra tutte le strutture del CNR (129 utenze censite nel 2021). In particolare:

il **67%** del consumo totale CNR è dovuto alle **10 strutture** più energivore (utenze con consumo annuo superiore a 500 T.e.p.);

l'**85%** del consumo totale CNR è dovuto alle **23 strutture** più energivore (utenze con consumo annuo superiore a 200 T.e.p.);

il **92%** del consumo totale CNR è dovuto alle **36 strutture** più energivore (utenze con consumo annuo superiore a 100 T.e.p.);

le restanti piccole utenze (quasi 100 unità) hanno un consumo annuo che raggiunge complessivamente appena l'8% del totale CNR.

Il piano di interventi per l'efficienza energetica prende in considerazione le **23 strutture** più energivore del CNR, dalle quali dobbiamo però escludere alcune strutture in locazione (per le quali non prevediamo grandi investimenti in risparmio energetico); rimangono pertanto le 18 strutture più energivore (Figura 2) sulle quali possiamo concentrare l'attenzione; i consumi di queste 18 utenze raggiungono il 77% dei consumi totali del CNR.

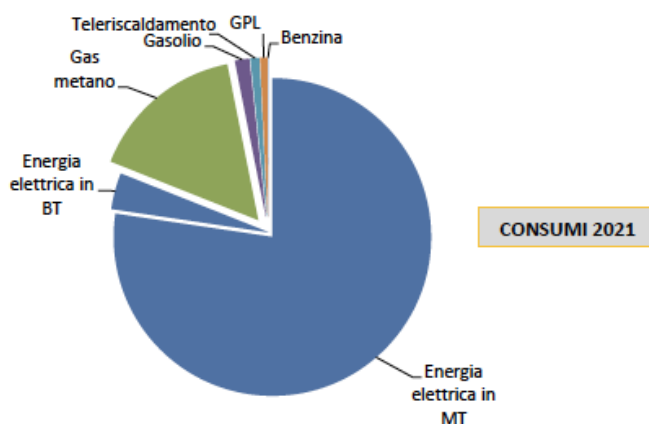
Tabella 1: Bilancio Energetico del CNR – scheda di sintesi / anno 2021

Usi finali	Vettore energetico / combustibile	CONSUMI 2021 (usi finali)	CONSUMI 2021 (energia primaria)	%		COSTI 2021 (in Euro)	%	
Consumi elettrici	Energia elettrica in BT	3.352.996 kWh	838,3 Tep	3,7%	81%	€ 683.926	3,9%	79,7%
	Energia elettrica in MT	76.679.921 kWh	17.636,4 Tep	77,3%		€ 13.160.741	75,7%	
Combustibili per riscaldamento, strumentazione, gruppi elettrogeni, trasporti	Gas naturale	4.406.652 m ³	3.613,5 Tep	15,8%	19%	€ 2.668.865	15,4%	20,3%
	Gasolio	374.231 litri	333,4 Tep	1,5%		€ 393.976	2,3%	
	Teleriscaldamento	2.274.553 kWh	204,7 Tep	0,9%		€ 252.016	1,5%	
	GPL	290.432 litri	166,1 Tep	0,7%		€ 200.129	1,2%	
	Benzina	12.303 litri	10,8 Tep	0,05%		€ 18.030	0,1%	
TOTALE			22.803,2 Tep	100%	100%	€ 17.377.682	100%	100%

T.e.p. = Tonnellate equivalenti di petrolio

Tabella 2: Consumi e costi complessivi per i diversi vettori energetici e combustibili / anno 2021

Vettore energetico / combustibile	CONSUMI 2021 (in Tep)	%
Energia elettrica in BT	838,2	3,7%
Energia elettrica in MT	17.636,4	77,3%
Gas metano	3.613,5	15,8%
Gasolio	333,4	1,5%
Teleriscaldamento	204,7	0,9%
GPL	166,1	0,7%
Benzina	10,8	0,05%
TOTALE	22.803	100%



Vettore energetico / combustibile	COSTI 2021 (in Euro)	%
Energia elettrica in BT	€ 683.926	3,9%
Energia elettrica in MT	€ 13.160.741	75,7%
Gas metano	€ 2.668.865	15,4%
Gasolio	€ 393.976	2,3%
Teleriscaldamento	€ 252.016	1,5%
GPL	€ 200.129	1,2%
Benzina	€ 18.030	0,1%
TOTALE	€ 17.377.682	100%

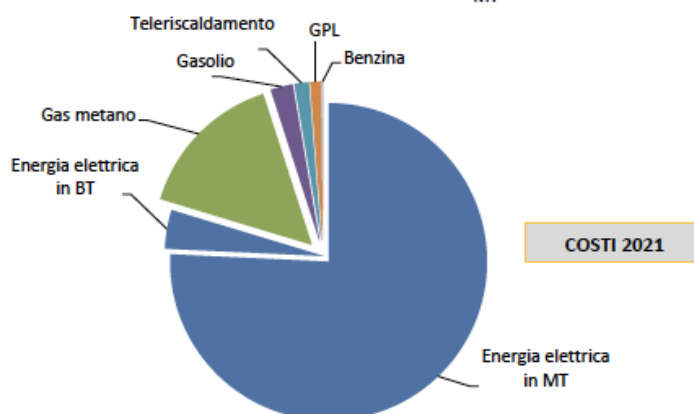
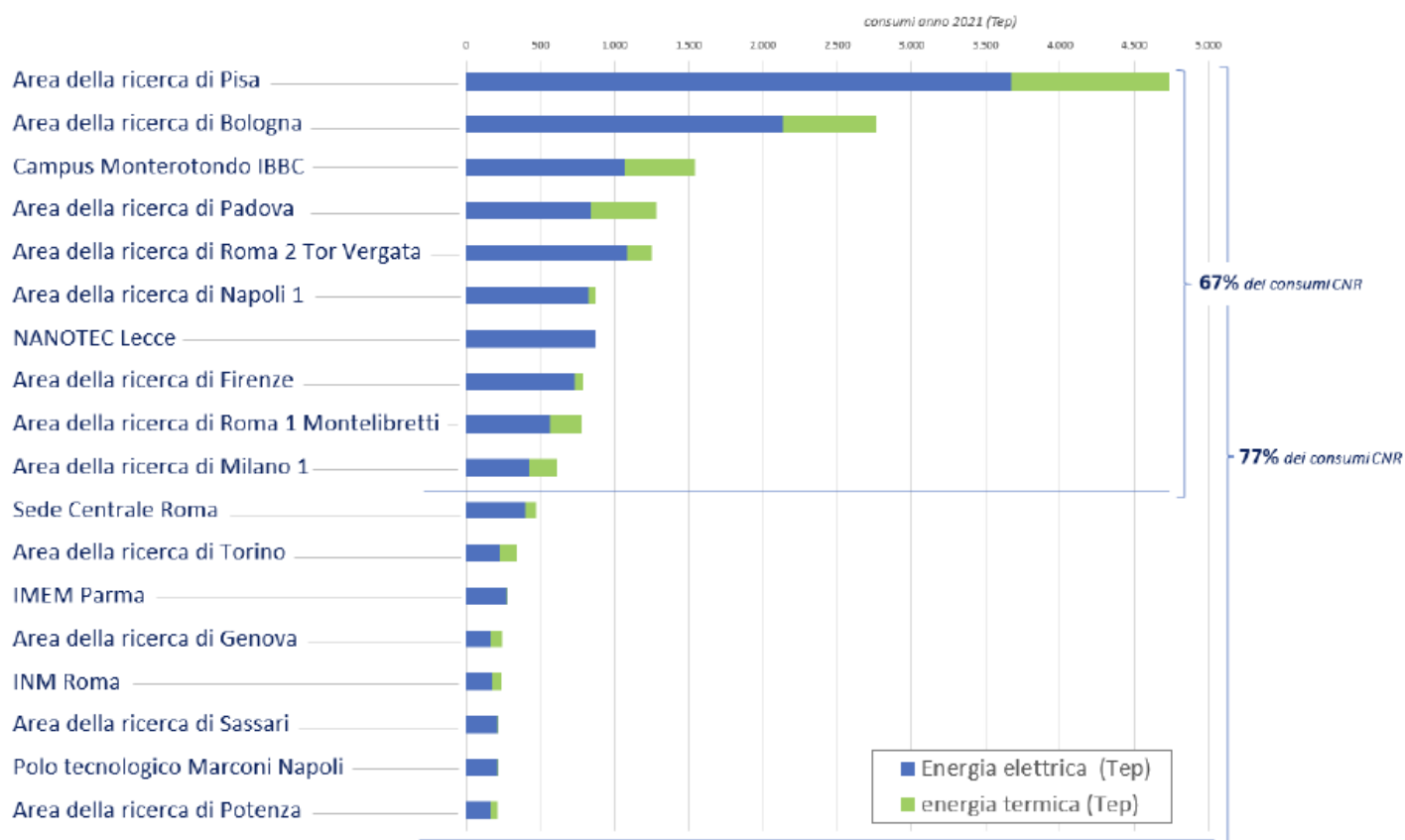


Figura 2: Consumi energetici delle principali strutture CNR (escluse locazioni)



I consumi energetici delle grandi strutture del CNR

La **Figura 2** mostra i consumi energetici complessivi (elettrici + termici) delle 18 strutture più energivore.

I consumi termici sono dovuti quasi esclusivamente al consumo di gas naturale per il riscaldamento invernale degli ambienti. Si nota che alcune strutture hanno **consumi termici** molto alti, sia percentualmente che in valore assoluto (Aree di Pisa, Bologna, Padova, Torino, Montelibretti, Milano, Campus Monterotondo), mentre in altri casi questo consumo è più contenuto (Aree di Tor Vergata, Napoli). Le ragioni di questa differenza devono essere analizzate caso per caso e possono essere dovute sia a ragioni climatiche che alle diverse caratteristiche degli edifici ed impianti.

Riguardo ai **consumi elettrici**, è molto utile analizzare con attenzione i profili di carico, ovvero l'andamento della potenza elettrica prelevata dalla rete nel corso dell'anno. Ricordiamo che, nei profili di carico, l'area sottesa alla curva rappresenta l'energia consumata.

Nelle **Figure 3, 4 e 5** sono riportati i profili di carico delle tre principali utenze elettriche del CNR: le Aree di Pisa, Bologna e Tor Vergata.

Considerando ad esempio la **Figura 3** relativa all'Area di Pisa, si vede chiaramente che la potenza prelevata non scende mai, nel corso dell'anno, sotto 1,4 MW (nel periodo estivo non scende mai sotto 1,6 MW).

Esiste quindi un prelievo elettrico di base, sempre presente (anche nei giorni festivi e di notte). A questo prelievo di base si aggiunge, solo nelle ore lavorative, un prelievo addizionale (di picco). In termini percentuali, il consumo energetico di base prevale nettamente sul consumo di picco: nel caso dell'Area di Pisa nel 2021 il consumo di base ha rappresentato il **77%** del consumo totale, quello di picco il **23%**.

Anche nelle altre strutture del CNR si riscontra una situazione analoga, con consumo elettrico di base sempre prevalente sul consumo di picco (**Figure 4, 5, 6**).

Il **consumo elettrico di base (consumo costante h24)** è dovuto agli impianti che funzionano costantemente, giorno e notte, in tutte le stagioni, per la climatizzazione di camere bianche, stabulari, centri di calcolo, laboratori e strumentazione scientifica sempre in funzione. Contribuiscono al carico di base anche: parte dell'illuminazione e della strumentazione informatica che rimane accesa di notte, altre apparecchiature costantemente alimentate (non si escludono eventuali sprechi).

Il **consumo elettrico di picco (consumo variabile nelle ore lavorative)** è dovuto principalmente a: climatizzazione stagionale (condizionamento estivo, consumi elettrici legati al riscaldamento invernale), illuminazione, uso di apparecchiature informatiche e da ufficio, ascensori, ecc.

La prevalenza del consumo di base in tutte le principali strutture del CNR ci porta a concludere che **dobbiamo dare priorità alla riduzione dei consumi degli impianti che lavorano h24**.

Inoltre, come vedremo più avanti nella sezione dedicata al fotovoltaico, l'osservazione del profilo di carico ci permette di capire **quale potenza massima può avere un impianto fotovoltaico per funzionare sempre in autoconsumo** (ad esempio, nell'Area di Pisa fino a 1400-1600 kWp).

Figura 3: Profilo del carico elettrico dell'area di Pisa

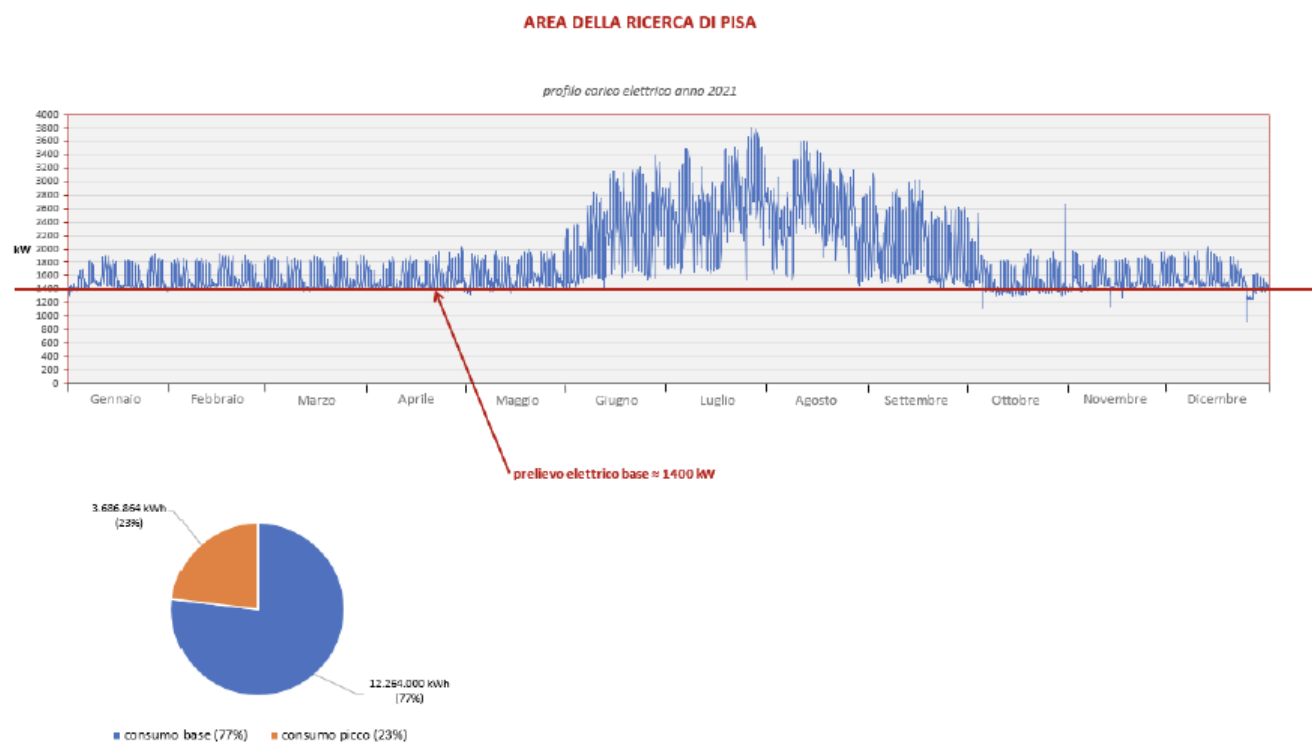


Figura 4: Profilo del carico elettrico dell'area di Bologna

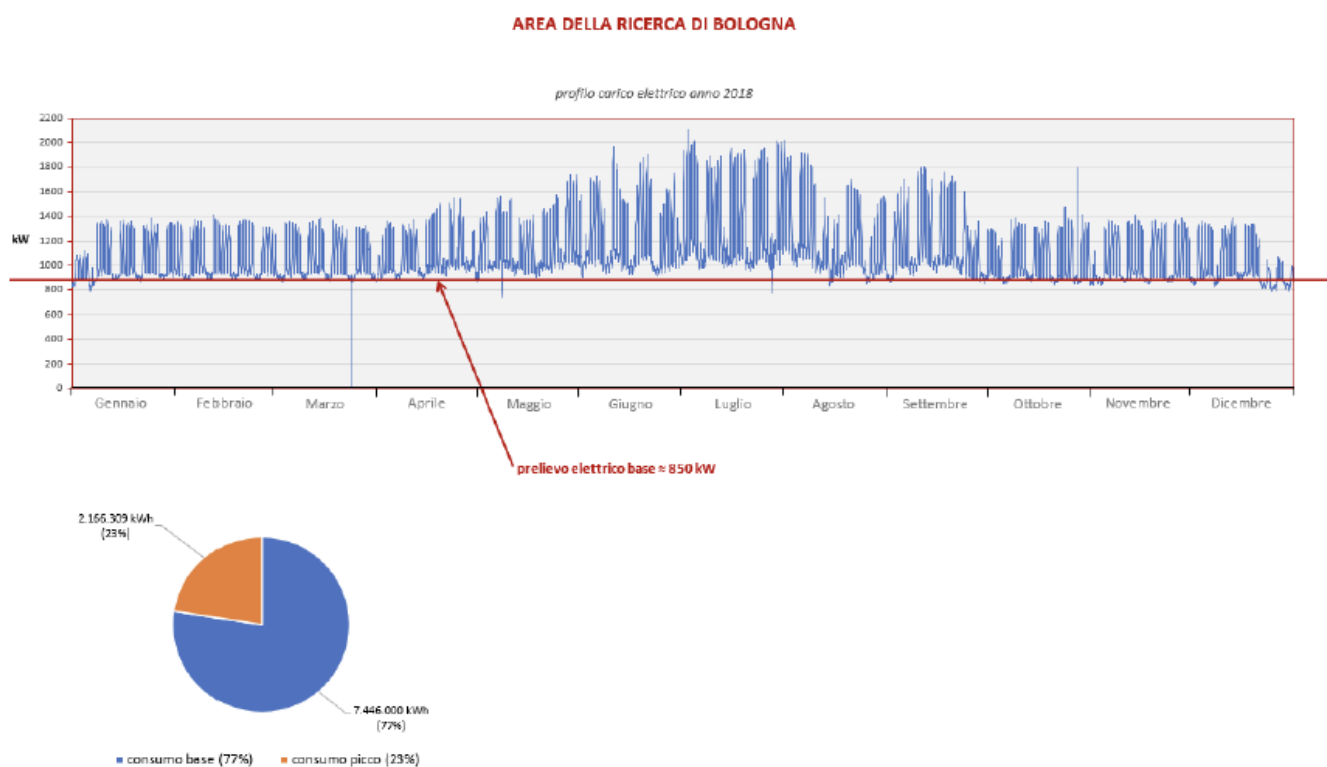


Figura 5: Profilo del carico elettrico dell'area di Tor Vergata

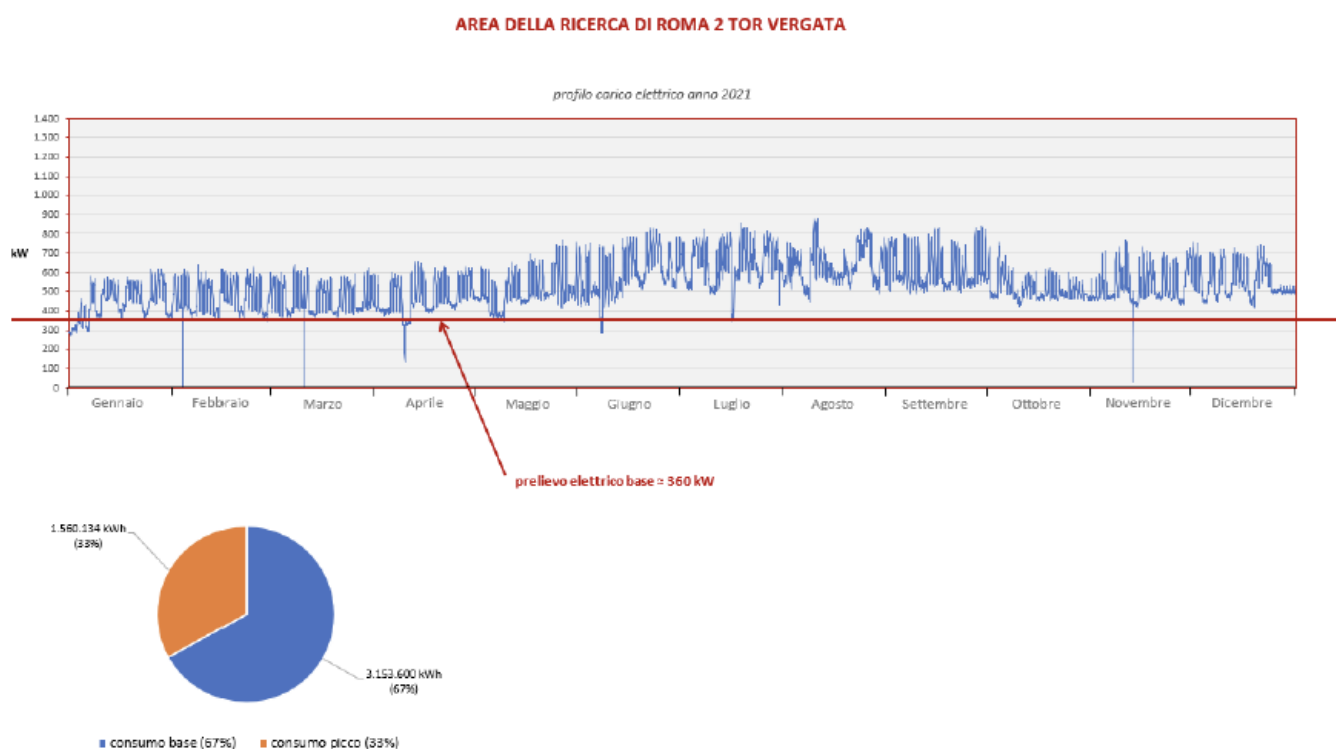
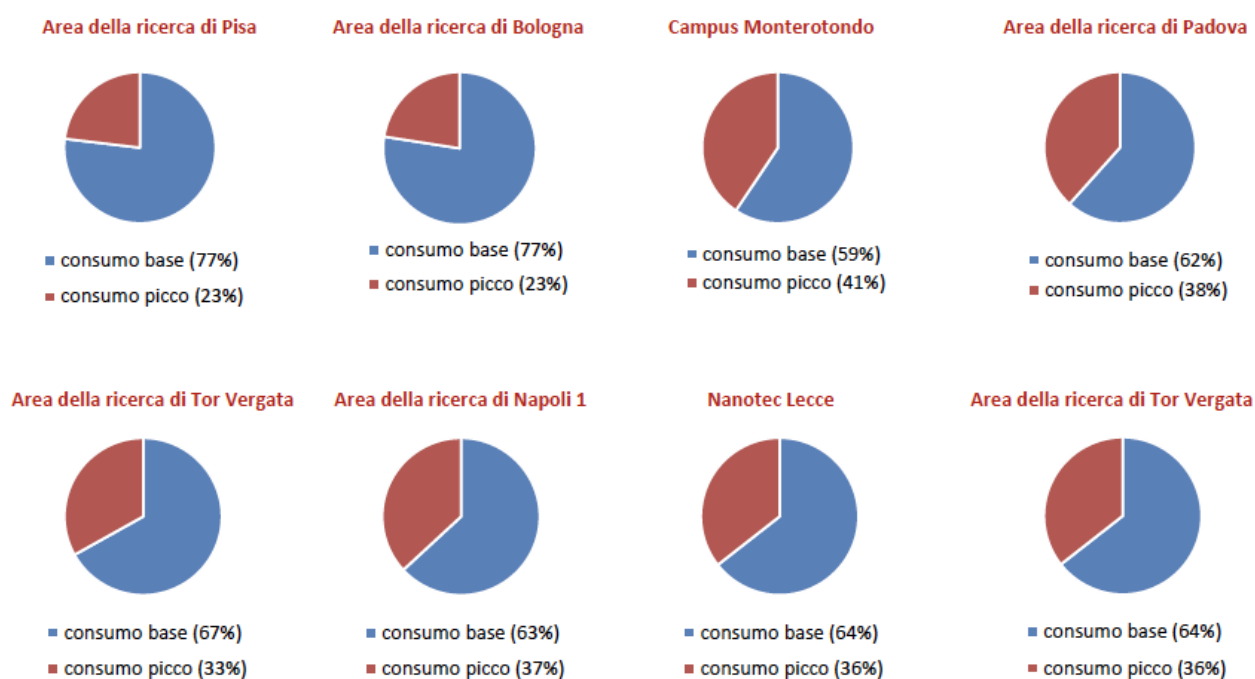


Figura 6: Ripartizione tra consumo elettrico di base e di picco nelle principali strutture CNR



Interventi per la riduzione dei consumi

La **Figura 7** riporta l'elenco delle 18 utenze più energivore del CNR e la ripartizione dei loro consumi energetici tra consumi termici, elettrici di base ed elettrici di picco.

In questa situazione, possiamo individuare una strategia complessiva per conseguire dei risparmi energetici, operando su due fronti (**Figura 8**):

- A. Una sensibile **riduzione dei consumi**, mediante un efficientamento degli impianti (elettrici e termici) ed un miglioramento delle prestazioni energetiche dell'involucro edilizio;
- B. L'**installazione di impianti fotovoltaici** per soddisfare una parte del fabbisogno energetico complessivo.

L'**obiettivo A** (riduzione dei consumi) si raggiunge principalmente attraverso una riduzione dei consumi elettrici (**obiettivo A1**), sostituendo gli impianti più vecchi e dando priorità al rinnovo degli impianti che funzionano h24.

La riduzione dei consumi termici (**obiettivo A2**) si può ottenere sia sostituendo i generatori di calore più vecchi con impianti nuovi (anche pompe di calore), sia introducendo un sistema di termoregolazione (o riqualificando il sistema esistente ormai obsoleto), che eviti l'accensione degli impianti a pieno regime anche in condizioni di clima mite.

Interventi sull'involucro (**obiettivo A3**) possono essere studiati caso per caso. Visto il loro costo non trascurabile, nelle Aree più grandi ci si può limitare a risolvere le situazioni più critiche, come attività complementare agli obiettivi **A1 e A2**. In alcune strutture più piccole (IMEM Parma, INM Roma, Area di Sassari, Area di Potenza) si possono studiare interventi sull'involucro più completi, con l'obiettivo di realizzare Aree NZEB ad emissioni zero (elevate prestazioni dell'involucro e autoproduzione di energia 100% rinnovabile).

Riguardo all'**obiettivo B** (installazione di impianti fotovoltaici) ricordiamo che la normativa italiana prevede per il prossimo futuro l'abolizione del meccanismo dello "scambio sul posto" (in attuazione della direttiva UE 2018/2001), per il momento ancora in vigore.

Con l'abolizione dello scambio sul posto, gli impianti fotovoltaici sono convenienti solo se rispettano una delle seguenti condizioni:

- ✓ Lavorano sempre in autoconsumo, senza scambio di energia con la rete in nessun momento dell'anno;
- ✓ Producono energia in eccesso rispetto ai limiti di autoconsumo, ma è presente anche un sistema di accumulo;

- ✓ Producono energia in eccesso rispetto ai limiti di autoconsumo, ma la struttura CNR entra a far parte di una Comunità Energetica Rinnovabile con altre Aziende o Enti situati nelle vicinanze con cui può condividere l'energia prodotta (e acquisire incentivi).

La **Figura 9** riporta una stima orientativa di costi e benefici relativi all'installazione di impianti fotovoltaici ed al rinnovo di gruppi frigo, UTA e sistemi di telegestione nelle principali strutture. Si tratta di una valutazione di larga massima che fornisce un ordine di grandezza degli investimenti necessari; una valutazione più puntuale di costi e benefici dovrà essere effettuata quando saranno predisposti dei progetti specifici per ogni Area, che tengano conto delle caratteristiche particolari di ogni realtà territoriale. **Figura 7: Ripartizione tra consumo elettrico di base e di picco nelle principali strutture CNR.**

Figura 7: Ripartizione tra consumo elettrico di base e di picco nelle principali strutture CNR

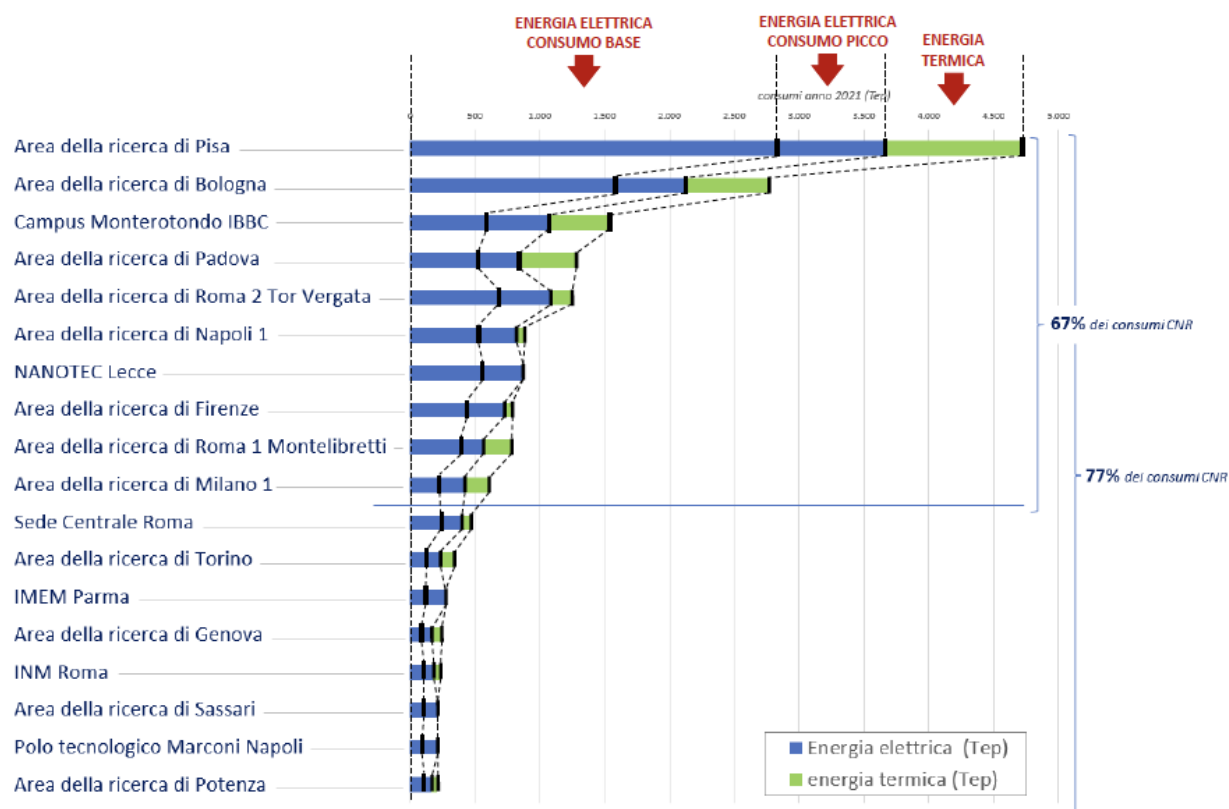


Figura 8: Quadro schematico degli interventi proposti

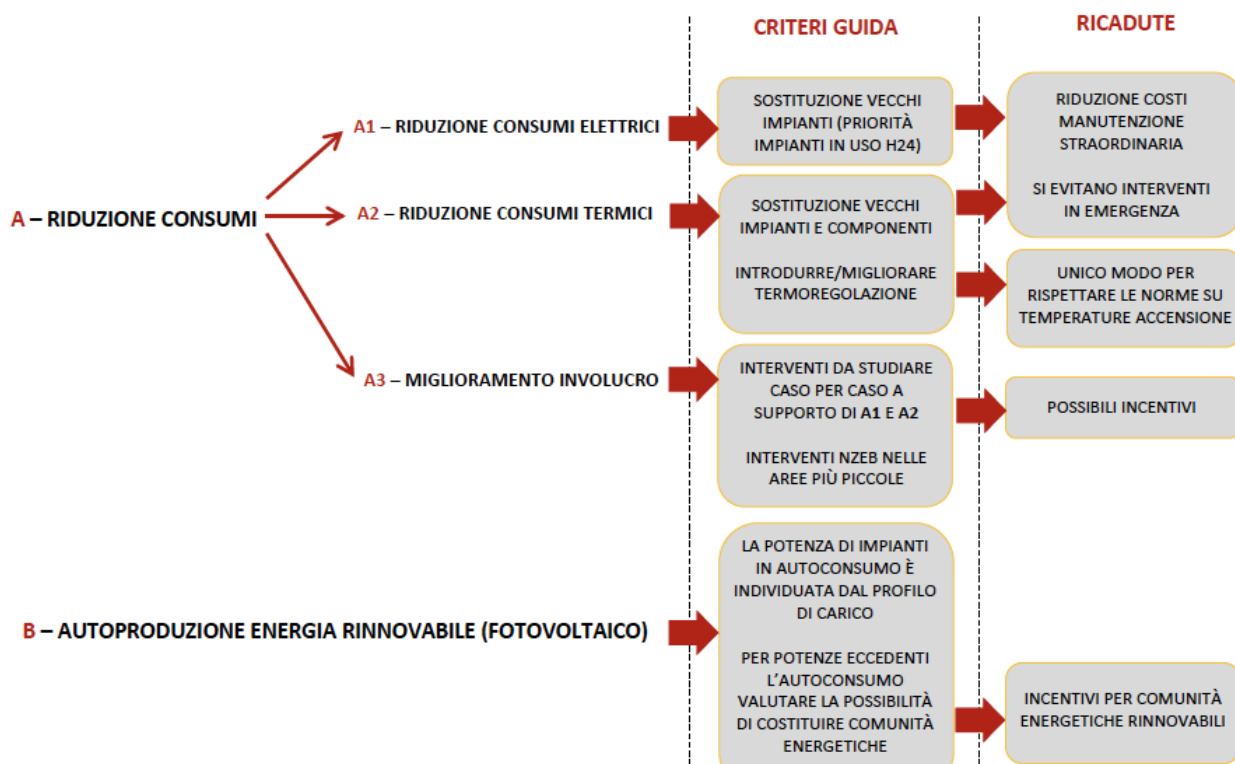


Figura 9: Interventi per la riduzione dei consumi – stima di costi e benefici

VALUTAZIONE COSTI INTERVENTO SUI GRUPPI FRIGO											
Area Territoriale di Ricerca	potenza freddo (kW)	Potenza caldo (kW)	Potenza istantanea (kW)	Tempo funzionamento (ore /anno)	Incremento impianti speciali (%)	Consumo elettrico annuo - freddo (kWh)	Costo annuo attuale	Costo annuo presunto	Beneficio annuo	Investimento	Tempo di rientro (anni)
1 Pisa	8.074,69	539,20	2.914,76	1.080	15%	6.505.744,32	1.626.436,08	1.333.677,59	292.758,49	2.341.660,10	8,0
2 Roma 1 (Montelibretti)	926,00		282,00	1.080	10%	521.136,00	130.284,00	106.832,88	23.451,12	268.540,00	11,5
3 Roma 2 (Tor Vergata)	2.129,89	485,80	607,84	1.080	15%	1.356.698,88	339.174,72	278.123,27	61.051,45	617.668,10	10,1
4 Bologna	7.305,90	0,00	2.705,89	1.080	15%	6.039.544,00	1.509.886,00	1.238.106,52	271.779,48	2.118.711,00	7,8
5 Sassari	1.074,58	1.138,58	427,70	1.080	10%	790.389,60	197.597,40	162.029,87	35.567,53	311.628,20	8,8
6 Parma (IEM)	577,50	598,67	307,00	1.080	10%	567.336,00	141.834,00	116.303,88	25.530,12	167.475,00	6,6
7 Firenze	3.400,00	0,00	1.249,00	1.080	5%	1.828.536,00	457.134,00	374.849,88	82.284,12	986.000,00	12,0
8 Sede Centrale	1.749,60	361,50	686,34	1.080	15%	1.531.910,88	382.977,72	314.041,73	68.935,99	507.384,00	7,4
9 Padova	2.607,80	0,00	617,59	1.080	10%	1.141.306,32	285.326,58	233.967,80	51.358,78	756.262,00	14,7
10 Potenza	246,00	0,00	91,11	1.080	10%	168.373,33	42.093,33	34.516,53	7.576,80	71.340,00	9,4
TOTALI	28.091,96	3.123,75	9.889,23	10.800		20.450.975,33	5.112.743,83	4.192.449,94	920.293,89	8.146.668,40	9,62

VALUTAZIONE COSTI INTERVENTO SULLE UNITA' DI TRATTAMENTO ARIA										
Area Territoriale di Ricerca	Portata (mc/h)	Potenza istantanea (kW)	Tempo funzionamento (ore /anno)	Incremento impianti speciali (%)	Consumo elettrico annuo - (kWh)	Costo annuo attuale	Costo annuo presunto	Beneficio annuo	Investimento	Tempo di rientro (anni)
1 Pisa	773.733,00	518,47	3.960	60%	3.546.334,80	886.583,70	726.998,63	159.585,07	1.547.466,00	9,7
2 Roma 1 (Montelibretti)	223.800,00	150,00	3.960	10%	666.000,00	166.500,00	136.530,00	29.970,00	447.600,00	14,9
3 Roma 2 (Tor Vergata)	456.980,00	320,00	3.960	15%	1.497.600,00	374.400,00	307.008,00	67.392,00	913.960,00	13,6
4 Bologna	1.067.170,00	405,52	3.960	30%	2.189.808,00	547.452,00	448.910,64	98.541,36	2.134.340,00	21,7
5 Sassari	73.000,00	40,50	3.960	5%	170.100,00	42.525,00	34.870,50	7.654,50	146.000,00	19,1
6 Parma (IEM)	246.180,00	165,00	3.960	10%	732.600,00	183.150,00	150.183,00	32.967,00	492.360,00	14,9
7 Padova	321.460,00	229,69	3.960	10%	1.019.823,60	254.955,90	209.063,84	45.892,06	642.920,00	14,0
8 Potenza	44.519,00	19,00	3.960	5%	79.800,00	19.950,00	16.359,00	3.591,00	89.038,00	24,8
TOTALI	3.206.842,00	1.848,18	31.680,00		9.902.066,40	2.475.516,60	2.029.923,61	445.592,99	6.413.684,00	16,58

RIEPILOGO GENERALE COSTI/BENEFICI			
Tipologia intervento	Investimento (euro)	Beneficio annuo (euro)	Tempo di rientro (anni)
Gruppi frigo	8.146.668,40	920.293,89	8,85
Unità trattamento aria	6.413.684,00	445.592,99	14,39
Impianti fotovoltaici	10.777.760,00	2.083.738,50	5,17
Telegestione/telecontrollo	10.000.000,00	1.500.000,00	6,67
Totale	35.338.112,40	4.949.625,38	8,77

Installazione di impianti fotovoltaici nelle strutture del CNR

SITUAZIONE ATTUALE

La **Figura 10** riporta l'elenco degli impianti fotovoltaici attualmente installati al CNR:

- **10 impianti** fotovoltaici oggi in funzione raggiungono una potenza complessiva di **214 kWp** ed una produzione annua di **245.000 kWh** (pari a **0,3%** del fabbisogno elettrico e **0,25%** del fabbisogno energetico totale CNR).
- **6 impianti** fotovoltaici già installati, ma ancora da allacciare alla rete, con potenza complessiva di **737 kWp** ed una produzione annua attesa di circa **850.000 kWh**. Una volta effettuata la connessione di questi nuovi impianti alla rete elettrica, la potenza installata complessiva degli impianti fotovoltaici al CNR sarà di **951 kWp** con una produzione energetica annua di circa **1.100.000 kWh** (pari a **1,2%** del fabbisogno elettrico e **1%** del fabbisogno energetico totale CNR).

PROSPETTIVE FUTURE

Nella **Figura 11** si riporta un confronto tra la situazione attuale in Italia e al CNR.

Il fotovoltaico in Italia soddisfa circa l'8% del fabbisogno elettrico e l'**1,6%** del fabbisogno energetico nazionale (ricordiamo che in Italia, negli usi finali, il consumo energetico totale è **20% elettrico + 80% termico**, mentre al CNR è esattamente l'opposto: **80% elettrico + 20% termico**). In Italia si prevede che il fotovoltaico potrà arrivare a soddisfare entro pochi anni circa il **6,4%** del fabbisogno energetico nazionale, attraverso un quadruplicamento della potenza installata.

L'obiettivo del CNR potrebbe essere quello di seguire la stessa tendenza che si sta manifestando a livello nazionale, raggiungendo una quota di autoproduzione fotovoltaica leggermente superiore all'obiettivo nazionale e pari all'**8%** del fabbisogno energetico dell'Ente. Questo obiettivo corrisponde all'installazione di circa **7 MWp** di fotovoltaico nelle strutture del CNR, ad un costo di circa **11 M€** ed un ritorno dell'investimento in circa **5 anni** (senza incentivi).

La **Tabella 3** mostra il dettaglio dei costi e ricavi degli impianti fotovoltaici installabili nelle strutture CNR (non sono riportati in tabella gli impianti fotovoltaici da installare con fondi già stanziati di provenienza extra-CNR, come l'impianto da realizzare presso l'Istituto NANOTEC di Lecce).

Nei calcoli il costo di costruzione degli impianti fotovoltaici è posto pari a **1600 euro/kWp** per impianti su tetto e **1800 euro/kWp** per coperture di parcheggi, mentre non sono state prese in considerazione le installazioni a terra ritenendo preferibili le prime due soluzioni (pur essendo disponibili diversi terreni liberi in molte Aree della ricerca).

Il tempo di ritorno dell'investimento di 5 anni è calcolato ipotizzando un costo dell'energia elettrica di 25 centesimi/kWh; questo tempo potrebbe ridursi se i costi dell'energia cresceranno ulteriormente in futuro (ad esempio, con un costo dell'energia di 35 centesimi/kWh, il ritorno dell'investimento è inferiore a 4 anni).

Il fotovoltaico rappresenta una tecnologia particolarmente congeniale per il CNR per i seguenti motivi:

- I CONSUMI ENERGETICI DEL CNR SONO PREVALENTEMENTE ELETTRICI (80%), quindi una tecnologia elettrica come il fotovoltaico è in grado di incidere molto nel processo di decarbonizzazione dei consumi dell'Ente.
- AMPIA DISPONIBILITÀ DI SUPERFICI: in quasi tutte le Aree e in molti Istituti sono disponibili grandi superfici per installare impianti fotovoltaici, sia sulle coperture degli edifici, sia sui parcheggi che eventualmente a terra.
- GRANDI POTENZIALITÀ PER L'AUTOCONSUMO: Osservando i profili di carico si nota che tutte le Aree hanno elevati consumi fissi presenti h24 (quasi sempre superiori al 60% dei consumi totali) e che la potenza prelevata dalla rete elettrica che non scende mai sotto certi valori, generalmente molto elevati. Questo permette di installare molti impianti fotovoltaici

che lavorano sempre in autoconsumo, senza scambiare mai energia con la rete elettrica². Abbiamo calcolato che nelle Aree del CNR è possibile installare circa 5 MWp di fotovoltaico in totale autoconsumo.

- **POSSIBILITÀ DI COSTITUIRE COMUNITÀ ENERGETICHE RINNOVABILI:** in molte Aree esiste la possibilità di costituire Comunità Energetiche Rinnovabili, grazie alla presenza di altri enti o aziende all'interno delle Aree stesse e/o nelle immediate vicinanze. La condivisione dell'energia da parte dei diversi membri di una Comunità Energetica consente di superare il limite dell'autoconsumo che abbiamo evidenziato al punto precedente, perché eventuali eccessi di produzione sono utilizzati dagli altri membri della Comunità anziché essere ceduti alla rete elettrica nazionale.

Naturalmente un limitato eccesso di produzione rispetto alle condizioni di totale autoconsumo, con cessione di energia alla rete elettrica nazionale, può anche essere accettato a seguito di attenta valutazione.

Figura 10: Impianti fotovoltaici al CNR

IMPIANTI FOTOVOLTAICI INSTALLATI NELLE STRUTTURE CNR

No.	SEDE	POTENZA DI PICCO (kW _p)	ENERGIA PRODOTTA ANNUA (kWh)	ENERGIA/POTENZA	TENSIONE	DATA ALLACCIO IN RETE
1	AREA RICERCA FIRENZE	31,28	40.208	1.285	MT	2010
2	IRSA BARI	49,68	56.999	1.147	BT	2011
3	POLO TECNOLOGICO NAPOLI	19,6	21.872	1.116	MT	2012
4	ISMAR ANCONA	53,76	57.209	1.064	MT	2015
5	IAMC CAPO GRANITOLA	4,5	6.000	1.333	MT	2015
6	AREA RICERCA BOLOGNA	16,24	15.171	934	MT	2016
7	CAMPUS LECCO	15	16.070	1.071	MT	2018
8	ITAE MESSINA	9,6	12.500	1.302	MT	2018
9	ITAE MESSINA	9,6	12.500	1.302	MT	2018
10	ITAE MESSINA	5,2	6.800	1.308	MT	2018
TOTALE		214 kW_p	245.330 kWh			

IMPIANTI INSTALLATI ANCORA DA ALLACCIARE

No.	SEDE	POTENZA DI PICCO (kW _p)	DATA ALLACCIO IN RETE
1	IBBC MONTEROTONDO	50	mai allacciato dal 2015 per problematiche tecniche
2	NANOTEC LECCE	50	mai allacciato dal 2015 per mancata autorizzazione Vigili del Fuoco
3	POLO TECNOLOGICO NAPOLI	80	installato nel 2016 in attesa collaudo edificio
4	AREA RICERCA PISA	140	in fase di allacciamento
5	AREA RICERCA SASSARI	413	in fase di allacciamento
6	AREA RICERCA PADOVA	4	installazione prevista nel 2022
TOTALE		737 kW_p	

² La potenza massima che può avere un impianto fotovoltaico che lavora sempre in autoconsumo si determina nella seguente maniera. I giorni di minimo fabbisogno energetico estivo dell'utenza (domeniche di luglio-agosto) coincidono con i giorni di maggiore insolazione e quindi di maggiore produttività degli impianti fotovoltaici: perciò la potenza prelevata dalla rete in quel momento di minimo fabbisogno (deducibile dal profilo di carico) rappresenta proprio la potenza massima che può avere un impianto fotovoltaico che lavora sempre in autoconsumo; un impianto fotovoltaico con potenza maggiore di tale soglia dovrà necessariamente cedere energia alla rete elettrica in alcuni giorni dell'anno.

Figura 11: Obiettivi del CNR nel settore fotovoltaico

Denominazione sede	Produzione					Dati impianto		Consumi		Incidenza produzione FV su consumo totale (%)	Ricavi/anno Risparmio annuo da autoconsumo (euro)	Costi/anno Costo annuo di gestione (2% del costo dell'impianto)	Bilancio Differenza per anno (euro)
	Potenza istantanea prodotta kWp					Superficie totale utilizzata (mq)	Produzione annua (kWh)	Stima dei costi totali dell'impianto (euro)	Consumo annuo sede (kWh) dati 2021				
	Tetti	Parcheggi	Terreno	Pareti	Totale								
1 Sede Centrale CNR - Roma	161	0	0	0	161	1.240	217.350	257.600,00	1.751.387	12%	54.337,50	5.152,00	49.185,50
2 Area Ricerca Milano 1 (M11)	225	0	0	80	305	1.800	366.000	528.000,00	1.839.583	20%	91.500,00	10.560,00	80.940,00
3 Area Ricerca Milano 3 (M13)	160	0	0		160	1.000	192.000	256.000,00	1.537.490	12%	48.000,00	5.120,00	42.880,00
4 Area Ricerca Tor Vergata (RM2)	610	390	0	0	1000	6.700	1.350.000	1.678.000,00	4.713.734	29%	337.500,00	33.560,00	303.940,00
5 Area Ricerca Napoli - NA1	320	0	0	0	320	2.000	448.000	512.000,00	3.586.880	12%	112.000,00	10.240,00	101.760,00
6 IMEM Parma	200	300	0	0	500	3.200	625.000	860.000,00	1.192.658	52%	156.250,00	17.200,00	139.050,00
7 Area Ricerca Bologna	250	0	0	0	250	2.000	300.000	400.000,00	9.262.931	3%	75.000,00	8.000,00	67.000,00
8 Area Ricerca Pisa	300	600	0	0	900	4.000	1.080.000	1.560.000,00	15.949.453	7%	270.000,00	31.200,00	238.800,00
9 Area Ricerca Montelibretti (RM1)	200	400	0	0	600	4.000	810.000	1.040.000,00	2.457.008	33%	202.500,00	20.800,00	181.700,00
10 Area Ricerca Padova	208	0	0	0	208	1.300	249.600	332.800,00	3.666.259	7%	62.400,00	6.656,00	55.744,00
11 Area Ricerca Torino	400	0	0	0	400	2.500	480.000	640.000,00	999.811	48%	120.000,00	12.800,00	107.200,00
12 INM Roma	640	0	0	0	640	4.000	864.000	1.024.000,00	775.685	111%	216.000,00	20.480,00	195.520,00
13 Area Ricerca Potenza	154	52	0	0	206	960	275.504	339.360,00	713.899	39%	68.876,00	6.787,20	62.088,80
14 Area Ricerca Sassari	0	150	0	0	150	3.216	202.500	270.000,00	932.680	22%	50.625,00	5.400,00	45.225,00
15 Area Ricerca Firenze	150	0	0	0	150	938	195.000	240.000,00	3.186.363	6%	48.750,00	4.800,00	43.950,00
16 Polo tecnologico Napoli	100	0	0	0	100	625	140.000	160.000,00	904.954	15%	35.000,00	3.200,00	31.800,00
17 Campus Monterotondo	200	200	0	0	400	1.500	540.000	680.000,00	4.638.709	12%	135.000,00	13.600,00	121.400,00
Totale	4.278	2.092	0	80	6.450	40.978,50	8.334.954,00	10.777.760,00	58.109.486,75	14%	2.083.738,50	215.555,20	1.868.183,30

PARAMETRI DI CALCOLO	
Rendimento medio pannello	16%
Costo kWh utenza	0,25
Dati produzione annua stimata (kWh/kWp)	
Milano	1200
Roma	1350
Napoli	1400
Parma	1250
Bologna	1200
Pisa	1200
Padova	1200
Torino	1200
Potenza	1340
Firenze	1300
Sassari	1350
Lecce	1400

Dettaglio costi (importi in euro)			
	Pannello	Accessori	Inverter
kWp su tetto/terrazza	900,00	600,00	400,00
kWp su parcheggio	900,00	500,00	400,00
kWp su facciata	1.200,00	500,00	400,00
			Totale
			1.600,00
			1.800,00
			2.100,00

Tabella 3: Realizzazione di impianti fotovoltaici presso strutture del CNR – Prospetto generale costi e ricavi

APPENDICE 1 - DETTAGLIO DEGLI INTERVENTI PROPOSTI

AREA PISA

L'Area di Pisa è la struttura più grande del CNR, raggiunge da sola il 20% del consumo energetico di tutto l'Ente.

Di recente è stata realizzata all'interno dell'Area la soprelevazione di un edificio con criteri NZEB ed installazione di un impianto fotovoltaico sulla copertura da 140 kWp (attualmente in fase di connessione alla rete).

Un analogo intervento (realizzazione di edificio NZEB + fotovoltaico) riguarda il previsto ampliamento all'interno dell'Area del Centro di Biomedicina Sperimentale (con finanziamento di 800.000 euro già stanziati dal CNR, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023).

Interventi urgenti da realizzare riguardano il rinnovo dei vecchi impianti (gruppi frigo, UTA), dando la priorità agli impianti a servizio di unità funzionanti h24. Si propone inoltre un ulteriore

investimento sul revamping del sistema di regolazione e supervisione degli impianti, necessario per l'ottimizzazione energetica complessiva.

Costo stimato per sostituzione gruppi frigo: 2,6 M€ (ritorno investimento in circa 9 anni) Costo stimato per sostituzione UTA: 1,7 M€ (ritorno investimento in circa 9 anni)

Costo stimato per sistema di supervisione e regolazione: 2,7 M€. I costi stimati per l'Area di Pisa possono essere utilizzati per fare analoghe stime nelle altre Aree del CNR.

Nell'Area di Pisa la potenza prelevata dalla rete non scende mai sotto i 1400 kW (anche 1600 kW in estate) il che rende possibile e conveniente l'installazione di un grande impianto fotovoltaico, in grado di funzionare in totale autoconsumo senza scambiare energia con la rete elettrica (teoricamente fino a 1,6 MWp). La disponibilità di spazi (prevalentemente su parcheggi) suggerisce di proporre un impianto fotovoltaico da circa 900 kWp, con costo di circa 1,4 M€ e ritorno dell'investimento in 5 anni.

Sono state evidenziate notevoli carenze anche degli infissi realizzati all'epoca con tecnologia non a taglio termico. Maggiori dettagli sull'Area di Pisa sono riportati in appendice.

INVESTIMENTI NECESSARI: Gli interventi sugli impianti richiedono un investimento complessivo di circa 7 M€, l'installazione dell'impianto fotovoltaico da 900 kWp richiede un investimento di circa 1,4 M€.

AREA BOLOGNA

L'Area di Bologna è la seconda utenza energetica del CNR, raggiunge da sola il 12% del consumo energetico di tutto l'Ente. La sua costruzione risale agli anni '90.

I consumi elettrici sono caratterizzati da elevati consumi fissi presenti giorno e notte (il 77% dei consumi elettrici totali) dovuti alla presenza di camere bianche e di altri impianti e laboratori sempre in funzione.

È pertanto necessario un radicale rinnovo dell'impiantistica presente, dando la priorità proprio agli impianti a servizio delle unità funzionanti h24.

Uno studio ha evidenziato notevoli carenze degli infissi e i notevoli benefici che deriverebbero da una loro sostituzione.

INVESTIMENTI NECESSARI: I costi degli impianti sono stati stimati in analogia con quelli dell'Area di Pisa; l'intervento sugli infissi richiede un investimento da quantificare.

CAMPUS MONTEROTONDO

Struttura tra le più critiche del CNR, presenta consumi molto elevati soprattutto in relazione alla limitata estensione dell'area e all'esiguo numero di dipendenti.

La causa principale (ma non l'unica) dei consumi elevati è costituita dalla presenza di stabulari; i fabbricati, costruiti negli anni '70, hanno prestazioni energetiche molto carenti.

Si suggerisce in primo luogo la sostituzione dei vecchi gruppi frigo e delle caldaie (costo stimato attorno ai 400.000 euro), oltre ad interventi di miglioramento delle prestazioni dell'involucro (es. sostituzione degli infissi).

L'Area dispone di ampie superfici per installare impianti fotovoltaici, sia sulle coperture che sui parcheggi. Si stima che un impianto fotovoltaico da 400 kWp sui parcheggi (costo circa 700.000 euro) potrebbe lavorare sempre in autoconsumo, garantendo la copertura di circa il 10% dei consumi elettrici dell'area.

Esiste già un impianto fotovoltaico da circa 50 kWp già installato nel 2015 sulla copertura della Mouse Clinic, ma mai entrato in funzione per problematiche tecniche ancora irrisolte.

INVESTIMENTI NECESSARI: L'Area necessita di interventi profondi, si suggerisce di iniziare dalla sostituzione delle caldaie e gruppi frigo e dall'installazione del fotovoltaico, ai costi indicati.

AREA PADOVA

L'Area di Padova si presenta in condizioni piuttosto carenti come stato generale dei fabbricati e degli impianti, non solo dal punto di vista delle prestazioni energetiche. Per risolvere questa situazione, il CNR ha previsto un investimento complessivo di 3 M€, stanziando per il momento un primo finanziamento di 1,5 M€ per provvedere ad una iniziale riqualificazione e messa in sicurezza dell'Area (come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021- 2023). Questa riqualificazione riguarda in parte anche gli impianti termici, l'involucro edilizio e gli infissi.

Tra gli interventi studiati per il miglioramento energetico dell'Area ricordiamo la realizzazione di un sistema di telecontrollo/telegestione remota degli impianti (BAS) e la fattibilità di un impianto di geotermia a bassa entalpia (pompa di calore ad acqua di falda accoppiata a caldaia e refrigeratore standard), progetto innovativo di potenziale interesse anche per la struttura ospedaliera presente nell'Area.

Le condizioni dell'Area sono idonee anche al ricorso alle ESCO (società di servizi energetici), in grado di realizzare interventi e gestire la manutenzione degli stessi per alcuni anni, sulla base di contratti di prestazione energetica.

Molta inefficienza energetica è anche dovuta alla necessità di mantenere attivi parte degli impianti di climatizzazione e riscaldamento del CNR per alimentare le utenze del consorzio RFX perché non parcellizzabili.

INVESTIMENTI NECESSARI: Si suggerisce di dar seguito al proposito espresso nel Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023, assegnando il totale del 3 M€ previsto per la riqualificazione energetica dell'Area.

La regione Veneto potrebbe intervenire con un finanziamento aggiuntivo tra 1,2 e 1,6 M€.

AREA TOR VERGATA

Area realizzata nei primi anni '90, composta da 8 edifici principali. Il complesso rappresenta la terza utenza del CNR come consumi elettrici, mentre i consumi termici sono percentualmente più contenuti rispetto alle altre strutture.

A partire dal 2010 sono stati effettuati numerosi interventi migliorativi dell'efficienza energetica (installazione di pellicole protettive sulle vetrature, sostituzione di alcuni gruppi frigo, installazione di corpi illuminanti esterni a LED, interventi di razionalizzazione che hanno permesso importanti risparmi).

Come in tutte le altre grandi Aree, anche nell'Area di Tor Vergata è necessaria una sostituzione di molti vecchi impianti, a partire dai gruppi frigo e dalle UTA, con priorità agli impianti funzionanti h24.

Altri possibili interventi riguardano:

Installazione di impianti fotovoltaici fino ad una potenza complessiva di 1 MWp, su coperture e parcheggi. Applicazione di schermi frangisole sulle facciate degli edifici esposte a sud-est.

Estensione del sistema di telecontrollo degli impianti di riscaldamento e raffreddamento.

INVESTIMENTI NECESSARI: I costi degli impianti sono stati stimati in analogia con quelli dell'Area di Pisa; gli altri interventi richiedono un investimento da quantificare.

AREA NAPOLI 1

L'Area è situata all'interno della città, in una zona densamente urbanizzata.

In passato è stata valutata l'installazione di un impianto fotovoltaico da circa 300 kWp su struttura sovrelevata al di sopra degli impianti posti in copertura, che avrebbe costi paragonabili agli impianti fotovoltaici su parcheggi; rimane da valutare la possibilità di ottenere le necessarie autorizzazioni.

Si propone inoltre:

- La sostituzione delle 3 caldaie esistenti con caldaie a condensazione (costo complessivo dei lavori 178.000 euro, tempo di ritorno stimato 13 anni circa).
- La sostituzione dei gruppi frigo ormai obsoleti.
- In alternativa ai due interventi precedenti (sostituzione caldaie + sostituzione gruppi frigo) si suggerisce la sostituzione degli attuali gruppi frigo e della centrale termica a metano con gruppi polivalenti che possono produrre caldo e freddo contemporaneamente in tutto il periodo dell'anno (costo stimato 730.000 euro). Questo intervento può accedere agli incentivi del Conto Termico per pompe di calore.
- L'installazione di inverter su elettropompe e sostituzione valvole a tre vie su ventilconvettore con valvole a due vie (costo stimato 230.000 euro).

INVESTIMENTI NECESSARI: Gli interventi suggeriti sugli impianti richiedono un investimento da quantificare.

NANOTEC LECCE

Istituto di recente costruzione (2015).

Dispone di un impianto fotovoltaico in copertura da circa 50 kWp, mai entrato in funzione per mancata autorizzazione dei Vigili del Fuoco. Si suggerisce lo spostamento di questo impianto fotovoltaico in una qualsiasi altra sede CNR.

Ha ottenuto finanziamento di 4,5 M€ da POR Puglia 2014-2020 per interventi di efficientamento energetico (autofinanziamento CNR 500.000 euro). Il progetto prevede la coibentazione del tetto, interventi sulle UTA e sull'illuminazione, l'installazione di impianti fotovoltaici fissi e ad inseguimento. È molto importante rispettare il cronoprogramma concordato con la Regione per non perdere il finanziamento.

È previsto un ulteriore impianto fotovoltaico da 80 kWp con pensiline per parcheggio su fondi del Progetto di potenziamento "DARIAH-ERIC" (costo € 268.400 come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021- 2023).

INVESTIMENTI NECESSARI: Per questo Istituto non si prevedono ulteriori spese dell'Ente per efficientamento energetico oltre a quelle già stanziate.

AREA FIRENZE

Area realizzata nel 2002, costituita da un complesso di 5 edifici. Gli interventi proposti riguardano:

- Sostituzione di sistemi per l'illuminazione d'interni (edifici B, C e D) con sistemi a led o a più alta efficienza (41.000 euro su preventivo del 2019)
- Sostituzione gruppi frigo degli anni 2000-2005 (4.200 kWf) con pompe di calore (540.000 euro su preventivo del 2019) Sostituzione caldaia edificio F con caldaia a condensazione (80.000 euro, stima del 2021)
- Sostituzione UPS del CED di Area con nuovi a più alta efficienza (38.000 euro su preventivo del 2022) Sistema di controllo e di automazione degli edifici (BACS) (600.000 euro su preventivo del 2022) Installazione di contatori dei consumi di energia (7.000 euro su preventivo del 2019)
- Installazione di un nuovo impianto fotovoltaico da 150 kWp su parcheggi (270.000 euro, stima del 2022 su dati GSE).

È previsto inoltre un impianto fotovoltaico da 30 kWp da installare sul tetto del CED (finanziato con fondi per il progetto DARIAH-ERIC, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023).

INVESTIMENTI NECESSARI: Per i progetti elencati (escluso il fotovoltaico) si stima un costo complessivo di circa 1,3 M€.

AREA MONTELIBRETTI

L'Area è costituita da vari edifici distribuiti su una estesa superficie, costruiti tra gli anni '70 e il 2006-2009.

Gli ampi spazi disponibili sulle coperture degli edifici permettono l'installazione di impianti fotovoltaici fino ad una potenza complessiva di circa 600 kWp.

Alcuni impianti di riscaldamento e condizionamento richiedono una urgente sostituzione, compresi gli impianti di climatizzazione a GPL degli edifici del 2006-2009, tecnologia non più in commercio e soggetta a frequenti guasti.

Altri interventi suggeriti riguardano:

La sostituzione delle armature dei lampioni stradali e torri faro con armature a LED (costo circa 80.000 euro, ritorno investimento circa 5 anni); montaggio di strumenti di misura per il monitoraggio h24 dei prelievi di energia elettrica e l'ottimizzazione dei consumi (costo 34.000 euro);

sostituzione di parte delle pompe della centrale idrica con pompe inverter (investimento 70.000 euro senza considerare possibili incentivi, rapido ritorno dell'investimento); installazione di sistemi di controllo per impianti di illuminazione automatici (costo 20.000 euro); installazione pellicole protettive su superfici vetrate (costo da quantificare).

INVESTIMENTI NECESSARI: Gli interventi sugli impianti richiedono un investimento da quantificare; gli altri interventi suggeriti comportano un costo di circa 200.000 euro.

AREA MILANO 1

L'Area è interessata da interventi di riqualificazione con fondi già stanziati dal CNR (intervento di ristrutturazione e completamento del "polo biotecnologico", 1.767.532 euro, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023). Tali lavori comprendono anche la realizzazione di un cappotto termico e degli impianti elettrici e meccanici.

INVESTIMENTI NECESSARI: Per il momento si ritiene opportuno portare a conclusione l'attuale attività di riqualificazione, piuttosto impegnativa, prima di avanzare ulteriori proposte migliorative.

SEDE CENTRALE

L'edificio della Sede Centrale è costituito da tre diverse porzioni realizzate in epoche diverse (anni '30, anni '60 e anni '80) il che rende piuttosto complessa la gestione del riscaldamento invernale con un unico impianto termico.

Tra gli interventi prioritari si segnala la necessità di installare un sistema di termoregolazione (anche semplificato) del riscaldamento, oggi non presente, che consentirebbe notevoli risparmi. I generatori di calore invece sono stati rinnovati di recente e presentano caratteristiche soddisfacenti.

Uno studio realizzato qualche anno fa ha evidenziato che più di 1/3 dei consumi elettrici della Sede Centrale era assorbito dal CED. Su suggerimento di quello studio è stato sostituito l'UPS e sono state installate nuove macchine per il condizionamento (sempre tipo split), ma i consumi energetici rimangono comunque alti. Si suggerisce una riqualificazione complessiva del CED, che introduca sistemi di condizionamento più moderni con free cooling e isolamento del locale CED con sostituzione infissi.

Per quanto riguarda la climatizzazione estiva, sono presenti alcuni impianti molto vecchi giunti ormai a fine vita, da sostituire.

L'involucro presenta caratteristiche carenti soprattutto nella parte più nuova (sul lato sud), ma interventi migliorativi sull'involucro opaco sono di difficile se non impossibile attuazione. L'unico provvedimento fattibile riguarda la sostituzione degli infissi che (a parte il piano delle Presidenza) sono tutti abbastanza scadenti (a vetro singolo con telaio in legno oppure a doppio vetro senza taglio termico).

Sul lato sud dell'edificio sono presenti finestre a nastro, che consentirebbero l'installazione di frangisole o tettoie (anche fotovoltaiche) per ridurre il carico termico estivo.

Sulle coperture dell'edificio e sulla tettoia del bar/mensa è possibile installare degli impianti fotovoltaici fino ad una potenza complessiva di 160 kWp.

Sia per i frangisole che per il fotovoltaico sulla tettoia del bar/mensa è necessario verificare la possibilità di acquisire le necessarie autorizzazioni presso il Comune.

INVESTIMENTI NECESSARI: Per gli interventi proposti (riqualificazione completa CED, termoregolazione impianto di riscaldamento, sostituzione gruppi frigo, infissi) sono necessarie stime basate su progetti specifici per ogni singolo intervento.

AREA TORINO

Nell'Area è stata sostituita di recente la vecchia caldaia con un nuovo generatore di calore a condensazione, oltre alla sostituzione di un gruppo frigo e di alcune pompe; per questo intervento è stato acquisito per la prima volta dal CNR un incentivo del Conto Termico (incentivo in unica soluzione di 40.000 euro a fronte di una spesa di 135.000 euro).

Sono previsti lavori di recupero e messa in sicurezza delle 5 serre presenti nell'Area e gestite dall'istituto IPSP, con fondi già stanziati (890.000 euro dal CNR + 280.000 euro da capitale privato, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023). Tali lavori prevedono la sostituzione degli impianti nelle serre 4 e 5, ma rimangono le vecchie pompe di calore delle serre 1, 2 e 3 da sostituire al più presto. Nelle serre sono presenti circa 100 lampade ai vapori di sodio da 100 W ciascuna, la loro sostituzione (a seguito di apposito studio illuminotecnico) potrà essere proposta come miglioria dalle aziende partecipanti alla gara per il recupero serre.

Il fabbricato serre è attualmente collegato al circuito del riscaldamento dell'Area: per questo motivo la caldaia di Area deve funzionare anche 24h solo per riscaldare le serre. Si potrebbe conseguire un risparmio energetico notevole separando il riscaldamento delle serre dal riscaldamento dell'Area. È necessario solo installare una caldaia nuova a condensazione da 600 kW dedicata alle serre (è già presente lo spazio per questa caldaia nella centrale termica e la tubazione di collegamento dalla centrale termica fino alle serre).

INVESTIMENTI NECESSARI: Oltre agli interventi già finanziati, necessaria al più presto la sostituzione delle pompe di calore di tre serre e l'installazione di una caldaia dedicata alle serre (costo da quantificare).

IMEM PARMA

Istituto di medie dimensioni con consumi totalmente elettrici (installate di recente pompe di calore in sostituzione della vecchia caldaia a metano).

Dispone di ottime competenze tecnico-scientifiche nel settore energetico, ampi spazi per il fotovoltaico, favorevoli condizioni territoriali (collaborazione con Enti locali, possibilità di costituire Comunità Energetiche Rinnovabili). Grazie a questi requisiti, è in via di definizione un progetto per la trasformazione dell'IMEM del primo Istituto ad emissioni zero del CNR che include anche alcune attività di ricerca con altri Istituti del CNR. La realizzazione di edifici NZEB consente l'acquisizione di incentivi del Conto Termico.

INVESTIMENTI NECESSARI: Gli investimenti per il progetto IMEM ad emissioni zero dipendono dal programma di dettaglio che richiede ulteriori approfondimenti ed una approvazione dell'Ente.

AREA GENOVA

Sono in corso lavori di riqualificazione e riorganizzazione dell'Area e della sede di Corso Perrone, con fondi già stanziati dal CNR (1.000.000 euro, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023). Tali lavori di ammodernamento comprendono anche qualche ricaduta positiva sui consumi energetici (riguardano in parte gli impianti di climatizzazione e illuminazione).

INVESTIMENTI NECESSARI: Per il momento si ritiene opportuno portare a conclusione l'attuale attività di riqualificazione, piuttosto impegnativa, prima di avanzare ulteriori proposte migliorative.

INM ROMA

Istituto di medie dimensioni, costituito da alcuni edifici e importanti impianti sperimentali, tra cui due grandi vasche navali di 500 metri e 250 metri di lunghezza. Il complesso è inserito in una vasta area verde con ampie possibilità di installazione del fotovoltaico sulle coperture degli edifici e delle vasche navali (teoricamente installabili impianti anche superiori a 1 MWp).

Con queste caratteristiche, l'istituto è adatto alla futura trasformazione in Istituto 100% rinnovabile (si veda per analogia l'istituto IMEM di Parma). Si calcola che un impianto fotovoltaico da circa 950 kWp in scambio sul posto (o con sistema di accumulo) consentirebbe la copertura integrale del fabbisogno elettrico dell'Istituto (pari al 75% del fabbisogno energetico totale).

Per realizzare un Istituto completamente ad emissioni zero è necessario intervenire anche per ridurre i consumi (sostituzione della vecchia caldaia, installazione di sistemi di termoregolazione del riscaldamento anche semplificati, sostituzione degli infissi senza taglio termico).

INVESTIMENTI NECESSARI: Per il fotovoltaico il costo è facilmente stimabile (vedi sezione dedicata). Per gli interventi su impianti e involucro è necessaria una stima basata su un progetto di riqualificazione al momento non disponibile.

AREA SASSARI

Di recente è stato installato nell'Area un nuovo impianto fotovoltaico da 413 kWp ancora non funzionante perché in fase di allaccio alla rete elettrica. In scambio sul posto, produrrà circa 600.000 kWh/anno, corrispondenti a circa 50% dei consumi dell'area.

C'è un residuo di 250.000 euro dalla gara per l'impianto fotovoltaico (soldi avanzati per ribasso d'asta, stanziamento iniziale 904.787 euro), teoricamente da restituire alla sede centrale, ma si potrebbero utilizzare per installare circa 150 kWp di fotovoltaico aggiuntivo (i tetti sono ormai pieni, ma c'è spazio sufficiente per fare pensiline fotovoltaiche sui parcheggi).

Gli edifici e il terreno sono di proprietà della Provincia, finora in locazione al CNR con canone simbolico. La Provincia chiede il pagamento dell'IMU o analogo contributo, anche sotto forma di investimento nella riqualificazione dell'area. Nelle vicinanze dell'Area ci sono edifici della Provincia e della Sovrintendenza, è possibile la costituzione di Comunità energetiche rinnovabili, che potrebbero servire anche a risolvere la controversia con la Provincia.

Lo stato degli edifici e degli impianti è carente, ma con elevate potenzialità di miglioramento attraverso una riqualificazione complessiva. La costruzione risale agli anni '70 (involucro scadente, infissi senza taglio termico). Climatizzazione con pompe di calore vecchie di circa 20 anni (necessaria la sostituzione delle pompe di calore).

Come altre strutture del CNR relativamente piccole (IMEM di Parma, INM di Roma), l'Area potrebbe ambire a diventare in futuro una struttura ad emissioni zero.

INVESTIMENTI NECESSARI: Destinazione dei 250.000 euro residui della gara per il fotovoltaico ad ulteriore espansione dell'impianto su parcheggi (fondi già disponibili).

POLO TECNOLOGICO NAPOLI

Il Polo Tecnologico è costituito dal fabbricato originario dell'ex Istituto Motori (realizzato negli anni '80) e da un fabbricato adiacente di recentissima costruzione, già completato ma ancora vuoto e non utilizzato per mancanza del collaudo.

L'intervento prioritario consiste nel rendere funzionante l'edificio nuovo, che attualmente rappresenta un costo a vuoto (già si pagano le utenze, sebbene nessuno le utilizzi). Sono stati stanziati allo scopo 500.000 euro nel 2021, come risulta da Programma Triennale dei lavori pubblici dell'Ente 2021-2023).

Sulla copertura del nuovo edificio è presente un impianto fotovoltaico da 80 kWp (potenza dedotta dal progetto originario), già installato e teoricamente funzionante, ma inutilizzato perché non allacciato alla rete elettrica (per la mancanza del collaudo di cui si diceva). L'attivazione del nuovo edificio permetterà di sfruttare anche questo impianto fotovoltaico.

Interventi proposti per l'edificio più vecchio (ex Istituto Motori) riguardano l'isolamento a cappotto, l'installazione di corpi illuminanti a LED e sensori di presenza e l'installazione di ulteriore fotovoltaico (disponibile spazio per almeno 100 kWp).

INVESTIMENTI NECESSARI: Per il fotovoltaico il costo è facilmente stimabile (vedi sezione dedicata). Per gli interventi su involucro e illuminazione è necessaria una stima basata su un progetto di riqualificazione al momento non disponibile.

AREA POTENZA

L'Area è di proprietà della Regione Basilicata, realizzata alla fine degli anni '80 e concessa in comodato gratuito al CNR.

L'Area presenta attualmente caratteristiche di prestazione energetica abbastanza modeste sia dell'involucro che degli impianti. Grazie alle sue dimensioni ridotte, è però possibile immaginare una riqualificazione complessiva che migliori in modo significativo la situazione attuale. Come altre strutture del CNR relativamente piccole (IMEM di Parma, INM di Roma), l'Area potrebbe ambire a diventare in futuro una struttura ad emissioni zero.

Per il momento si suggeriscono alcuni interventi prioritari in grado di migliorare lo stato attuale:

Una riqualificazione integrale dell'impianto di riscaldamento (oggi totalmente obsoleto) e del sistema di regolazione climatica, con integrazione con solare termico (costo stimato 110.000 euro).

La realizzazione di un impianto fotovoltaico da 143 kWp (costo circa 280.000 euro).

Miglioramenti dell'involucro (coibentazione dell'involucro opaco, sostituzione infissi – costo da stimare).

INVESTIMENTI NECESSARI: Riqualificazione dell'impianto di riscaldamento (costo stimato 110.000 euro), impianto fotovoltaico (costo circa 280.000 euro), miglioramenti dell'involucro (costo da stimare).

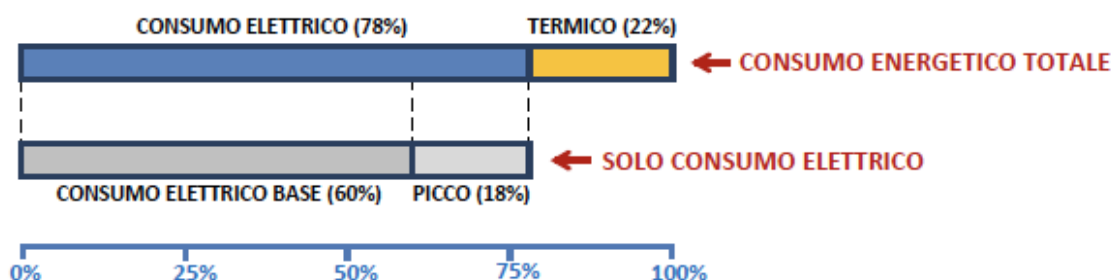
APPENDICE 2 – AREA DELLA RICERCA DI PISA

L'Area della Ricerca di Pisa è la maggiore utenza energetica del CNR; pertanto, riteniamo utile dedicare un focus specifico a questa struttura come utile riferimento per fare valutazioni e stime anche sulle altre Aree del CNR.

I consumi energetici dell'Area di Pisa hanno raggiunto nel 2021 il **20,5%** dei consumi totali del CNR, con consumi elettrici annui di quasi **16 milioni di kWh** e consumi di gas naturale di circa **1,3 milioni di metri cubi l'anno**. I consumi sono per il **78% elettrici** e per il **22% termici** (questi ultimi rappresentati quasi esclusivamente da metano).

A loro volta i consumi elettrici – come già illustrato in precedenza – possono essere distinti in un consumo costante “di base” (presente H24 per 365 giorni all'anno) e in un consumo variabile “di picco” (presente solo nelle ore diurne dei giorni lavorativi).

Nel caso dell'Area di Pisa nel 2021 risulta la seguente ripartizione dei consumi elettrici: **77%** consumo “di base” e **23%** consumo “di picco”. Di conseguenza, i consumi elettrici di base e di picco rappresentano rispettivamente il **60%** e il **18%** del consumo energetico totale, come rappresentato nella figura seguente.



Il consumo di base dell'Area di Pisa corrisponde ad una potenza prelevata dalla rete elettrica che non scende mai, in nessun momento dell'anno, sotto i **1,4 MW**. Questo significa che, nelle condizioni attuali, un ipotetico impianto fotovoltaico con potenza di picco **fino a 1,4 MWp** lavorerebbe sempre in autoconsumo, anche nelle condizioni limite di massima produzione fotovoltaica e minimo fabbisogno (tipicamente, una domenica di luglio-agosto).

Interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica:

Considerando la situazione appena descritta e viste le dimensioni dell'Area, per ridurre in modo significativo i consumi non sono sufficienti piccoli interventi localizzati, ma è necessario programmare investimenti di un certo rilievo. È necessario agire su due fronti:

- ridurre il fabbisogno energetico totale dell'Area attraverso interventi soprattutto sugli impianti ma anche sull'involucro;
- aumentare notevolmente la produzione energetica da fotovoltaico.

Impianti:

Riguardo agli interventi sugli impianti, è senza dubbio da considerare la sostituzione delle UTA (ed estrattori) e dei gruppi frigo ormai obsoleti, responsabili degli elevati consumi per la climatizzazione; pertanto, l'ammodernamento implicherà un conseguente efficientamento (la scheda allegata a questa relazione mostra chiaramente la presenza di impianti molto vecchi), unitamente all'affidabilità con un risparmio su tutte le attività di manutenzione dovute ai guasti dei singoli componenti.

Considerando la ripartizione energetica sopra descritta, si dovrebbe dare la priorità agli impianti che contribuiscono al consumo "di base" (60% del totale) lavorando giorno e notte durante tutto l'anno (stabulari, centri di calcolo, impianti dell'ospedale, ecc.).

Pertanto, in relazione ai gruppi frigo, date la:

Potenza termica totale (kW)	8.929,46
Potenza elettrica totale (kW)	3.053,01
Efficienza media EER	19,51%
Giorni Impiego	160
Ore/gg impiego	12
Consumo elettrico (MWh)	5.861,78
Risparmio Consumi Stimato (MWh)	1.143,68

ipotizzando un prezzo lordo dell'energia elettrica di **25 centesimi/kWh**, il risparmio annuo si può stimare in circa **285 K€**, la sostituzione dei gruppi frigo ammonterebbe a circa **2,6 M€** con rientro in circa **nove anni**.

In relazione alle unità di trattamento aria (UTA), date la:

Potenza elettrica totale Ventilatori (kW)	517,95
Giorni Funzionamento	330
Ore/gg funzionamento	12
Consumo stimato (MWh)	2.051,08
Risparmio EE conseguibile (MWh)	246,13
Risparmio con sostituzione 35% (MWh)	717,88

ipotizzando un prezzo lordo dell'energia elettrica di **25 centesimi/kWh**, il risparmio annuo si può stimare in circa **180 K€**, la sostituzione delle unità di trattamento aria (UTA) ammonterebbe a circa **1,7 M€** con rientro in circa **nove anni**.

Con la sostituzione degli impianti si hanno benefici anche per l'annullamento delle spese per manutenzione straordinaria.

Ulteriore investimento si rende necessario per il sistema di supervisione e regolazione ormai obsoleto e che già carente di ricambi, non più reperibili, costringe ad un funzionamento sempre più in manuale; la sostituzione ammonterebbe a circa **2,7 M€**.

Involucro:

Visti gli elevati consumi per la climatizzazione degli ambienti (alti consumi di metano per riscaldamento, alti consumi elettrici per condizionamento estivo) per completezza si renderebbe necessario studiare anche interventi per migliorare le prestazioni dell'involucro, in prima ipotesi con pellicole solari e successivamente la sostituzione dei serramenti con soluzione a taglio termico.

Impianto fotovoltaico:

È stata studiata in passato la possibilità di realizzare un impianto fotovoltaico da **600 kWp** sui parcheggi, con un investimento di circa **960.000 euro**.

Questo impianto è in grado di produrre circa **800.000 kWh/anno** corrispondenti al **5-6%** dei consumi elettrici dell'Area (ovviamente tale percentuale diventerebbe più elevata in caso di riduzione del fabbisogno elettrico totale, conseguente agli interventi di cui al punto A).

Considerando il prezzo lordo dell'energia elettrica del 2021 (circa 16 centesimi/kWh) questo impianto consentirebbe di risparmiare 128.000 euro/anno, con un ritorno dell'investimento di circa 7 anni.

Se invece ipotizziamo un prezzo lordo dell'energia elettrica più realistico di **25 centesimi/kWh** (stima largamente conservativa, vista l'attuale situazione), l'impianto fotovoltaico consentirebbe un risparmio di 200.000 euro/anno, con un ritorno dell'investimento di **4,8 anni**.

Aggiungendo eventuali incentivi (ricordiamo gli incentivi del decreto FER1, oppure la possibilità di costituire una "comunità energetica rinnovabile" all'interno dell'Area, grazie alla presenza di altri Enti) si può concretamente ipotizzare un ritorno dell'investimento **inferiore ai 4 anni**.

Data la modularità degli impianti fotovoltaici, nel caso di impianto fotovoltaico con potenza di picco **superiore a 600 kWp** si ottengono vantaggi e costi che crescono in proporzione: ad esempio, un ipotetico impianto da **1,4 MWp** avrebbe un costo di circa **2 milioni di euro**, produrrebbe circa dell'attuale fabbisogno elettrico dell'Area, con un risparmio in bolletta di circa **500.000 euro/anno** ed un ritorno dell'investimento attorno ai **4 anni**.

Fra gli Allegati, il censimento degli impianti nelle grandi strutture del CNR.

PROPOSTA DI IMPIANTO PILOTA A EMISSIONI ZERO, IMEM PARMA

L'Istituto IMEM di Parma potrebbe diventare il **primo Istituto ad emissioni zero del CNR**, grazie al possesso di alcuni requisiti molto favorevoli non riscontrabili in altre strutture del CNR:

1. **Il CNR è proprietario dell'immobile** (ne detiene la proprietà superficiaria) pertanto ha interesse ad investire per migliorarne le prestazioni energetiche.
2. **La struttura ha le dimensioni giuste** per tentare di raggiungere in tempi brevi **l'autosufficienza energetica**: è abbastanza grande, ma non enorme (raggiungere lo stesso risultato nelle grandi Aree della Ricerca come Pisa o Bologna richiederebbe un impegno economico molto maggiore); ha dei consumi energetici importanti, ma non eccessivi (**13°** tra le sedi del CNR come consumo energetico complessivo; raggiunge il **2%** dei consumi di tutto l'Ente). Realizzare una struttura ad emissioni zero è una sfida impegnativa ma **non impossibile**.
3. I consumi dell'IMEM sono già oggi **esclusivamente elettrici**, grazie alla recente installazione di pompe di calore in sostituzione della caldaia a metano; l'obiettivo delle emissioni zero consiste pertanto nel sostituire l'energia elettrica prelevata oggi dalla rete con energia elettrica autoprodotta da rinnovabili.
4. **Il contesto territoriale è favorevole**: gli Enti locali (Comune di Parma, Provincia) sono molto collaborativi sulle tematiche energetiche e ambientali.

5. L'Istituto è localizzato nelle vicinanze di altri edifici di proprietà dell'Università; esiste perciò la possibilità per l'IMEM di entrare a far parte di **Comunità Energetiche Rinnovabili** per la condivisione dell'energia rinnovabile prodotta e l'eventuale acquisizione di incentivi.
6. Esistono nel perimetro dell'Istituto **ampie superfici utilizzabili per installare impianti fotovoltaici**, sia sulle coperture degli edifici, sia a terra oppure realizzando pensiline fotovoltaiche sui parcheggi.
7. **L'Istituto dispone di notevoli competenze interne** sia tecniche che scientifiche: l'ufficio tecnico è diretto da un ingegnere, l'Istituto è composto in gran parte da fisici, esiste un importante filone di ricerca nel fotovoltaico innovativo.
8. La presenza di notevoli competenze scientifiche nel settore delle rinnovabili consente di **arricchire il progetto di riqualificazione energetica anche con importanti attività di ricerca**, in linea con la missione del CNR. La realizzazione di Comunità Energetiche Rinnovabili pone, infatti, notevoli problematiche di gestione energetica che il CNR può contribuire a risolvere mettendo a disposizione della società le sue competenze.

La realizzazione del primo Istituto di ricerca ad emissioni zero può quindi diventare un **progetto di ricerca** con il coinvolgimento di altri Istituti del CNR.

Si può sperimentare l'accumulo meccanico dell'energia con volani in alternativa all'accumulo elettrochimico; la gestione ottimale dei flussi energetici nelle Comunità Energetiche Rinnovabili (in collaborazione con l'Istituto STIMA); soluzioni innovative per la riqualificazione dell'involucro edilizio (possibile collaborazione con altri Istituti CNR).

Realizzazione della struttura ad emissioni zero

L'IMEM utilizza esclusivamente energia elettrica, il consumo è di quasi **1,2 milioni di kWh** ogni anno. Il costo nel 2021 è stato di 211.000 euro, ma in una situazione di costi energetici bassissimi inimmaginabile nel prossimo futuro, la prospettiva è di una bolletta elettrica attorno ai **300.000 euro/anno** o superiore.

La neutralità climatica si raggiunge operando su due fronti:

- A. Una **sensibile riduzione dei consumi totali**, attraverso un miglioramento degli impianti, dei sistemi di gestione e dell'involucro edilizio;
- B. La copertura del consumo energetico rimanente con **energia solare fotovoltaica**.

Considerando il consumo attuale (1,2 milioni di kWh ogni anno), per raggiungere l'obiettivo di una struttura 100% rinnovabile sarebbe necessario un impianto fotovoltaico dell'ordine di 1 MW_p (costo circa 1,5 milioni di euro) dotato di un sistema di accumulo.

Il ritorno dell'investimento, ipotizzando la realizzazione del solo intervento **B**, è di circa 5 anni o persino inferiore, se si immagina una prospettiva di costi energetici in ulteriore crescita.

Tuttavia, un intervento tecnicamente e ambientalmente corretto richiede di accompagnare la produzione da rinnovabili con una contemporanea riduzione dei consumi energetici totali, realizzando anche gli interventi di efficientamento al punto **A**. Il costo degli interventi **A** dipende dalla tipologia dei miglioramenti che si deciderà di attuare; tuttavia, la realizzazione degli interventi **A** consente anche di ridurre le dimensioni e il costo dell'impianto fotovoltaico.

Si ricorda che sono previsti incentivi del Conto Termico per interventi di **trasformazione degli edifici esistenti in "edifici ad energia quasi zero"** con rimborso fino al **65%** della spesa sostenuta ed importo massimo dell'incentivo di 1.750.000 euro (intervento 1.E del Conto Termico).

Novità del 16/5/2022: La Direzione generale dell'Università di Parma ha dato il via libera all'iniziativa di **Comunità Energetica sperimentale** da realizzare al Campus IMEM (iniziativa promossa dello stesso IMEM). Se il CNR decidesse di investire sull'impianto fotovoltaico dell'IMEM, potrebbe favorire l'avvio di un progetto molto ambizioso sia dal punto di vista tecnologico/scientifico che dal punto di vista del ritorno economico.

12. IL PIANO DI POTENZIAMENTO DELL'AGENDA DIGITALE

Partendo dalla situazione *as is*, si deve constatare che i servizi digitali presidiati ed erogati dall'Amministrazione Centrale del CNR sono connotati da una preponderante strategia di sviluppo interno a scapito di una composizione strategica di soluzioni su misura e servizi/prodotti acquisiti.

Alcuni servizi di lungo corso sono stati sviluppati per condizioni peculiari dell'organizzazione nel momento della decisione, giustificate dalla complessità dell'ente o dalla mancanza sul mercato di soluzioni soddisfacenti. Queste valutazioni non sono però state regolarmente aggiornate con l'evolversi della scena di mercato, continuando a perseguire lo sviluppo interno anche in presenza di soluzioni pronte che potessero soddisfare le esigenze (a fronte di un costo di fornitura), ma con la possibilità di diminuire la complessità di gestione dei servizi seguendo le evoluzioni normative (es. contabilità, personale, sistemi di produttività, presidi di sicurezza) ed erogando una maggiore qualità e soddisfazione per l'utenza.

Si evidenziano scelte recenti, probabilmente suggerite dall'urgenza della pandemia, che sono in contrasto con le direttive Agid riguardo la strategia di trasformazione digitale del Paese: su tutte la gestione della sicurezza dei servizi e l'evoluzione dell'infrastruttura hardware a sfavore di una strategia *cloud first* e *mobile first*.

Per evitare ambiguità si intende qui *cloud* come “servizi di piattaforma di provider pubblici”, non l'erogazione su infrastrutture interne (denominata *private cloud*) che non alleggeriscono la gestione e anzi introducono ulteriori complessità di manutenzione.

Si nota una certa rigidità nella scelta ed evoluzione delle piattaforme tecnologiche, con particolare focalizzazione sugli aspetti di adozione e riuso del software opensource, che rappresenta solo uno degli aspetti di valutazione comparativa prevista dal Codice di Amministrazione Digitale ([Linee guida su acquisizione e riuso di software per le pubbliche amministrazioni | 2.3. Valutazione comparativa \(italia.it\)](#)). L'uso di tecnologia internamente sviluppata su funzioni chiave, ma disponibili a mercato con sofisticazione molto maggiore, impegna enormemente il personale interno frenando la velocità di evoluzione e limitando l'agilità organizzativa.

Un effetto ulteriore consiste nella difficoltà di reperire competenze esterne sul mercato perché le scelte effettuate non tengono in considerazione le tendenze tecnologiche complessive.

Infine, questo sforzo per lo sviluppo di soluzioni interne volte al riuso esterno non è suffragato da un ritorno tangibile per la PA e per l'ente. Analizzando infatti i progetti software pubblicati sul catalogo del riuso si nota che la vitalità dei progetti è molto bassa, con una collaborazione esterna all'ente molto limitata o assente, sia in termini di interesse sia in termini di partecipazione.

La valutazione è qualitativa sulla base dei progetti CNR pubblicati sul catalogo del riuso delle PA, osservando la storia della contribuzione al progetto opensource misurando:

- Numero partecipanti
- Numero di progetti derivati
- Numero di commenti e richieste
- Numero di persone esterne a CNR che hanno contribuito nella storia del progetto

Questo approccio focalizzato sullo sviluppo interno di servizi considerati *commodity* ignora la formulazione delle esigenze complessive dell'ente e il calcolo pesato del *Total Cost of Ownership*, non considerando il costo del personale e della mancata occasione di risolvere problemi peculiari dell'ente per sovraccarico dei collaboratori.

Senza considerare che allo stato attuale esistono prodotti con un livello di sofisticazione e di servizio molto alti già presenti sul mercato, adottabili in una frazione del tempo necessario ad una creazione *ex novo*.

I criteri di scelta *make or buy* dovrebbero essere aggiornati con criteri di sostenibilità e opportunità dove pesare strategicamente:

- i tempi di realizzazione,
- i costi di gestione,
- la criticità legata al lock-in di competenze non reperibili sul mercato
- la crescente complessità e difficoltà di reperire e conservare le competenze necessarie
- lo sviluppo di soluzioni che replicano prodotti già esistenti e immediatamente fruibili
- lo sviluppo di soluzioni *commodity* che non aggiungono valore agli elementi chiave dell'ente
- l'allineamento con le strategie Agid come: il supporto all'accessibilità, l'uso di piattaforme *mobile first* e *cloud first*, la sicurezza e certificazione delle soluzioni secondo gli standard internazionali.

Le scelte di tipo *buy*, dovrebbero essere inoltre considerate sotto alcuni profili che le distinguono dai servizi sviluppati internamente:

- gestione e verifica dei *Service Level Agreement*
- integrazione con i servizi di supporto interni
- istituzione e presidio delle strategie di uscita per evitare il vendor lock-in
- definizione dell'architettura di integrazione di funzionalità e dati, per rendere possibile all'ente di ricavare il maggiore valore dall'uso coordinato e dalle informazioni create

- la valutazione delle componenti di manutenzione, evoluzione coordinata e sicurezza in concerto con le dinamiche del fornitore.

La strategia ICT emergente è di tipo reattivo e informato da scelte prima di tutto tecnologiche. Si consiglia di cambiare l'approccio adottando una strategia improntata alle esigenze degli utenti e dell'organizzazione, mettendo su un piano di rilievo più contenuto gli aspetti tecnologici, adottando ogni scelta in convergenza con il piano triennale della digitalizzazione della PA.

Alcune azioni concrete immediatamente attivabili per modificare la strategia:

- interrompere tutte le espansioni infrastrutturali locali (acquisti hardware) che non siano riconducibili a esigenze della rete locale o di servizi di ricerca
- definire un piano di protezione dei dati e servizi in caso di disastro, al momento non disponibile
- adottare servizi *cloud* già acquisiti da CNR (posta elettronica, identità, collaborazione documentale) che rappresenterebbero un salto di qualità, sostituendo soluzioni gestite localmente con servizi che offrono lo stato dell'arte in questo ambito
- Interrompere le iniziative di sviluppo interno quando non orientate agli elementi distintivi dell'organizzazione (*commodity*), privilegiando prodotti a mercato che offrono già quanto necessario o che possono permettere una base di partenza vantaggiosa e che sono supportati dal fornitore
- Trasformare la componente ICT da sviluppo interno a forza di integrazione, avvantaggiando l'ente nell'uso di sistemi moderni, utilizzando le competenze interne per garantire l'integrazione e presidiare l'evoluzione del sistema informativo nel suo complesso
- Valutare quali attività ICT sospendere o abbandonare immediatamente, in quanto la sostituzione dei servizi urgenti legati a Personale e Contabilità saranno da soli estremamente delicati e impegnativi per l'ente a tutti i livelli
- Prevedere una formazione estesa del personale, non solo ICT, su tecnologie di mercato che permetteranno di aumentare la consapevolezza di quanto disponibile, anche per fare leva sull'aiuto di fornitori, nonché della produttività individuale

Alcune delle azioni possono essere compiute immediatamente, cambiando la strategia che si sta applicando. Si sottolinea che molte azioni richiedono un significativo investimento nelle persone, oltre che l'acquisizione di servizi e competenze in modo da supportare il cambiamento.

12.1 Il programma di attività, principi ed obiettivi

La trasformazione digitale è costituita da un insieme di cambiamenti di natura non solo tecnologica ma soprattutto culturale, organizzativa e sociale, associati con l'applicazione delle tecnologie digitali a tutti gli aspetti della società.

È abilitata dallo sviluppo di nuove tecnologie, ma non si limita alla loro adozione e comporta:

- un diverso modo di pensare focalizzato sulla semplificazione e automazione
- nuovi modi di progettare e realizzare i servizi, per migliorare l'esperienza di chi li utilizza, incentivando trasparenza, condivisione e inclusione.
- nuovi modelli organizzativi e gestionali

Alcuni principi fondamentali che permettono di realizzare in modo governabile la transizione al digitale sono riassunti dalle linee guida europee e italiane sul tema:

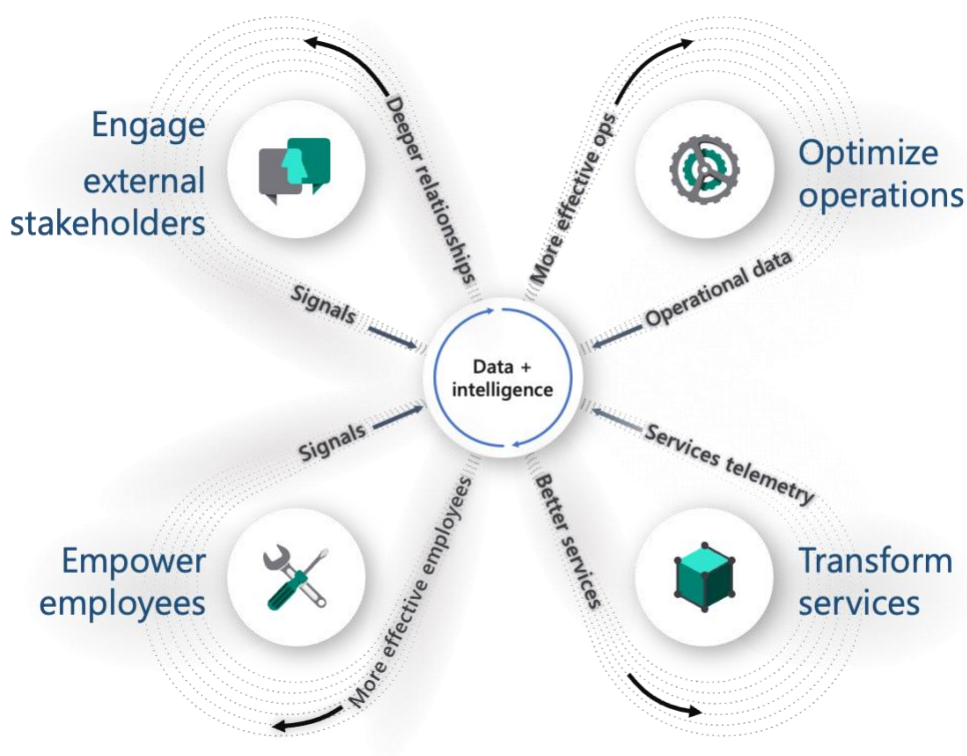
- **Digital first/Digital by default:** servizi digitali come opzione predefinita
- **Once only:** evitare di chiedere agli utenti informazioni già fornite, evitare di ripetere controlli già fatti, incentivare l'integrazione di sistemi e dati
- **Digital identity only:** adozione di sistemi generalizzati di identità digitale per un accesso immediato ai servizi e una custodia più precisa delle autorizzazioni
- **Cloud first:** in fase di definizione di un nuovo progetto o di sviluppo di nuovi servizi, adozione di servizi cloud (SaaS e PaaS in particolare) prima di qualsiasi altra tecnologia, in modo da semplificare la complessità tecnologica gestita e garantire sostenibilità
- **Interoperable by default:** i servizi devono essere progettati per funzionare in modo integrato fra di loro per abilitare processi trasversali
- **Inclusive by default:** i servizi digitali devono essere per definizione inclusivi (persone anziane, disabilità, minoranze linguistiche) per garantire un'equa partecipazione a un elemento sempre più centrale per partecipare alla società
- **Security/Privacy by default:** sin dalla progettazione devono essere integrati i profili di protezione dei dati personali e sicurezza, considerando le implicazioni nel trattamento delle informazioni e autorizzazioni, in quanto la modifica a valle di queste funzioni è particolarmente onerosa e disfunzionale introducendo rischi per il patrimonio informativo e i dati personali

12.2 Trend tecnologici

Digital Feedback Loop

In un progetto di transizione digitale è importante avvantaggiarsi dei meccanismi di rinforzo positivo che sono resi possibili dal nuovo modo di lavorare dematerializzato. In particolare, è importante che le scelte strategiche nell'ammodernamento di processi siano fatte gettando le basi per un'analisi automatica e informata della qualità degli stessi, dei servizi associati, del rapporto con gli utenti e con l'obiettivo di ricavare spunti di miglioramento continuo.

In questo processo di transizione è fondamentale considerare che digitalizzare non significa semplicemente rendere automatico un processo o trasporlo in un sistema informatico.



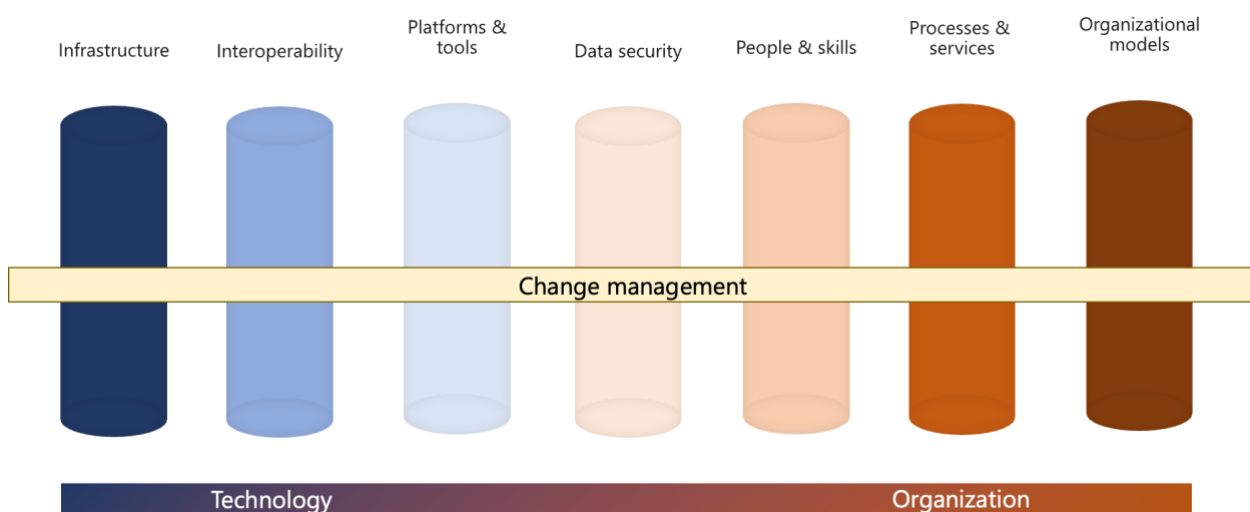
I processi originali infatti sono influenzati da prassi e contesti che con l'uso di tecnologie digitali variano significativamente, non considerare questi aspetti rischia di rendere la digitalizzazione un mero esercizio di "traduzione". I benefici maggiori sono invece dati da un concomitante sforzo di reingegnerizzazione dei processi che, sfruttando le peculiarità del digitale, possono essere ripensati in modo da raggiungere un'efficacia esponenzialmente maggiore.

La reingegnerizzazione dei processi e la digitalizzazione comportano un cambiamento significativo per l'organizzazione e di conseguenza gli aspetti di gestione del cambiamento sono trasversali e chiave per raggiungere gli obiettivi.

12.3 Pilastri della trasformazione digitale

I pilastri su cui poggia la trasformazione digitale possono essere raggruppati in 7 aree che coprono le sfumature di un'organizzazione da quelle più tecnologiche a quelle più puramente organizzative.

La gestione del cambiamento è un aspetto trasversale che influenza tutti i pilastri e che per raggiungere i risultati migliori deve bilanciare gli sforzi e i compromessi che vengono profusi nei vari ambiti. Per questo motivo di seguito sono identificate delle azioni/politiche di riferimento da considerare come la “stella polare” per ogni scelta che si propone durante il processo di trasformazione.



Più in dettaglio i pilastri illustrati sopra comprendono:

- **Infrastruttura:** l'insieme delle tecnologie abilitanti i servizi digitali (connettività, sistemi, ecc...)
- **Interoperabilità:** la predisposizione dei servizi a lavorare in modo congiunto per evitare agli utenti interni ed esterni sovraccarichi amministrativi
- **Piattaforme e strumenti abilitanti:** lo sfruttamento di “acceleratori” digitali come servizi comuni nazionali/europei/globali per semplificare l'agire organizzativo

- **Sicurezza dei dati:** la progettazione informata e la cura della sicurezza digitale di tutti gli aspetti che comportano la cura e la protezione dei dati dell'organizzazione
- **Persone e formazione:** gli sforzi per accompagnare il cambiamento di approccio, l'aggiornamento delle prassi e le competenze digitali
- **Processi e servizi:** l'ambito dove effettuare la reingegnerizzazione delle prassi, adottare un approccio incentrato sulle esigenze degli stakeholder e focalizzare gli sforzi di mediazione e semplificazione
- **Modelli organizzativi:** sono il fattore determinante dello svolgimento dei processi e influenzano gli stessi ogni volta che si introduce un cambiamento, allo stesso modo sono influenzati dalla transizione al digitale per cui vanno considerati nel loro duplice effetto.

Proposte operative

Per ognuno dei pilastri, nel contesto dell'agenda digitale parte del piano di rilancio CNR, si propongono delle azioni precise che partono dalla situazione in cui si trova l'ente e che determinano una linea generale su cui orientare tutte le decisioni di ambito simile.

Queste linee generali sono allineate con gli input normativi, le tendenze di mercato e l'esperienza diffusa in termini di transizione digitale. Rappresentano linee di azione che possono contribuire da subito a colmare il gap da recuperare.

In ognuno degli ambiti sono identificate delle priorità di intervento che nel quadro generale permettono di cogliere i risultati concreti più a portata di mano ma con un ritorno di investimento elevato.

Pilastro Infrastruttura

Linea di azione principale consiste nell'adottare il principio cloud-first, inteso come l'adozione di piattaforme cloud di provider pubblici in particolare in modalità *Software as a Service (SaaS)* e *Platform as a Service (PaaS)*, che offrono i migliori ritorni di investimento rispetto ai costi operazionali.

Con questo si intende raccomandare in ogni occasione l'uso di servizi di questo tipo, valutando ogni investimento (di denaro ed energie) nella prospettiva di privilegiare questo approccio che permette forti semplificazioni gestionali, una maggiore qualità innovativa dei servizi, agilità di acquisizione (o di rimozione) e sostenibilità della complessità nel medio-lungo periodo.

Si escludono da questa impostazione le soluzioni di cloud privato, che insisterebbero sulle infrastrutture e competenze locali con dei vantaggi molto limitati, a costi complessivi molto maggiori e con un livello di servizio non paragonabile.

Si raccomanda anche una revisione degli investimenti in corso nell'ottica di orientare ogni possibile azione correttiva su questa linea di azione, salvaguardando gli investimenti per le iniziative complementari e non sovrapposte (es. rinnovamento comunque necessario di strutture locali per coprire le necessità minime).

Le seguenti priorità di intervento permetterebbero di migliorare sensibilmente alcune aree di servizio e abilitare nuove possibilità e semplificazioni per l'utenza:

1. Convergenza del servizio e-mail e dei servizi di produttività individuale su un'unica piattaforma
2. Infrastruttura per il supporto alle necessità legate allo smart working, garantendo un servizio facilmente gestibile, scalabile secondo le necessità e con manutenzione minimale
3. *Disaster recovery* dei servizi digitali e attivazione della conservazione documentale dei dati dell'amministrazione
4. Adozione di una strategia di continuità operative e relativo piano

Pilastro Interoperabilità

Il principio once-only stabilisce che non devono essere chieste informazioni già in possesso della PA e si deve evitare di ripetere più volte lo stesso controllo.

La chiave per la realizzazione concreta è l'interoperabilità fra i sistemi, a diversi livelli:

- **Interna:** tra i sistemi dell'organizzazione
- **Nazionale:** sistema università, enti di ricerca e AGID
- **Internazionale:** rete della ricerca e Unione Europea

La linea di azione proposta nel contesto CNR è l'allineamento di tutti i sistemi a un'identità unica e centralizzata, unificando soprattutto i flussi di gestione che collegano le anagrafiche all'attivazione di servizi digitali, l'accesso alle risorse e le rispettive autorizzazioni. Una cura complessiva di tutto il ciclo di vita dell'identità digitale è la chiave per:

- Migliorare la sicurezza dei servizi e delle informazioni
- Abilitare l'integrazione con servizi di terze parti che necessariamente dovranno riconoscere gli utenti a cui sono rivolti e differenziarne le autorizzazioni
- Permettere un'efficacia maggiore nell'uso delle risorse e la protezione dei dati

Le priorità per questo ambito consistono essenzialmente in:

1. Chiarire e codificare i ruoli e le tipologie di stakeholder che compongono l'anagrafica in modo da differenziare i servizi associati, le politiche indirizzate all'utenza e il ruolo all'interno della trasformazione digitale
2. Allineare tecnicamente tutti i servizi che forniscono risorse agli utenti, in modo da semplificare l'esperienza di chi li utilizza e garantire all'organizzazione l'agilità necessaria per integrare altri servizi in modo coordinato e in tempi brevi.

Pilastro piattaforme e strumenti abilitanti

Questo pilastro si riferisce all'integrazione del patrimonio digitale interno con le piattaforme nazionali, internazionali e di mercato che possono portare l'organizzazione a offrire servizi allo stato dell'arte e in linea con le richieste del contesto normativo.

Gli obiettivi di questo ambito sono:

- Migliora l'efficacia organizzativa facendo leva su servizi, funzioni o prodotti di terze parti che possano affrancare l'ente dalla gestione di aspetti ormai da considerarsi commodity
- Consentire una più semplice collaborazione intra/extra-organizzativa e scambi con gli stakeholder
- Acquisire soluzioni abilitanti per introdurre innovazioni di spessore nel minor tempo possibile

Le priorità specifiche sono identificate in:

1. Adozione urgente di pacchetti software e piattaforme di terze parti per necessità impellenti dell'ente
2. Ri-orientare le capacità tecniche su aree focali per l'organizzazione a supporto delle peculiarità del mondo della ricerca
3. Allineare tutti i servizi nel perimetro del Codice dell'Amministrazione Digitale alla strategia digitale complessiva.

Pilastro sicurezza dei dati

Il principio security by default/privacy by default deve guidare tutti gli aspetti di custodia e attivazione di un servizio digitale. Il perimetro di sicurezza è ormai diventato l'identità digitale, motivo aggiuntivo per cui deve essere presidiata in modo particolare per garantirne la solidità. L'attenzione alle problematiche della sicurezza informatica e della protezione dei dati deve essere

continua, adeguandosi alle normative nazionali ed europee, tenendo conto delle tendenze tecnologiche espresse dal mercato.

Per questi motivi la linea di azione per questo ambito prevede di attivare in modo organico le misure di sicurezza che ogni PA è tenuta a osservare, impostando un percorso di adozione e presidio dei controlli in modo da una stella polare da seguire per tutte le necessità emergenti.

Le priorità individuate sono:

1. Implementazione delle misure minime di sicurezza Agid utilizzando alcuni strumenti già disponibili all'organizzazione che forniscono un servizio allo stato dell'arte
2. Definire delle politiche di sicurezza e protezione dei dati condivise con tutto il personale per facilitare la tutela del patrimonio informativo.

Pilastro persone e formazione

Uno dei cardini della trasformazione digitale è costituito dalla crescita delle competenze digitali degli stakeholders e di chi opera all'interno delle organizzazioni.

Per supportare il cambiamento la linea d'azione sarà quindi costituita da un piano di formazione sul tema digitale in modo da supportare tutto il personale coinvolto a vario titolo per:

- Valorizzare le persone, che costituiscono il cardine fondamentale della trasformazione digitale
- Rendere più semplice il processo di cambiamento
- Guadagnare efficacia organizzativa

Tra le priorità si individuano tipologie di formazione diverse e con destinazione man mano più ampia su questi temi:

1. Formazione su concetti e principi del Codice di Amministrazione Digitale
2. Formazione su strumenti di dematerializzazione e automazione delle procedure
3. Formazione su strumenti per la produttività individuale per aumentare l'efficacia della collaborazione.

Pilastro processi e servizi

L'ambito processi e servizi è particolarmente importante nel quadro della trasformazione digitale perché è il cuore pulsante dell'intero quadro.

I processi digitali che supportano il cambiamento devono essere disegnati con alcuni principi importanti perché portino vantaggi:

- Rappresentano fedelmente la realtà oggettiva in modo affidabile
- Forniscono la tracciabilità delle modifiche e la registrazione delle operazioni effettuate dalle utenze abilitate
- Assicurare la qualità del dato
- Dividono le azioni e la responsabilità del processo tra i diversi stakeholder
- Assicurano trasparenza e informazioni

Linea d'azione su questo fronte consiste nel presidio delle attività di mappatura e reingegnerizzazione dei processi nell'ottica di una continua semplificazione.

Da un punto di vista pratico le priorità più cogenti sono

1. La sostituzione del sistema informativo del Personale
2. La sostituzione del sistema di contabilità
3. L'attenzione a supportare nel modo più veloce ed efficace possibile tutti i processi esistenti legati al PNRR o che potrebbero nascere per rispondere alle specifiche esigenze di gestione
4. L'unificazione dei servizi di supporto e la loro razionalizzazione, con l'obiettivo di semplificare l'esperienza utente nel risolvere problemi incontrati nell'uso dei servizi digitali.

Pilastro modelli organizzativi

Questo aspetto della trasformazione digitale sarà influenzato dall'iniziativa separata della revisione organizzativa del CNR.

In questo contesto è utile tenere presente che gli aspetti organizzativi influiscono in ogni cambiamento sull'assetto dei servizi digitali e che, a loro volta, questi possono essere più efficaci se si tengono in considerazione in vista dei cambiamenti.

L'adozione di nuovi processi e servizi sarà fonte di riassetto organizzativo che richiederà un periodo di metabolizzazione. Sarà cruciale bilanciare accuratamente i cambiamenti richiesti all'organizzazione e la variazione dei ruoli, cercando di facilitare percorsi di crescita del personale.

In questo senso il focus sulla semplificazione delle attività del personale, la razionalizzazione dei carichi di lavoro e la revisione dei processi sono fondamentali perché il cambiamento sia realizzato e sostenibile.

Priorità di questo ambito saranno:

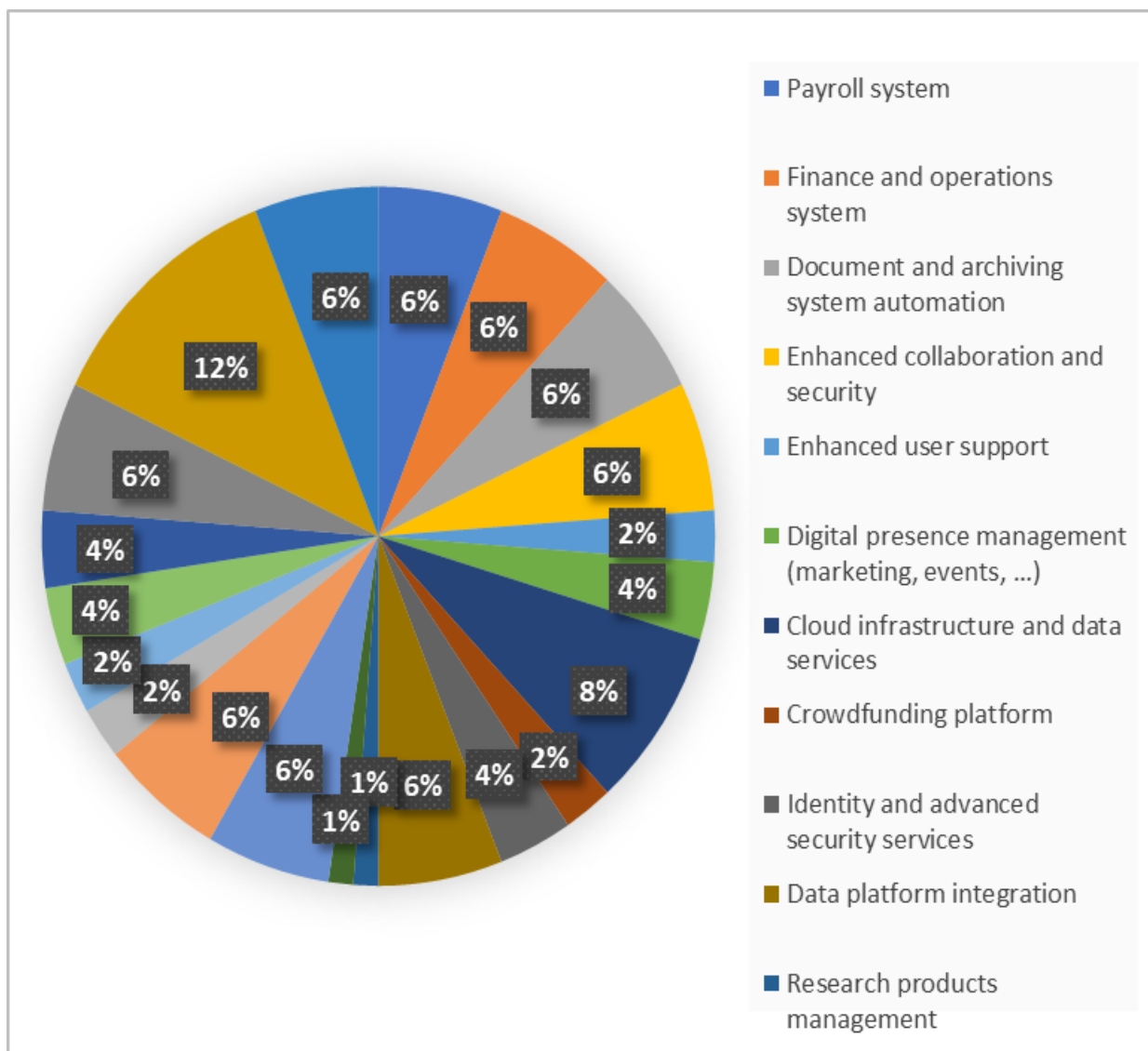
1. Le attività di allineamento dei processi digitalizzati esistenti con la nuova organizzazione del CNR
2. Il miglioramento della coordinazione tra gli stakeholder interni e revisione continua dell'adeguatezza del processo di digitalizzazione
3. Una valutazione della sostenibilità dei servizi esistenti e previsti, corredata da una roadmap di trasformazione digitale.

12.4 Stima degli investimenti per il digitale

La stima seguente è una valutazione di massima della spesa corrente prevedibile per il supporto alla trasformazione digitale, dell'Ente, tenuto conto della complessità e della situazione di partenza dei servizi. Il calcolo è approssimato considerando che cerca di prevedere il costo a 3-5 anni dopo l'avvio. Le diverse voci sono raggruppate per *focus level*:

- ⇒ **Core**: essenziali per rispondere alle esigenze più urgenti
- ⇒ **Frontier**: ambiti di innovazione digitale che su cui avviare un posizionamento per gestire la complessità dell'ente
- ⇒ **Enabler**: costi da prevedere regolarmente per governare e riadattare i servizi e migliorare la produttività al variare delle condizioni operative.

Digitalization related expenses/year	investment (mil)	Focus level
Payroll system	0,5	core
Finance and operations system	0,5	core
Document and archiving system automation	0,5	core
Enhanced collaboration and security	0,5	core
Enhanced user support	0,2	core
Digital presence management (marketing, eve	0,3	core
Cloud infrastructure and data services	0,7	core
Crowdfunding platform	0,2	core
Identity and advanced security services	0,3	core
Data platform integration	0,5	core
Research products management	0,1	core
E-library management	0,1	core
Interoperability platform and integration	0,5	core
Security	0,5	core
Accessibility initiatives	0,2	core
Blockchain services	0,2	frontier
Building management integration	0,3	frontier
Energy management integration	0,3	frontier
Business process re-engineering	0,5	enabler
Innovation and change management	1	enabler
Cyber threat insurance	0,5	enabler
Total	8,4	



12.5 Elementi finali di sintesi

In conclusione, queste linee di azione legate ai pilastri della trasformazione digitale sono concepite con l'intenzione di valorizzare le competenze del personale e gli *asset* interni all'ente, con l'intenzione esplicita di aumentare contemporaneamente la flessibilità e velocità di risposta alle sfide che l'ente sta affrontando.

Gli interventi riassunti in questo documento guardano e saranno fondamentali per supportare al meglio la risposta del CNR al nuovo Piano Nazionale di Recupero e Resilienza.

La possibilità di accelerare l'adozione di strumenti e servizi essenziali, aggiustando l'azione organizzativa secondo le linee di indirizzo in veloce susseguirsi, sarà probabilmente cruciale per

rendere il CNR ancora di più realtà di riferimento per tutta la comunità della ricerca e delle pubbliche amministrazioni.

Sul fronte organizzativo, per un ente complesso che si propone una forte accelerazione digitale, sarà naturale incontrare una miriade di sfide legate al cambiamento, l'incertezza e la continua mutabilità delle condizioni a contorno.

Per sostenere l'innovazione e la spinta al cambiamento, sarà importante instillare (o sviluppare) nell'azione organizzativa un approccio agile e incline alla gestione del cambiamento continuo.

Tenuto conto della necessità di prevedere risorse per l'adeguamento dell'agenda digitale, inferiori alle previsioni ottimali effettuate in sede di pianificazione, con l'obiettivo di mantenere il budget complessivo a legislazione vigente, senza ulteriori incrementi, sarà necessario in sede di pianificazione dilazionare temporalmente gli interventi meno urgenti.

13. IL PASSAGGIO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICA E PATRIMONIALE

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche ha da sempre adottato sistemi contabili di tipo finanziario, in cui non è stato quasi mai possibile applicare un corretto principio di competenza. Dal 2003 l'Ente si è dotato di un sistema contabile di gestione finanziaria del bilancio, che di recente è stata anche implementata con una contabilità per Progetti, anche se largamente incompleta rispetto alle esigenze gestionali dell'Ente.

La contabilità finanziaria, attualmente, consente di valutare in via preventiva l'entità delle risorse a disposizione dell'Ente, di predeterminarne la destinazione e di autorizzarne l'impiego da parte della dirigenza; dirigenza che è tenuta a seguire l'evoluzione giuridica del processo formativo delle obbligazioni e della loro successiva estinzione, pertanto, la contabilità finanziaria è intesa, essenzialmente, come uno strumento autorizzatorio.

13.1 Brevi cenni sull'armonizzazione dei sistemi contabili

Nel 2009, con la legge n. 196, il Governo viene delegato ad adottare, entro il 31 maggio 2011, uno o più decreti legislativi per l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche e dei relativi termini di presentazione e approvazione.

L'armonizzazione delle regole sottese alla redazione dei bilanci pubblici, l'introduzione di criteri omogenei volti a migliorare la trasparenza, l'attendibilità e la confrontabilità delle scritture contabili di tutte le amministrazioni pubbliche, secondo il legislatore, costituisce uno strumento essenziale che possa assicurare, in prospettiva, un miglior uso delle risorse pubbliche.

Tale delega è stata esercitata mediante il D.Lgs. 31 maggio 2011, n. 91 con il quale vengono introdotte nuove norme volte all'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, della legge 165/2001, e quindi delle amministrazioni e degli enti pubblici facenti parte del conto economico consolidato della pubblica amministrazione, tra cui gli enti pubblici di ricerca.

Il decreto legislativo detta criteri omogenei in merito alla:

- adozione di regole contabili uniformi e di un comune piano dei conti integrato per consentire il consolidamento e il monitoraggio in fase di previsione, gestione e rendicontazione dei conti pubblici. Il piano dei conti è funzionale all'introduzione di un sistema "duale di contabilizzazione" che consente agli enti che adottano un regime di contabilità finanziaria autorizzatoria di rilevare, a fini conoscitivi, contestualmente alle entrate ed alle spese, anche la contabilità economico patrimoniale. Ciò per una migliore raccordabilità con le regole

contabili adottate in ambito europeo che si fondano sul sistema di contabilità economica ai sensi del Sistema europeo dei conti- Sec95;

- riclassificazione dei dati contabili degli enti e delle amministrazioni pubbliche in regime di contabilità civilistica (che adottano quindi una contabilità di tipo economico patrimoniale) in modo da operarne un raccordo con le rilevazioni di contabilità finanziaria;
- adozione di schemi comuni di bilancio articolati in missioni e programmi coerenti con la classificazione economica e funzionale individuata dagli appositi regolamenti comunitari sulla materia, in simmetria con quanto già avviene per il bilancio dello Stato;
- definizione di un sistema di indicatori di risultato associati ai programmi di bilancio, costruiti secondo comuni metodologie.

Nel 2014 a seguito dell'emanazione del D.P.R. n. 132 del 4 ottobre 2013, il Consiglio Nazionale delle Ricerche viene individuato tra i soggetti chiamati a sperimentare il piano dei conti integrato; pertanto, dall'esercizio 2015 il CNR inizia ad utilizzare il piano dei conti integrato nell'ambito delle sue rilevazioni contabili.

Dall'esercizio 2017 vengono introdotti anche i codici della rilevazione SIOPE, relativamente ad incassi e pagamenti, uniformati ai codici del piano dei conti, costituendo un riferimento essenziale per la riclassificazione dei dati contabili e di bilancio o per la definizione degli allegati tassonomici.

Pertanto, con l'allineamento degli schemi e delle articolazioni contabili e con l'adozione di un sistema omogeneo di codifiche, il processo di armonizzazione può considerarsi avviato in riferimento all'adozione di criteri di classificazione uniformi su tutto il territorio nazionale delle rilevazioni contabili. Al contrario è ancora in fase di definizione il regolamento concernente l'elaborazione dei principi contabili riguardanti i comuni criteri di contabilizzazione.

Risulta, inoltre, conclusa l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle università di cui alla delega prevista dall'articolo 5 della legge 240/2010, attuata con il decreto legislativo n.18/2012, volto all'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università. Sulla base di tale provvedimento è poi intervenuto il decreto ministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014, che ha definito gli schemi di budget economico e budget degli investimenti, ora prossimo ad alcune revisioni ed aggiornamenti ad opera di un ulteriore decreto, al fine rendere omogenea ed univoca l'applicazione dei criteri di valutazione da parte degli atenei e, in tal modo, rendere meglio conformi e comparabili i relativi bilanci.

13.2 Da COFI e COEP

Il CNR, a seguito dell'emanazione del D.Lgs n. 218/2016, si è posto l'obiettivo di introdurre un sistema contabile basato sul principio accrual, abbandonando la contabilità finanziaria.

Appare importante evidenziare che la contabilità economico-patrimoniale e la contabilità finanziaria recepiscono in modo diametralmente opposto alcuni aspetti ed in particolare:

la finalità: la contabilità finanziaria (nel seguito CO.FI.) è orientata alla funzione previsionale ed autorizzativa, mentre la contabilità economico-patrimoniale (nel seguito CO.EP.) è focalizzata sulla gestione e sulla rendicontazione;

il *trade-off* fra l'oggettività e misurabilità dei dati, requisito essenziale per la autorizzazione giuridica tipica della CO.FI, e la completezza delle informazioni, che motiva la presenza di valutazioni, stime e presunzioni tipiche della CO.EP.

Il passaggio ad un sistema economico-patrimoniale "puro" segna, pertanto, un cambiamento radicale non solo nelle modalità di comunicazione "contabile", ma anche nel sistema delle relazioni interne ed esterne. Un cambiamento così profondo, infatti, porterà l'Ente a rivedere i processi organizzativi e decisionali interni e a ridefinire gli elementi sui quali porre maggiore attenzione, anche attraverso il controllo di gestione.

Tale cambio epocale del sistema contabile comporta non solo una profonda modifica del sistema informativo del CNR, ma soprattutto un cambio radicale delle logiche, del linguaggio, della terminologia e del vocabolario della comunicazione sia esterna sia interna in uso presso il personale amministrativo, rendendo indispensabile una capillare attività di formazione di tale personale.

Di conseguenza il cambiamento del regime contabile non può essere considerato un'operazione neutra: la transizione avrà delle implicazioni organizzative significative che dovranno essere monitorate al fine di garantire l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo che il CNR si è prefissato.

Il progetto di transizione dalla COFI alla COEP.

Il progetto di transizione da una contabilità finanziaria ad una economico-patrimoniale è un processo che si articola in più fasi tra di loro concatenate e dall'interazione tra soggetti con diverse funzioni e competenze.

Il progetto può essere suddiviso in 4 macro-attività:

- Redazione del Regolamento di amministrazione contabilità e finanza;
- Modifica/sostituzione del software gestionale;
- Reclutamento del Personale;

- Formazione del Personale.

13.3 Redazione del Regolamento di amministrazione contabilità e finanza

Il regolamento di amministrazione contabilità e finanza (RACF) verrà redatto in conformità a quanto disposto dal D.Lgs. 218/2016 che prescrive che gli enti pubblici di ricerca si dotino di sistemi di contabilità economico-patrimoniale anche per il controllo analitico della spesa per centri di costo. Il legislatore non ha previsto per gli Enti di Ricerca, come fatto per le Università, l’emanazione di principi contabili a cui far riferimento per la redazione dei regolamenti, pertanto, il CNR è obbligato di fatto riferirsi alla normativa generale, che sostanzialmente richiama la normativa civilistica e i principi contabili sviluppati dall’OIC.

Le altre fonti normative a cui il CNR farà riferimento per la redazione del RACF, del piano dei conti e dei documenti di bilancio, oltre agli OIC, sono:

- L. 196/2009 “Legge di contabilità e finanza pubblica”;
- D.Lgs. 91/2011 “Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento e armonizzazione dei sistemi contabili”;
- D.MEF 27 marzo 2013 “Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica”;
- D.Lgs. 218/2016 “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- MEF 4 settembre 2017 “Adeguamento della codifica SIOPE degli Enti di ricerca al piano dei conti finanziario di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 132 del 4 ottobre 2013 – a decorrere dal 1° gennaio 2018”.

Il RACF dovrà essere approvato in tempo utile per l’avvio del nuovo sistema contabile e comunque non oltre il 31.12.2023.

13.4 Modifica/sostituzione del software gestionale

La modifica/sostituzione del software gestionale di contabilità rappresenta di per sé un progetto che non è solo informatico ma anche organizzativo e richiede di valutare le variabili che possono determinare il risultato, indipendentemente da quella che sarà la scelta che si andrà ad implementare.

Appare importante sottolineare che le maggiori criticità non riguarderanno la soluzione informatica, quanto le relazioni tra tutti i soggetti coinvolti (stakeholder del progetto) e le loro aspettative.

Tali criticità possono essere sintetizzate dividendo le variabili relazionali del progetto in 2 macro-tipologie:

- i fattori legati all'organizzazione, gestione e controllo del progetto stesso;
- i fattori relazioni legati alle relazioni interpersonali, inclusa la capacità di interagire in modo costruttivo.

In particolare, gli utenti, erroneamente considerati come semplici utilizzatori del software, sono la chiave di volta del progetto in quanto attori principali del cambiamento. Risulta quindi fondamentale valutare le loro competenze, coinvolgerli attivamente nel progetto stesso e formarli sulle nuove regole con il fine principale di evitare una sterile opposizione alla riforma ed il conseguente insuccesso del processo di cambiamento.

Anche l'introduzione di un nuovo software gestionale, specie in un ente delle dimensioni del CNR, potrebbe avere un impatto importante su tutta l'operatività andando a condizionare i processi e molto probabilmente incontrando, nella fase iniziale, delle ostilità derivanti dalla diffidenza alle innovazioni ed al cambiamento di abitudini pluridecennali.

13.5 Soluzioni applicative

La rilevazione dei fatti gestionali con un sistema economico-patrimoniale "puro" potrebbe portare da un lato all'adozione di un nuovo *software (to buy)* e, a tal fine, sono state prese in considerazione diverse soluzioni di seguito rappresentate, dall'altro potrebbe essere considerata l'implementazione del *software* attualmente in uso (*to make*), tenendo presenti sia le criticità che un nuovo *software* comporta rispetto all'impatto sull'utenza, sia l'architettura informatica del *software* in uso in relazione allo sviluppo tecnologico degli applicativi.

Utilizzo di *software* esistenti, inseriti nel catalogo del riuso della pubblica amministrazione.

L'unico software presente nel catalogo del riuso, in uso presso molte Università dal 2014, non necessiterebbe di personalizzazioni sostanziali per il suo immediato utilizzo, ma comporterebbe la necessità di acquisire servizi di assistenza per la configurazione, migrazione, formazione e avvio iniziale. Come già sperimentato nella precedente esperienza relativa all'introduzione dell'attuale sistema contabile, il CNR anche mediante reclutamento mirato di personale tecnico con *skills* e competenze informatiche specifiche, sarà in grado di gestire, mantenere ed adeguare in modo efficace ed efficiente il prodotto.

Ricorso al mercato per l'acquisizione di un applicativo per la gestione della COEP.

Le soluzioni relative a prodotti commerciali sono in corso di valutazione funzionale e tecnologica, valutazioni che dovranno concludersi entro il mese di maggio.

Adeguamento del sistema gestionale in uso, denominato SIGLA, di cui il CNR è proprietario.

Tale soluzione, in base alle stime effettuate dal Dirigente dell'Ufficio ICT del CNR e dal Dirigente di Agenda Digitale, necessita di un periodo di sviluppo che deve essere adeguatamente pianificato con opportune decisioni di organizzazione dei servizi informatici in modo da liberare risorse umane per lo sviluppo, oggi impegnate su progetti non prioritari. La decisione di andare in questa direzione, tenuto conto che l'architettura informatica di SIGLA è adeguata all'attuale stato della tecnologia, dovrà prevedere decisi step di progetto a base non superiore a quella bimestrale per evitare di non rispettare le tempistiche previste (avvio in produzione a partire dal 2024).

13.6 Team di progetto

Per l'introduzione del nuovo *software* gestionale sarà necessario costituire un team di progetto diretto da due responsabili, uno per gli aspetti amministrativo-contabili ed uno per gli aspetti tecnologici. I responsabili dovranno coordinare le risorse (interne ed esterne) che verranno coinvolte e dovranno seguire il progetto in ogni suo step (dalla pianificazione all'implementazione del nuovo software) e dovranno redigere tutti i documenti di analisi e di report per tenere aggiornata la Direzione sullo stato di avanzamento delle attività.

Il team dovrà essere composto da circa 20/25 unità di personale che dovranno essere impegnate nella configurazione, migrazione dei dati e formazione del personale. Sedici unità di personale, come già previsto nel piano di fabbisogno, dovranno essere assunte ed assegnate all'Ufficio Bilancio; a tal fine nel corso del mese di aprile verranno predisposti i bandi per il reclutamento.

13.7 Piano di Implementazione del nuovo software gestionale

Una volta individuata la soluzione applicativa più adatta alle esigenze dell'Ente, il processo di implementazione del nuovo sistema gestionale può essere riassunta in 4 macro-attività:

- Configurazione;
- Migrazione;
- Formazione;
- Avvio.

Per ciascuna delle macro-attività dovrà essere redatto un documento con il dettaglio delle micro-attività, i tempi di realizzazione e le risorse umane e finanziarie necessarie.

L'attività di migrazione dei dati dal vecchio al nuovo database, oltre a richiede una pianificazione di dettaglio delle entità da trasferite (anagrafiche clienti/fornitori, ordini aperti, giacenze di magazzino,

saldi contabili, partite aperte nello scadenziario, ecc.) necessiterà di un consistente impiego di esperti di dominio che, conseguentemente, dovranno essere distolti dalle attività ordinarie.

La formazione del personale amministrativo e l'assistenza degli utenti durante la fase di avvio sarà svolta dal team di progetto.

13.8 Reclutamento del personale

Ad oggi le unità di personale amministrativo in servizio sono 737, decisamente insufficienti per lo svolgimento delle ordinarie attività. Infatti, in rapporto al personale di ricerca, alle risorse gestite ed al numero delle pratiche registrate nel sistema contabile (per l'esercizio 2021 pari a 221.616), appare evidente la carenza di tali professionalità. A maggior ragione la transizione al nuovo sistema rende necessaria un nuovo reclutamento per le ragioni di seguito descritte.

Nella nuova organizzazione derivante dalla riorganizzazione e dal nuovo ROF, viene introdotta la nuova figura del delegato al controllo che dipenderà funzionalmente dall'attuale Ufficio Ragioneria e Affari Fiscali; i delegati al controllo svolgeranno le funzioni di ragioneria per i centri di responsabilità che ad oggi sono 143 (88 istituti, 7 dipartimenti, 18 Aree della Ricerca, 10 uffici dirigenziali e 20 Unità) di cui molti articolati in centri di responsabilità di secondo livello; risulta pertanto necessario reclutare almeno 180 nuove unità di personale per svolgere l'attività di controllo. Accanto al delegato al controllo sarà integrata nell'Istituto la figura del Segretario Amministrativo.

Considerando che il numero delle pratiche registrate in contabilità relative al 2021 è pari a 221.616, e che ogni soggetto possa gestire annualmente fino a 200 pratiche, il numero delle unità di personale ottimale per la gestione amministrativo-contabile dell'attività di ricerca è pari a 1109 ($221.616/200 \cong 1109$); od oggi sono in servizio 737 unità di personale amministrativo, pertanto, sarà necessario procedere al reclutamento di 372 unità di personale di cui 180 da destinare alla funzione di controllo e 192 alla funzione di gestione.

Il costo di tale reclutamento, ancora da programmare, e di quello previsto per il team di progetto, già autorizzato ed inserito nel PTA è rappresentato nella tabella sottostante.

Fabbisogno di personale										
Qualifica	Strutture di ricerca		Ufficio Bilancio	Totale udp	Costo unitario annuo	Costo complessivo annuo	Autorizzati nel Piano di fabbisogno 2021-2023		Da inserire nella programmazione	
	Funzione controllo	Funzione gestione					udp	importo	udp	importo
Tecnologo	0	0	6	6	€ 51.326,15	€ 307.956,90	6	€ 307.956,90	0	€ 0,00
Funzionario di amministrazione	180	0	10	190	€ 51.217,02	€ 9.731.233,80	120	€ 6.146.042,40	70	€ 3.585.191,40
Collaboratore di amministrazione	0	192	0	192	€ 41.719,06	€ 8.010.059,52	0	€ 0,00	192	€ 8.010.059,52
Totale	180	192	16	388		€ 18.049.250,22	126	€ 6.453.999,30	262	€ 11.595.250,92

Al costo del personale a regime, devono essere aggiunti gli oneri per l'espletamento delle procedure concorsuali.

Costo procedure di reclutamento del personale									
Qualifica	Numero Bandi		Totale bandi	Componenti commissioni	Costo compenso base per ogni commissario	Stima compenso integrativo per ogni commissario	Costo complessivo Commissioni comprensivo	Costo aule e organizzazione concorso	Costo complessivo
	strutture di ricerca	Ufficio bilancio							
Tecnologo	0	4	4	16	€ 1.890,00	€ 50,00	€ 40.972,80	€ 0,00	€ 40.972,80
Funzionario di amministrazione	1	1	2	8	€ 1.800,00	€ 570,00	€ 25.027,20	€ 120.000,00	€ 145.027,20
Collaboratore di amministrazione	1	0	1	4	€ 1.600,00	€ 92,16	€ 8.934,60	€ 120.000,00	€ 128.934,60
Totale	2	5	7	28			€ 74.934,60	€ 240.000,00	€ 314.934,60

13.9 Formazione

La formazione del personale relativa al nuovo sistema contabile sarà articolata in due distinti percorsi formativi, uno dedicato ai delegati al controllo ed uno per i soggetti preposti alla gestione.

Il percorso formativo dedicato ai delegati al controllo riguarderà 180 unità di personale e si svilupperà in un modulo di tre giornate formative ciascuna della durata di 6 ore. La formazione verrà erogato tramite corsi in presenza in classi composte da 20 discenti per un totale di 9 classi; i corsi si terranno al nord, centro e sud d'Italia:

- aule simultanee al nord per un totale di 60 discenti nella prima settimana di giugno 2023;
- aule simultanee al centro per un totale di 60 discenti nella terza settimana di giugno 2023;
- 3 aule simultanee al sud per un totale di 60 discenti nella seconda settimana di luglio 2023.

Ogni aula dovrà essere dotata di 10 postazioni di lavoro per svolgere esercitazioni pratiche sul nuovo sistema contabile.

L'attività di docenza verrà svolta prevalentemente dal personale interno all'Ente; verranno erogate 162 ore di formazione.

Il percorso formativo del personale dedicato alla gestione riguarderà 288 unità di personale e si svilupperà in due moduli di 4 giornate formative ciascuna della durata di 6 ore. La formazione verrà erogato tramite corsi in presenza in classi composte da 24 discenti per un totale di 24 classi; i corsi si terranno al nord, centro e sud d'Italia.

Primo Modulo:

- aule simultanee al nord per un totale di 96 discenti nella prima settimana di marzo 2023,

- aule simultanee al centro per un totale di 96 discenti nella terza settimana di marzo 2023;
- aule simultanee al sud per un totale di 96 discenti nella prima settimana di aprile 2023.

Secondo Modulo:

- aule simultanee al nord per un totale di 96 discenti nella prima settimana di settembre 2023,
- aule simultanee al centro per un totale di 96 discenti nella terza settimana di settembre 2023;
- aule simultanee al sud per un totale di 96 discenti nella prima settimana di ottobre 2023.

Ogni aula dovrà essere dotata di 12 postazioni di lavoro per svolgere esercitazioni pratiche sul nuovo sistema contabile.

L'attività di docenza verrà svolta prevalentemente dal personale interno all'Ente; verranno erogate 576 ore di formazione.

Nella tabella sottostante sono indicati i costi delle docenze nell'ipotesi che vengano tenuti dal personale inquadrato nel profilo di Tecnologo III livello.

Piano di formazione del personale - Costo docenti dipendenti tecnologi								
Tipologia corso	Totale udp da formare	Giornate di formazione per discente	Ore per giornata formativa	Aule	Persone x ogni aula	Ore di formazione erogate	Compenso orario (art. 61 c. 8 CCNL 98-01)	Costo compenso docenti interni comprensivo oneri a carico ente
Funzione Controllo	180	3	6	9	20	162	€ 103,29	€ 22.087,53
Funzione gestione	288	8	6	12	24	576	€ 103,29	€ 78.533,45
Totale	468	11		21		738		€ 100.620,99

La formazione erogata in presenza comporta che parte del personale discente/docente debba spostarsi presso le località individuata per lo svolgimento dei corsi. Nelle tabelle sottostanti sono riportati i costi stimati delle spese di trasferta dei docenti e del contributo che potrebbe essere riconosciuto a ciascun discente considerando per ogni giornata formativa il rimborso dei pasti (utilizzando l'importo massimo previsto per i livelli I-III), il costo del pernottamento (140 euro giornaliero), ed un importo forfettario per le spese di viaggio.

Le missioni dei discenti verranno liquidate dalle strutture di afferenza che successivamente potranno chiedere il rimborso all'amministrazione centrale nella misura massima prevista;

l'eventuale importo eccedente rimarrà a carico della struttura, mentre una minore rendicontazione comporterà un risparmio per l'Ente.

L'Unità Formazione e Welfare si occuperà dell'organizzazione dei corsi e del successivo rimborso a rendiconto del contributo per ciascun discente.

Piano di formazione del personale - Spese di trasferta docenti						
Tipologia corso	N. udp docente	Giornate di formazione previste	Spese pasti giornalieri	Spese albergo giornalieri	Spese di viaggio complessive	Costo complessivo trasferta
Funzione Controllo	12	9	€ 60,00	€ 140,00	€ 250,00	€ 24.600,00
Funzione gestione	18	24	€ 60,00	€ 140,00	€ 500,00	€ 95.400,00
Totale	30	33				€ 120.000,00

Piano di formazione del personale - Spese di trasferta discenti						
Tipologia corso	Totale udp da formare	Giornate di formazione previste	Spese pasti giornalieri	Spese albergo giornalieri	Spese di viaggio complessive	Costo complessivo trasferta
Funzione Controllo	180	3	€ 60,00	€ 140,00	€ 250,00	€ 153.000,00
Funzione gestione	288	8	€ 60,00	€ 140,00	€ 500,00	€ 604.800,00
Totale	468	11				€ 757.800,00

13.10 Il sistema economico patrimoniale

L'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale può considerarsi una scelta strategica per l'Ente poiché la contabilità finanziaria non può, per le sue peculiarità, contribuire a porre in essere un processo di valorizzazione delle risorse pubbliche in termini di efficienza efficacia ed economicità.

La contabilità economica, invece, consente di conseguire tali obiettivi se supportata:

- dal controllo di gestione per la rilevazione analitica per centri di costi e di responsabilità;

- da indicatori specifici da individuare nell'ambito del settore ricerca;
- dal controllo strategico per la valutazione dell'impatto degli obiettivi prefissati nella fase di programmazione;
- dalla valutazione delle risorse umane per il monitoraggio delle prestazioni del personale.

13.11 Il controllo di gestione

L'implementazione di sistema gestionale basato sul principio *accrual* consentirà all'Ente di potenziare l'attuale controllo di gestione attraverso l'analisi dei dati economici.

Il Controllo di Gestione (nel seguito CdG) nasce, infatti, all'interno delle aziende di produzione di beni e servizi e consiste in un meccanismo operativo finalizzato a supportare le articolazioni aziendali al raggiungimento degli obiettivi previamente individuati e di verificare, attraverso appositi indicatori, gli eventuali scostamenti fra gli obiettivi prefissati e i risultati effettivamente raggiunti.

Pertanto, il CdG è uno strumento di supporto per l'elaborazione di strategie finalizzate all'assunzione di decisioni in ordine alla situazione attuale e futura di un'organizzazione per poterne migliorare le performance. Un sistema di CdG efficace consente al management di un'organizzazione, centrale e locale, di intervenire tempestivamente, mettendo in atto tutte le azioni correttive necessarie, al fine di raggiungere gli obiettivi pianificati; consente inoltre alle organizzazioni complesse di conoscere come e dove vengono allocate le risorse in termini di fattori produttivi e di costi in relazione ai prodotti/servizi erogati.

L'estensione del CdG alle pubbliche amministrazioni³, che per definizione non hanno uno scopo di profitto, si motiva con l'esigenza interna di monitorare i processi, mettendo a disposizione degli organi di governo dell'Ente e della dirigenza le informazioni necessarie per guidare il proprio comportamento, vale a dire per supportarli ad assumere decisioni che permettano il conseguimento di obiettivi precedentemente individuati, attraverso l'impiego efficiente delle risorse disponibili. Ne segue che "il CdG non è mai concepibile come uno strumento di contrasto alla dirigenza, ma sempre di ausilio in quanto ne supporta e facilita il lavoro fornendo informazioni utili anche a valutarla".

Tuttavia, il CdG serve anche a soddisfare gli obiettivi di trasparenza e di responsabilità (accountability) nell'utilizzo delle risorse pubbliche, consentendo di fornire agli stakeholders esterni una documentazione più precisa e veritiera dei costi e delle modalità di utilizzo delle risorse pubbliche.

³ Di cui al decreto legislativo n. 286/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59" pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 193 del 18 agosto 1999 che introduce il sistema di controllo di gestione nella PA.

Il ruolo di “architetto” del processo del CdG è affidato al controller, in veste di analista ed advisor a disposizione dell’Ente in quanto:

- stabilisce e coordina le procedure, i sistemi e gli strumenti del processo di controllo;
- assicura la funzionalità, tempestività ed efficacia, del processo di controllo, ad ogni tappa del suo calendario di attività;
- guida e supporta la partecipazione del Direttore Generale e dei Direttori apicali ai processi di controllo con analisi dettagliate;
- supporta e talora ispira l’individuazione di azioni correttive sottolineando il carattere di urgenza in caso di necessità.

Pertanto, la finalità del CdG è quindi quella di supportare le decisioni strategiche, la loro attuazione e non si configura come una funzione di controllo ispettivo o di regolarità amministrativo-contabile.

Per produrre le informazioni che servono al nostro Ente, il CdG si avvarrà di una serie di strumenti contabili ed extra-contabili che possono essere così sintetizzati:

- ✓ contabilità generale (Co.Ge) e bilancio d’esercizio: costituiscono la base per le analisi di bilancio (per indici e per flussi) e forniscono informazioni riguardanti la gestione passata e globale dell’Ente;
- ✓ contabilità analitica (Co.An) per dei centri di costo: fornisce informazioni di dettaglio di singoli oggetti che utilizzano risorse dell’Ente e ne analizza costi, ricavi e risultati economici di breve periodo;
- ✓ budget: fornisce gli obiettivi o parametri economico-finanziari con cui confrontare i risultati di gestione effettivamente ottenuti, guidando l’azione del management; la sua assenza ridurrebbe il CdG ad un confronto di soli risultati economico-finanziari nel tempo, senza valutare correttamente se la gestione sta andando verso gli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione;
- ✓ report: tali documenti mettono a confronto i risultati attesi contenuti nei budget con i risultati effettivi rilevati dalla contabilità generale o analitica, evidenziandone così gli scostamenti e fornendo suggerimenti utili su come ottenere prestazioni migliori in futuro;
- ✓ strumenti extra-contabili: sono basati su unità di misura di tipo quantitativo-fisiche (ore di lavoro, numero risorse impiegate, beni di consumo utilizzati, ecc.) e consentono di risalire alle cause dei risultati contabili conseguiti e/o di monitorare alcune variabili critiche.

La tenuta di una contabilità per centri di costo, che consenta di effettuare analisi comparative dei costi, dei rendimenti e dei risultati, è utilissima per il rispetto del vincolo di bilancio attraverso l'equilibrio tra costi e ricavi.

La Co.An è un sottosistema informativo grazie al quale vengono rilevati in modo sistematico i dati elementari di costo e di ricavo e i risultati conseguiti. La Co.An raccoglie i dati dalla Co.Ge. La Co.An è alimentata dai costi direttamente imputabili ai centri di costo e dall'attribuzione dei costi indiretti per i quali dovranno essere definiti specifici criteri di "ribaltamento dei costi"

Più nello specifico la Co.An ha lo scopo di supportare lo svolgimento dell'attività di direzione dell'Ente e si differenzia dalla Co.Ge.

DIFFERENZE TRA CONTABILITÀ GENERALE (COGE) ED ANALITICA (COAN)		
CRITERI DISTINTIVI	Co.Ge	Co.An
Periodo di riferimento	consuntivo	consuntivo e previsionale
Obiettivo	il Bilancio	dare stimoli a comportamenti improntati ad efficacia ed efficienza
Oggetto	fatti di gestione con manifestazione numeraria	utilizzo dei fattori produttivi nei processi interni
Classificazione	per natura	per natura e per destinazione
Precisione e Tempestività	dati più precisi che tempestivi	dati più tempestivi che precisi
Utilizzo direzionale (per Costi e Ricavi)	saltuario	continuativo
Metodologia di rilevazione	contabile PD	contabile o extra contabile

Il sistema contabile che adotterà l'Ente in un contesto di contabilità analitica rifletterà la struttura organizzativa dell'Ente attraverso la definizione di tutte le singole entità di imputazione dei risultati sia della gestione finanziaria in una prima fase di passaggio, sia di quelli economico-patrimoniale successivamente. Il sistema contabile ha l'obiettivo di monitorare, per ciascuna entità di imputazione, la gestione delle risorse finanziarie assegnate a budget e utilizzate nel corso dell'esercizio, nonché i costi definiti a consuntivo ad essa complessivamente riferibili.

Per questo motivo, nella definizione del CdG riveste particolare importanza il concetto di responsabilità economica e l'individuazione, all'interno della struttura organizzativa, dei corretti centri di responsabilità che rappresentano la scomposizione della struttura organizzativa in entità operative dirette da responsabili.

Il Centro di Responsabilità è una articolazione organizzativa costituita da persone, mezzi e risorse che opera al fine di far raggiungere un obiettivo o più obiettivi all'Ente; è guidato da un soggetto che si assume la responsabilità delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti e a cui fanno capo i poteri di spesa. Ad essi, infatti, vengono assegnati obiettivi da conseguire, espressi in termini di efficientamento delle risorse da impiegare e di massimizzazione dei risultati da raggiungere.

I centri di responsabilità corrispondono ai centri dotati di autonomi gestionale e rappresentano le unità elementari cui è assegnato il budget. Tutti i costi, i ricavi, nonché gli investimenti che rientrano all'interno del bilancio dell'Ente devono essere riferiti ad un centro di responsabilità. Al di sopra dei centri di responsabilità figura l'Ente stesso. I Centri di responsabilità possono essere articolati in unità organizzative formalmente definite che utilizzano risorse finanziarie e rispondono all'Ente della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

Nell'ambito del sistema di CdG, così come menzionato in precedenza, riveste un ruolo fondamentale il budget, che è parte di un processo continuo di adattamento del percorso strategico pluriennale che traccia le linee e fissa gli obiettivi per l'Ente. Il processo manageriale di budgeting nel sistema di CdG, cui il controller contribuisce profondamente, assicura la convergenza tra le linee di indirizzo del piano strategico pluriennale ed il processo di formazione degli obiettivi specifici per ciascuna area dell'azienda, declinati ai diversi livelli dell'organizzazione fino ai singoli centri di responsabilità.

Come sappiamo il processo di budget dura alcuni mesi, normalmente fra settembre e inizio dicembre e si conclude entro fine anno per consentire alla Direzione di pianificare il nuovo esercizio.

Con l'implementazione del CdG al controller spetterà un ruolo fondamentale di organizzazione, analisi, sintesi e supporto alle scelte. Però va specificato che sebbene il budget sia una programmazione, questa per definizione non è detto che possa essere rispettato nella sua attuazione. Infatti, il mancato rispetto del budget, con le opportune autorizzazioni, ha una sua logica e giustificazione qualora venissero individuate, o le circostanze lo impongano, strade alternative rispetto a quelle inizialmente previste per raggiungere gli obiettivi.

Il controller nell'esecuzione del proprio lavoro può adottare diversi approcci per l'aggiornamento dei budget che consentirebbero anche un monitoraggio costante sia della sfera gestionale sia di quella prettamente economico-finanziaria, tra cui:

- ✓ l'aggiornamento infrannuale del budget a metà anno con un processo più leggero rispetto all'intero processo di formazione dei budget annuali;
- ✓ i forecast trimestrali che affiancherebbero il budget in corso d'anno, aggiornando i preventivi per i successivi trimestri a completamento dell'esercizio;

- ✓ contingency budget, che sarebbe un piano d'azione alternativo predefinito che affianca il budget originario con tecniche di what-if nel caso che una o poche variabili chiave si manifestino nel periodo sostanzialmente diverse da quanto inizialmente assunto.

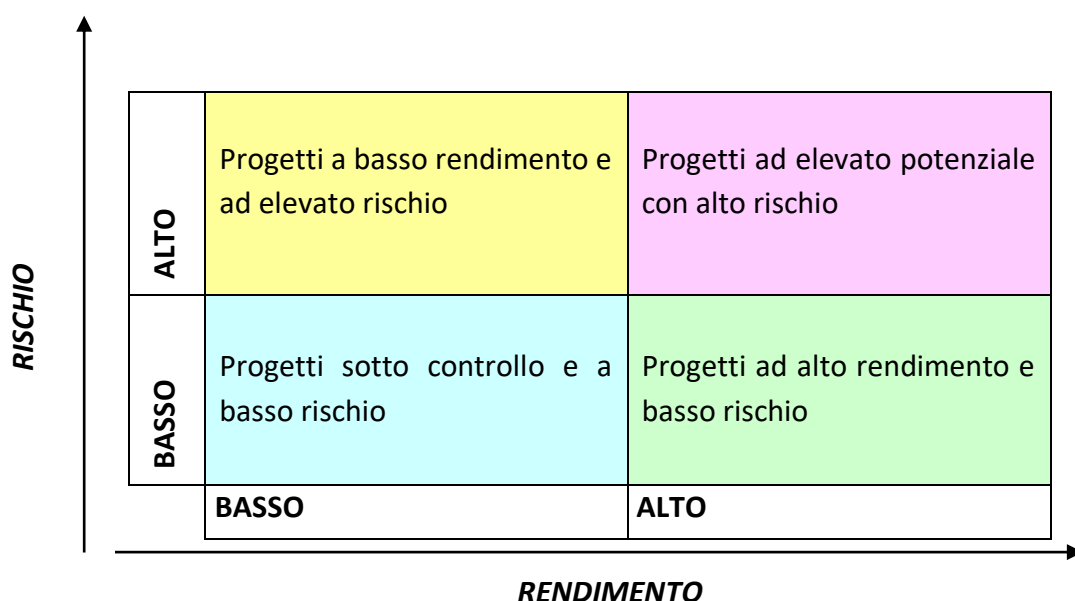
Anche grazie a questa flessibilità, il budget resta comunque un punto di riferimento unitario per il CdG e per l'Ente al fine del raggiungimento di obiettivi convergenti e coerenti.

Volendo riflettere su come il CdG potrebbe migliorare e facilitare l'ordinaria attività dell'Ente, anche in un'ottica di efficientamento ed economicità, potremmo fare l'esempio del CdG applicato ai progetti di ricerca. La pianificazione dei progetti è riassunta nella tabella seguente:

ATTIVITÀ	STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE	PROCESSO/STRUMENTO DI CONTROLLO
Selezione dei progetti	Roadmap di processo da piano strategico	Selezione dei progetti e modalità di allocazione delle risorse
Scomposizione del progetto in blocchi di attività	<i>Work Breakdown Structure</i> (scomposizione gerarchica del lavoro che deve essere eseguito dal gruppo di progetto affinché siano raggiunti gli obiettivi del progetto)	Misurazione dei tempi di completamento delle milestones a confronto con i preventivi
Programmazione della sequenza di attività	Diagramma di Gantt e PERT	Aggiornamento dei preventivi
"Time to market" del progetto allineato ai piani di scadenza dei Bandi	Programma del Progetto: Piano Pluriennale	
Programmazione delle spese per ciascuna attività	Preventivo di Progetto: Budget	Controllo budgetario: aggiornamento preventivi
Allineamento dei risultati alle specifiche	Specifiche tecniche e preventivo di spesa	Misurazione dei risultati: - Tempi di avvio dell'attività scientifica e gestionale del progetto; - Risposta dei revisori del progetto in caso di Bandi - Risposta dei clienti (nel caso di terza missione); - Ricavi/margini/deficit VS preventivo;

Con l'implementazione del CdG applicato ai progetti di ricerca si potrebbe anche ipotizzare una matrice del rischio-rendimento dei progetti. Il rischio rifletterebbe la probabilità di successo del progetto in rapporto al costo, al tempo ed alla complessità del progetto (se valutabile), mentre il beneficio/rendimento è valutato sia in termini monetari sia in termini strategici per l'Ente e per le Istituzioni.

La matrice del **rischio-rendimento** potrebbe essere ipotizzata come la tabella seguente:



La stima dei costi per progetto solitamente viene calcolata scomponendo gli stessi costi per tipologia (personale, strumenti, materiali, servizi etc) e/o per natura (ad esempio i costi diretti o indiretti, costi interni o esterni, costi fissi o variabili). L'allocazione dei costi stimati, rispetto alla programmazione delle attività ci permetterebbe di definire il budget di progetto rispetto al quale confrontare i progressi attuali del lavoro. La stima dei costi e l'elaborazione del budget sono elementi fortemente correlati proprio perché la stima dei costi determina il costo totale del progetto, mentre il budget definisce il "dove" ed il "quando" i costi andranno sostenuti, stabilendo al contempo uno strumento utile per il controllo delle prestazioni.

Per essere ancora più precisi, il budget di progetto inteso come allocazione temporale dei costi del progetto, deve, quindi, fornire tutti gli elementi necessari a garantire la gestione finanziaria del progetto, cioè il reperimento dei fondi necessari a sostenere il progetto stesso garantendo la sincronizzazione con i flussi di cassa durante l'intero ciclo di vita del progetto. Il budget di progetto così definito e verificato costituirà la baseline dei costi rispetto alla quale andare a misurare le future performance economiche in corso d'opera.

Nel budget di progetto deve anche essere ipotizzato un adeguato margine o riserva economica a copertura dei rischi del progetto. Il “consumo” delle riserve, rispetto alla valutazione dell’avanzamento, costituirebbe una modalità semplificata, ma efficace, di controllo del buon andamento del progetto.

Il controllo della gestione finanziaria da parte del CdG assumerebbe particolare rilevanza anche in caso di ricorso a finanziamenti di progetto da parte di soggetti privati.

Il controllo dei costi è parte integrante del processo del CdG di progetto e della valutazione dell’avanzamento e può essere performante se si considerano i vari strumenti a disposizione che potrebbero essere implementati.

Il Responsabile di Progetto dovrà collaborare strettamente con il controller al fine di gestire la contabilità di progetto. Per le figure responsabili del progetto che si raffronteranno con il controller dovranno essere molto chiare le differenze che sussistono fra la contabilità fisica di progetto e la contabilità generale o analitica, facendo un distinguo tra i criteri di assegnazione dei costi per competenza, ossia il tempo in cui si originano, e i criteri di rilevazione contabile, di cassa.

In conclusione, con l’implementazione nel nostro Ente del CdG verrà effettuata un’attività di reporting fondamentale per l’attività dell’Ente, la quale necessita di strumenti adatti al fine. È necessario, infatti, che i dati vengano trasmessi con celerità per avere un quadro costante e immediato dell’andamento dell’Ente, al fine di ridurre sprechi, ammortizzare costi, evitare dispersioni di risorse e guidare l’amministrazione verso gli obiettivi prefissati.

Pertanto, risulta imprescindibile l’implementazione nell’Ente di un sistema di CdG efficace e di un software specifico per il CdG che sia personalizzato alla nostra realtà ed integrato con i singoli processi del nostro Ente.

In un’ottica di efficientamento della spesa e del tempo necessario per l’implementazione del nuovo sistema di CdG stiamo verificando se i software gestionali per la Co.Ge dispongano anche di un modulo specifico per il CdG.



13.12 Elementi finali di sintesi

Conclusivamente il processo di transizione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale comporta un costo complessivo per il primo anno di € 19.342.605,81 ed un maggior costo a regime pari ad € 18.049.250,22 annui. Queste simulazioni finanziarie includono non solo gli addetti contabili necessari all'implementazione della contabilità economica, ma il totale degli addetti amministrativi a presidio della complessiva attività gestionale del CNR (dettagli nel capitolo "Risorse Umane"). La *capacity* gestionale del CNR si è drasticamente ridotta negli ultimi anni.

Tale dato non considera inoltre il costo del *software* di gestione contabile, il cui ammontare dipende dalla scelta che l'Ente opererà fra quelle possibili.

Le previsioni contenute nel piano di rilancio portano quindi la percentuale totale di addetti alle attività amministrative e contabili al valore di 12,85%, ben al di sotto del *benchmark* internazionale di riferimento, ma certamente superiore agli attuali valori inferiori al 9%.

14. IL PIANO DELLA FORMAZIONE

Sommario

1.	La struttura e il funzionamento del Sistema per la formazione del CNR	2
2.	Il PNRR: a skills revolution	3
3.	I compiti e le funzioni del Direttore di una struttura scientifica del CNR	4
4.	Percorso di Management per i Direttori delle Strutture Scientifiche del CNR	4
5.	Informatizzazione e digitalizzazione del CNR	7
6.	Formazione continua dei RUP iscritti all'Albo interno	8
7.	La contabilità economico-patrimoniale per gli Enti di Ricerca	9
8.	Anticorruzione e compliance	10
9.	Privacy e trattamento dei dati personali	10
10.	La promozione del gender equality nel CNR	11
11.	La formazione realizzata da altri Enti ed Organismi	12
12.	Note conclusive	14

14.1 La struttura e il funzionamento del Sistema per la formazione del CNR

Il Disciplinare in materia di formazione (delibera n. 176/2014) definisce gli attori, la struttura e il funzionamento del Sistema per la Formazione⁴ del CNR rappresentato nella figura che segue. Il Sistema è posto al centro dell'immagine e in relazione con la Rete scientifica e la Struttura Amministrativa Centrale. In questo *network* la comunicazione è garantita dalla relazione tra l'Unità Formazione e *Welfare* e i referenti per la formazione presenti nelle strutture della Rete e dell'Amministrazione Centrale. Lo strumento fondamentale di questo Sistema è il Piano triennale della formazione che documenta la formazione progettata nel medio periodo sulla base dei fabbisogni rilevati presso tutte le strutture dell'Ente. Per allineare la formazione erogata all'eventuale cambiamento dei fabbisogni del personale e per tenere conto del feedback prodotto dalla valutazione della formazione, il Piano triennale della formazione è aggiornato ogni anno.

Nella figura sottostante il Ciclo di Gestione della Formazione circonda il Sistema e si basa sull'attivazione di processi che hanno un andamento ricorsivo. Il Ciclo è garantito dalla presenza di una fase valutativa, che segue la realizzazione dei percorsi e precede la nuova progettazione e pianificazione di attività. In questo modo la valutazione offre informazioni sulla qualità della

⁴ In questo documento si parla di Sistema per la formazione per distinguere questo ambito di attività da quello inerente il benessere del personale CNR. Entrambi gli ambiti sono stati affidati all'Unità Formazione e Welfare del CNR.

formazione erogata, garantendo coerenza, flessibilità e retroattività all'intero sistema. La circolarità dei processi permette al Sistema di rispondere velocemente ai cambiamenti negli obiettivi e nei fabbisogni dell'Ente e delle sue strutture, migliorando la coerenza tra le attività svolte e le risorse disponibili anche in una logica di *accountability*.

La struttura e il funzionamento del Sistema per la Formazione del CNR



Nella parte periferica della figura sono rappresentati i progetti e le attività a cui l'Unità Formazione e Welfare partecipa insieme ad attori interni ed esterni al CNR. Si tratta: della Conferenza permanente dei Direttori Generali degli Enti di Ricerca (CODIGER) che promuove iniziative di formazione e aggiornamento per il personale degli Enti pubblici di ricerca; del progetto Co-EFFICIENTI, Comunità Efficienti⁵, finanziato dal Ministero dell'Interno; dei percorsi formativi realizzati dall'INPS per i dipendenti degli enti pubblici all'interno del Progetto Valore PA; del progetto Working From Home (WFH) che consentirà all'Unità Formazione e Welfare di acquisire informazioni sul benessere del personale CNR che era in WFH durante la pandemia da COVID-19; della partecipazione alla costruzione del Bilancio e del Piano di genere del CNR nell'ambito del quale la formazione, in quanto strumento trasformativo, offrirà un contributo essenziale alla promozione di una nuova cultura di genere.

Le caratteristiche strutturali e funzionali del Sistema per la Formazione, l'esperienza acquisita, la sua concettualizzazione della formazione come un'attività di ricerca applicata volta a promuovere il lifelong learning, la sua apertura verso la società civile, sono coerenti con le opportunità di sviluppo e le sfide poste dall'Unione Europea con il Piano "Next Generation EU", dall'attuazione del PNRR e

⁵ Il capofila del progetto, focalizzato sul ruolo della formazione *on the job* nell'inclusione dei migranti, è il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali. <https://www.fondazioneassistentisociali.com/progetto-coefficienti/>. All'Unità formazione e Welfare è stata affidata la responsabilità scientifica e la progettazione della formazione ed ha ricevuto un finanziamento di 232.00 euro.

dal Piano di Rilancio del CNR, a partire dalla costruzione di un Piano delle Competenze in stretta sinergia con il Piano Triennale della Formazione.

14.2 Il PNRR: a skills revolution

Nel PNRR, l'Italia ha individuato sei Missioni imprescindibili per il raggiungimento degli obiettivi posti dall'UE al nostro Paese, all'interno delle quali il tema della formazione è considerato sia un motore di crescita produttiva e sociale e sia uno strumento di inclusione. In particolare, l'apprendimento di nuove competenze (reskilling) e il miglioramento di quelle esistenti per accedere a mansioni più avanzate (upskilling) sono considerate fondamentali per sostenere le transizioni verde e digitale, potenziare l'innovazione e il potenziale di crescita dell'economia, promuovere l'inclusione economica e sociale e garantire occupazione di qualità. La formazione che verrà erogata dall'Unità Formazione e Welfare si collocherà all'interno di questa cornice e integrerà le esigenze formative dell'Ente con il fabbisogno espresso dai Direttori/Dirigenti delle strutture del CNR. Gli obiettivi di reskill e upskill verranno perseguiti attraverso l'innovazione dei temi e delle metodologie della formazione.

14.3 I compiti e le funzioni del Direttore di una struttura scientifica del CNR

Nel corso del triennio 2022-2024 verranno strutturati dei percorsi formativi specifici per i Direttori delle strutture scientifiche del CNR con lo scopo di illustrare e guidare i Direttori nello svolgimento dei compiti e delle funzioni ad essi demandati, ai fini di una corretta, efficace ed efficiente direzione delle strutture.

Ai Direttori delle strutture scientifiche verranno illustrati, nel dettaglio, i processi che regolano l'organizzazione ed il funzionamento del CNR da un punto di vista scientifico, decisionale e gestionale. In particolare:

- ✓ verranno illustrate le competenze e le funzioni degli Organi dell'Ente: il Presidente, il Vicepresidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Collegio dei revisori dei conti;
- ✓ verranno illustrate le competenze e le prerogative del Consiglio scientifico generale, del Consiglio dei Direttori di Dipartimento, del Comitato di valutazione, della Consulta dei Direttori di Istituto;
- ✓ verrà illustrata l'articolazione dell'Ente in Amministrazione Centrale (organizzata in una Direzione Generale, Direzioni Centrali, Uffici ed Unità) e Rete Scientifica (organizzata in

Dipartimenti con compiti di programmazione coordinamento e controllo, Istituti di Ricerca presso i quali si svolgono le attività di ricerca ed Aree territoriali della Ricerca);

- ✓ verranno illustrati i processi decisionali e gestionali di programmazione (Documento di Visione Strategica Decennale, Programma Nazionale per la Ricerca, Piano Triennale di Attività, PIAO, ecc.);
- ✓ verranno illustrate le attività da porre in essere per la valorizzazione ed il trasferimento dei risultati dell'attività scientifica, come le attività di comunicazione e promozione della ricerca scientifica, il trasferimento tecnologico, le attività di tutela dei brevetti, la gestione dei rapporti con le imprese ed il mercato, le collaborazioni con altri soggetti, consorzi, fondazioni, società partecipate, spin-off, ecc.;
- ✓ verrà illustrata come avviene la consuntivazione delle attività della rete scientifica, attraverso la stesura di relazioni sui risultati delle attività di ricerca e sulla gestione. Sulla base delle relazioni prodotte dalla rete scientifica vengono elaborate, al termine del previsto iter di approvazione, le relazioni ed i rapporti annuali di verifica dei risultati gestionali ed economici dell'Ente da inviare ai Ministeri vigilanti;

Unitamente agli aspetti prevalentemente riguardanti le attività di programmazione e consuntivazione delle attività di carattere scientifico, ai Direttori delle strutture dell'Ente verranno anche illustrati gli aspetti più marcatamente gestionali, ma ugualmente rilevanti.

Nel programma formativo dedicato verranno illustrati i contenuti dello Statuto e dei Regolamenti in vigore nell'Ente, i compiti che i Direttori sono chiamati a svolgere durante la gestione e il coordinamento di una struttura scientifica complessa ed alle responsabilità implicitamente connesse al ruolo di Direttore e/o di datore di lavoro. A puro titolo di esempio si citano le responsabilità connesse all'esercizio del potere di rappresentanza dell'Ente, quelle inerenti la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, quelle connesse agli adempimenti inerenti la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, alla corretta gestione dei rifiuti e del loro smaltimento, alla corretta gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali, alla prevenzione della corruzione, al corretto trattamento dei dati personali anche se raccolti a fini scientifici, ecc.

Saranno anche illustrati i contenuti delle principali norme che regolano il funzionamento di un ente pubblico e le responsabilità che ne derivano, come il testo unico per il pubblico impiego, il contratto collettivo nazionale di comparto, i contratti integrativi vigenti nell'Ente, i vari decreti semplificazione applicabili anche agli Enti di Ricerca, il codice degli appalti, ecc.

14.4 Percorso di Management per i Direttori delle Strutture Scientifiche del CNR

Nel PNRR si afferma che le competenze manageriali sono necessarie per una pubblica amministrazione moderna ed efficace. In questo ambito le competenze manageriali non sono

ricondotte solo a temi gestionali, organizzativi o giuridici. Questi temi sono particolarmente rilevanti per i Direttori dei Dipartimenti e degli Istituti ossia persone che dispongono di competenze elevate nel campo della ricerca ma che, talvolta, hanno bisogno di assumere un'ottica e una capacità di azione di tipo manageriale e una conoscenza del sistema normativo, amministrativo, contabile e gestionale di una pubblica amministrazione in genere e del CNR nello specifico.

Una formazione rivolta a questi profili richiede, però, una prospettiva più innovativa sia dei contenuti, che della metodologia. In un mondo che evolve rapidamente e in cui si è toccata con mano l'importanza di saper fronteggiare eventi catastrofici imprevisti, il nuovo sapere diventa rapidamente obsoleto. Inoltre conoscere non basta: occorre saper gestire il proprio sapere (knowledge management) ed essere in grado di utilizzarlo in un'ottica di problem solving all'interno di diverse reti sociali poste in contesti altamente tecnologizzati. Per questo nel PNRR e nei documenti dell'Unione Europea, si sottolinea l'importanza e l'urgenza della costruzione di metaconoscenze e di metacompetenze. Le prime non riguardano l'apprendimento di strategie, come quelle che consentono di imparare ad apprendere. Le seconde invece si riferiscono a competenze "generali" (anche note come soft skill), che prescindono da specificità di mansioni e di contesti di lavoro. Esempi di metacompetenze sono la creatività, l'adattabilità, la mentalità strategica, il networking.

Hard skill, che si riferiscono all'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche e soft skill, che rappresentano, conoscenze, capacità e qualità personali che caratterizzano il modo di essere di ogni persona, sono complementari, perché le prime definiscono il nostro sapere, le seconde riguardano chi siamo.

Tenendo conto di queste considerazioni la formazione per i Direttori dei Dipartimenti e degli Istituti comprenderà due percorsi principali: uno inerente le conoscenze di tipo normativo, organizzativo, gestionale e contabile; l'altro inerente le metaconoscenze e le metacompetenze.

Per ciò che concerne le hard skill, nel corso del triennio 2022-2024, si prevede la realizzazione di un percorso di formazione manageriale orientato alle esigenze specifiche dei Direttori di Istituto e di Dipartimento del CNR e finalizzato a fornire conoscenze e strumenti di management che assicurino la capacità di pianificare, organizzare, controllare i processi e gestire in modo ottimale le risorse finanziarie e umane.

Il percorso di Management potrebbe essere articolato in moduli specifici che affrontano, nel corso di un periodo temporale ampio (circa sei mesi), i temi relativi alla pianificazione strategica, alla leadership e management, alla pianificazione operativa, alla gestione delle risorse finanziarie, allo sviluppo di competenze organizzative, alla gestione dei processi e dei progetti, alla gestione delle risorse umane, all'assolvimento degli obblighi che derivano dal rivestire il ruolo di datore di lavoro.

Nel dettaglio, i moduli citati potrebbero riguardare la pianificazione strategica e i piani pluriennali di un ente di ricerca, la leadership ed il management (leadership e motivazione dei collaboratori, la comunicazione efficace, il processo di delega, team building e lavoro di gruppo, time management, ecc.), la pianificazione operativa (il ciclo di controllo di gestione: obiettivi e sistema operativo, gli indicatori di prestazione, i sistemi di valutazione e incentivazione, il piano della performance, ecc.), la gestione delle risorse finanziarie (i principi contabili di un Ente di Ricerca, i sistemi a supporto del controllo di gestione: la contabilità economico-patrimoniale e la contabilità analitica, gli schemi e la lettura di un bilancio, la contabilità per progetti, ecc.), le competenze organizzative (teorie e modelli organizzativi di una struttura scientifica complessa, lo sviluppo organizzativo e la valorizzazione delle competenze, la mappatura delle competenze, le competenze da sviluppare all'interno del team, gli interventi di formazione e di aggiornamento professionale, ecc.), la gestione dei processi e dei progetti (il Project Management e la gestione per processi, le opportunità di finanziamento europee, la gestione dei progetti: dalla proposta alla rendicontazione, le attività di auditing e la gestione dei rischi, ecc.), la gestione delle risorse umane (gli aspetti normativi, gli strumenti e i modelli contrattuali, la pianificazione delle risorse umane, i sistemi di reclutamento del personale dipendente e del personale atipico, il sistema disciplinare e il regime sanzionatorio, le relazioni sindacali, ecc.), il ruolo del datore di lavoro ai fini della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, della tutela della privacy, ecc.

Per quanto riguarda, invece, le soft skill, in questo percorso la formazione potrebbe prendere in esame il tema generale delle metaconoscenze e delle metacompetenze nello scenario dell'economia della mente e approfondire contenuti specifici come la creatività la leadership il networking. La creatività delle persone, include molti modi diversi di pensare, comunicare, agire e comportarsi, che sono tutti ugualmente importanti per affrontare le sfide che i direttori dei Dipartimenti e degli Istituti sono chiamati ad affrontare per contribuire all'attuazione del PNRR e del Piano di rilancio del CNR. La creatività si basa su processi complessi e non lineari quindi per promuoverla è necessario sviluppare mentalità in grado di identificare e comprendere processi sistemici non lineari. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel contesto CNR dove a volte si tenta di spiegare la complessità del reale con processi lineari e deterministici. Il rilancio del CNR è influenzato non solo dalla disponibilità di tecnologie innovative e da un'organizzazione efficiente, ma anche dall'empatia e dalla capacità di essere trainanti e convincenti dei suoi manager ossia dalla leadership dei direttori dei Dipartimenti e degli Istituti. La leadership è una caratteristica innata, che può essere potenziata e affinata con la formazione. Un'altra meta competenza è il networking. L'apprendimento spesso è un processo collettivo, creato e gestito da un gruppo di persone, piuttosto che da un singolo individuo; la formazione quindi dovrebbe aiutare le persone a "imparare insieme" e a collaborare. Non a caso per la formazione dei profili dirigenziali il PNRR prevede la realizzazione di Community of Practice all'interno della PA. Queste rappresentano un'innovazione metodologica capace di incidere sui risultati della formazione perché oltre ad essere un ottimo contesto di apprendimento consentono anche di ridurre il gap tra il nuovo sapere e le prassi lavorative quotidiane e di promuovere la circolazione di best practice.

La formazione rivolta ai direttori adotterà una metodologia molto pragmatica basata su di una matrice contenente una sintesi dei compiti cui è chiamato un direttore inserita all'interno dei diversi processi nei quali tali compiti si inseriscono con l'indicazione anche degli altri ruoli coinvolti nel processo. I temi sopra delineati verranno quindi sviluppati all'interno di questa matrice sul modello "chi fa cosa" per meglio comprendere il proprio agire all'interno della macro-organizzazione del CNR. Strumenti per gestire e comprensione del proprio ruolo avranno tempistiche rispettose dei gravosi impegni gestionali dei direttori (non più di 1 incontro al mese per qualche mese ogni anno e utilizzo anche della formazione a distanza) e vedranno coinvolti anche gli stessi direttori come formatori in ragione delle specifiche expertise.

14.5 Informatizzazione e digitalizzazione del CNR

Le attività di formazione inerenti il potenziamento delle competenze informatiche e digitali del personale dell'Ente potrebbero riferirsi a diversi ambiti, prevalentemente legati alla trasformazione digitale, agli aspetti normativi che li disciplinano ed agli obblighi che ne derivano; allo sviluppo delle competenze tecniche e tecnologiche del personale anche attraverso modalità più moderne, come il training on the job; allo sviluppo ed all'utilizzo di nuove tecnologie; alla sicurezza informatica in generale; al miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti, sia per quanto riguarda l'utilizzo di software (sia di gestione che applicativi) che per il miglioramento della gestione dei processi.

Per ciò che concerne gli aspetti legati alla trasformazione digitale, aspetti normativi, obblighi imposti dalle norme si sottolinea l'importanza di una conoscenza diffusa dei principi stabiliti nel vigente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). Il CAD rappresenta la cornice normativa all'interno della quale le amministrazioni possono e devono attuare tutte le possibili azioni per l'attuazione della trasformazione digitale sollecitata dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, anche alla luce dei finanziamenti appositamente previsti dal PNRR, destinati appunto alla digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

La trasformazione digitale non può prescindere dall'applicazione di strumenti, metodologie e tecniche di project management orientati ai processi della pubblica amministrazione e della transizione digitale e tesi complessivamente al miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie e della conseguente migliore economicità nella gestione.

Per quanto concerne, invece, la sicurezza informatica saranno realizzate iniziative di formazione a carattere generale, rivolte a tutti i dipendenti, orientate a diffondere i principi base della sicurezza dei sistemi informatici e delle reti informatiche, dal punto di vista tecnico, gestionale, organizzativo e normativo ed iniziative di formazione specialistica, rivolta agli esperti del settore, ovvero a chi opera già nel settore della sicurezza informatica, che fornisca tutte le conoscenze pratiche e teoriche necessarie per proteggere i sistemi del CNR da potenziali attacchi informatici di varia natura.

Il miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti del CNR è ancora una volta sollecitato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che individua nelle persone, prima ancora che nelle tecnologie, il motore del cambiamento e dell'innovazione nella pubblica amministrazione.

Al raggiungimento di questo obiettivo contribuisce anche la partecipazione del CNR al Progetto Syllabus, del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il progetto Syllabus mira a fornire ai dipendenti pubblici (non specialisti IT) una formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali di base a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di aumentare coinvolgimento e motivazione, performance, diffusione e qualità dei servizi online, semplici e veloci, per cittadini e imprese.

Al miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti del CNR si aggiungeranno iniziative ulteriori finalizzate al rafforzamento delle competenze dei dipendenti nell'utilizzo di tutti i sistemi informatici in uso nell'Ente, sia di carattere generale (sistemi operativi, office automation, ecc.) che specifico (software applicativi in genere).

14.6 Formazione continua dei RUP iscritti all'Albo interno

Nel corso del primo semestre del 2022 è stato realizzato un percorso formativo dedicato alla formazione dei RUP iscritti nell'Albo CNR, agli aspiranti RUP ed ai componenti delle strutture di supporto ed il programma è stato costruito tenendo conto sia della normativa generale di riferimento di cui al D. Lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) che della normativa speciale derogatoria introdotta dai c.d. Decreti Semplificazione n. 76/2020 e n. 77/2021. L'agenda didattica è stata articolata su tre diversi livelli di formazione, corrispondenti ai tre livelli di abilitazione/specializzazione dei RUP iscritti nell'Albo del CNR, ovvero:

- I livello: RUP abilitati agli Affidamenti diretti sotto soglia comunitaria;
- II livello: RUP abilitati agli Affidamenti sotto soglia comunitaria;
- III livello: RUP abilitati agli Affidamenti sopra soglia comunitaria.

Ogni livello di formazione ha previsto sia moduli generali che moduli di approfondimento/aggiornamento. Alcuni di essi sono stati ritenuti trasversali e comuni a diversi profili di abilitazione/specializzazione, mentre i moduli di approfondimento hanno previsto sessioni pratiche di case study e simulazioni.

Il corso è stato realizzato da un avvocato con esperienza pluriennale nella gestione di appalti pubblici, nonché nella consulenza e nella formazione delle Pubbliche Amministrazioni.

Considerata l'esigenza di tenere costantemente aggiornato il personale CNR incaricato di svolgere le mansioni di RUP iscritto nell'apposito Albo dell'Ente, ovvero di supporto al RUP, nelle procedure di affidamento svolte dall'Ente, nell'ottica ampiamente descritta nelle premesse di formazione continua, nel corso del triennio 2022-2024 si ritiene fondamentale proseguire nella realizzazione di attività di formazione, con eventi di contenuto più puntuale e dedicati ad approfondimenti su temi specifici, definiti anche a seguito di apposite indagini da espletare presso gli stessi RUP iscritti all'Albo interno dell'Ente.

14.7 La contabilità economico-patrimoniale per gli Enti di Ricerca

Tra le innovazioni normative sancite dal Decreto Legislativo 25 novembre 2016, n. 218, recante "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124" vi è l'obbligo di adozione, anche per il Consiglio Nazionale delle Ricerche, di un sistema di contabilità basato su principi prevalentemente applicati alla contabilità privatistica, ovvero l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale finalizzata al controllo analitico della spesa per centri di costo.

La transizione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale pone problematiche di ordine tecnico, culturale e organizzativo. Il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale richiede un processo formativo diffuso, che coinvolga il personale tecnico-amministrativo che si occupa della registrazione delle scritture contabili sia a livello di amministrazione centrale che a livello dei singoli Istituti di Ricerca.

La formazione dovrà necessariamente andare oltre l'apprendimento degli elementi teorici ed operativi di registrazione contabile al fine di permettere al CNR di cogliere le opportunità che l'adozione della contabilità economico patrimoniale offre per la pianificazione strategica, la misurazione e la valutazione dei risultati gestionali.

Visti i numerosi elementi di novità rispetto al passato, la formazione contemplerà tutti gli aspetti teorici, operativi e metodologici, inerenti il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale.

Durante gli eventi formativi verranno analizzate le norme di riferimento nazionali sulla contabilità applicabili agli enti pubblici di ricerca, gli elementi di contabilità economico-patrimoniale, gli strumenti di previsione (il budget), i documenti di bilancio (stato patrimoniale e conto economico), la struttura dei documenti di bilancio, il parallelismo tra la contabilità finanziaria e la contabilità economico-patrimoniale, le differenze tra contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica, esercitazioni e casi pratici.

Parte della formazione riguarderà anche il funzionamento del software gestionale che si utilizzerà presso il CNR per la tenuta della contabilità.

Considerata la nuova istituzione di organismi interni di controllo e di gestione, sarà organizzata della formazione specifica rivolta alle nuove figure dei delegati al controllo e dei soggetti preposti alla gestione.

La formazione potrà prevedere l'alternanza tra sessioni formative frontali d'aula con sessioni sincrone erogate a distanza, anche nell'ottica di ottimizzazione dei tempi e riduzione dei costi. Saranno previsti anche momenti di approfondimento con modalità di tipo esercitativo e/o seminariale, finalizzati all'analisi di casi pratici ed alla condivisione di esperienze di gruppo al fine di garantire un'adeguata interattività tra i partecipanti, favorendo lo scambio di esperienze tra gli stessi.

Le docenze saranno svolte sia da personale interno che da personale esterno, a seconda delle specifiche tematiche e competenze richieste. Sarà sempre garantita la presenza di uno o più tutor d'aula interni all'ente, con funzioni organizzativo-gestionali, finalizzata a garantire che la formazione si svolga secondo il programma stabilito ed ottenga gli obiettivi prefissati.

14.8 Anticorruzione e compliance

A partire dal 2019 sono stati erogati diversi corsi di formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, di carattere generale e specifico, organizzati in collaborazione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Sono state realizzate iniziative di formazione a vari livelli, ovvero di carattere specialistico per il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e per il suo staff e di carattere più generale, sia a favore di tutto il personale dell'Ente che per il personale coinvolto in particolari processi a rischio corruzione, relativamente all'assolvimento degli obblighi di trasparenza e integrità. La formazione è stata erogata da formatori specializzati afferenti ad una società esperta nel settore.

Premesso ciò, in vista dell'estensione completa dell'applicazione dei contenuti e dei dettami del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza del CNR anche al livello della Rete Scientifica, parallelamente al programma formativo già in corso in materia di anticorruzione e trasparenza, nel corso del triennio 2022-2024 saranno realizzati degli eventi formativi finalizzati ad illustrare alla nuova figura in via di istituzione, gli addetti al controllo già citati al punto precedente, in coerenza con quanto stabilito nel Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024.

Gli addetti al controllo, infatti, rivestiranno anche il ruolo di referenti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione per le aree scientifiche e geografiche di relativa competenza. Come tali saranno tenuti ad adempiere agli obblighi derivanti da tale ruolo, consistenti anche nello svolgimento delle verifiche e controlli finalizzati alla prevenzione della corruzione.

14.9 Privacy e trattamento dei dati personali

Il Regolamento sulla privacy dell'Unione Europea n. 679/16 ossia il General Data Protection Regulation (Gdpr) prevede l'obbligo della formazione per le pubbliche amministrazioni in materia di protezione dei dati personali per tutte le figure presenti nell'organizzazione (sia dipendenti che collaboratori). La filosofia cardine del nuovo GDPR è l'accountability per tutte le fasi del trattamento; ciò comporta l'adozione di strumenti e soluzioni atte a garantire non solo la protezione dei dati, ma anche il controllo, la verifica e l'analisi delle procedure. Per far questo, il CNR ha individuato una rete di referenti per la privacy che devono avere delle conoscenze specifiche sui principi della privacy e sulle procedure messe in atto dall'Ente.

Il CNR è un ente pubblico di ricerca quindi la privacy in questo contesto ha un'importanza peculiare. È evidente che non può essere circoscritta all'interno della rete dei referenti e del DPO ma poiché punta alla diffusione di una diversa cultura della gestione dei dati riguarda tutto il personale dell'Ente sia della SAC che della Rete di ricerca.

La formazione si svilupperà lungo due percorsi distinti: il primo sarà rivolto ai referenti per la privacy, il secondo sarà invece aperto alla partecipazione di tutto il personale dell'Ente.

Nel 2022 l'Unità Formazione e Welfare, in collaborazione con il DPO del CNR progetterà, pianificherà e realizzerà un percorso di formazione di base sulla privacy rivolto a tutto il personale del CNR. Inoltre, in collaborazione con il DPO metterà a disposizione del personale modulo di e-learning realizzato a partire dal ciclo di sette webinar, "I seminari del DPO", realizzati dal mese di marzo e aprile di questo anno.

In aggiunta al corso base, si realizzerà anche un percorso advanced in cui la formazione verrà progettata e pianificata in stretta relazione con il Data Protection Officer (DPO) del CNR, rivolta alla rete di referenti per la privacy intesa come Community of Practice ed erogata da remoto per sostenere la partecipazione dei corsisti. Durante il percorso la formazione avrà anche il compito di rafforzare la rete formata dai diversi coristi, promuovendo il confronto tra i corsisti e lo scambio di buone pratiche ed esperienze. L'Unità Formazione e Welfare, in collaborazione con il DPO curerà la produzione di un modulo di e-learning a partire dall'audioregistrazione del percorso formativo e dalla raccolta dei materiali didattici prodotti.

14.10 La promozione del gender equality nel CNR

La Gender Equality Strategy dell'Unione Europea include obiettivi politici e azioni per realizzare dei cambiamenti significativi rispetto all'equità di genere in Europa entro il 2025. L'obiettivo è un'Unione in cui donne e uomini, in tutta la loro diversità, siano liberi di seguire il percorso di vita

scelto, abbiano pari opportunità e possano equamente partecipare allo sviluppo della società europea. La realizzazione di questo scopo implica la realizzazione di un insieme di obiettivi chiave .

La strategia adottata dall'Unione Europea persegue l'integrazione di genere attraverso azioni mirate, come la costruzione di un Gender Balance e di un Gender Equality Plan, necessario agli enti di ricerca per partecipare ai bandi di Horizon Europe, e interventi trasversali in cui la formazione assume un ruolo di primo piano. Le strutture organizzative sono influenzate a tutti i livelli dalla costruzione sociale dei ruoli di genere, in maniera non sempre esplicita, quindi, la promozione di un cambiamento culturale nella direzione del gender equality coinvolge tutto il personale del CNR. I livelli apicali dell'Ente tuttavia assumono un ruolo particolarmente rilevante perché sono chiamati da assumere decisioni e a definire nuove politiche di intervento diversity sensitive per questo è necessario che siano consapevoli dell'influenza dei pregiudizi e stereotipi di genere sui documenti normativi, sulle dinamiche e sugli strumenti organizzative e gestionali dell'ente.

Il percorso di formazione integrata che si intende realizzare si rivolge al personale del CNR in possesso di profili diversi e che operano in strutture diverse del CNR con l'obiettivo di formare degli agenti di cambiamento ossia delle persone che possono facilitare l'affermarsi della cultura di genere nel CNR. La progettazione e la realizzazione del percorso saranno curate dell'Unità Formazione e Welfare in collaborazione con il gruppo per il Bilancio e il Piano di Genere del CNR e con il CUG.

La metodologia adottata sarà di tipo laboratoriale in quanto particolarmente adatta a promuovere: il confronto sulla valorizzazione delle differenze, sulle dinamiche organizzative sulle politiche di welfare; lo studio di un linguaggio language gender neutral da adottare per la stesura dei documenti formali dell'Ente; la partecipazione attiva dei partecipanti nell'analisi delle condizioni necessarie per la trasferibilità di buone pratiche.

14.11 La formazione realizzata da altri Enti ed Organismi

Uno dei compiti dell'Unità Formazione e Welfare si realizza anche informando e promuovendo l'accesso del personale CNR ad iniziative formative realizzate da altri attori di ambito nazionale. Di seguito si indicano alcuni esempi di progetti di formazione organizzati da organismi esterni, dei quali beneficiano anche dipendenti del CNR.

14.12 Progetto Valore PA dell'INPS

Una formazione che intenda generare un "valore" per il sistema di cui fanno parte i corsisti, da cui il nome scelto per l'iniziativa annuale avviata nel 2015 e finanziata dall'INPS. Periodicamente l'Istituto Nazionale Previdenza Sociale ricerca e seleziona corsi universitari di formazione proposti da atenei italiani in collaborazione con soggetti pubblici o privati rivolti ai dipendenti della pubblica

amministrazione iscritti alla Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali, alla quale la quasi totalità dei dipendenti CNR aderisce.

L'individuazione dei partecipanti ai corsi accreditati dall'INPS è affidata alla pubblica amministrazione di appartenenza che, in base al fabbisogno formativo dell'Ente, individua coloro che potranno trarre per sé, e per l'amministrazione di appartenenza, i maggiori benefici dall'attività formativa. I temi dei corsi proposti dagli atenei, anche in collaborazione con altri attori, sono individuati nell'ambito di tematiche generali, tenendo conto dei bisogni formativi espressi da tutte le amministrazioni che aderiscono all'iniziativa. Le iniziative formative sono sia di complessità media (primo livello), che di alta formazione (secondo livello). La didattica sviluppa conoscenze, ma soprattutto affina l'utilizzo di strumenti e comportamenti professionali attraverso attività di progetto sul campo e prove pratiche di verifica in situazioni reali, con testimonianze e trattazione di casi esemplari.

14.13 Programma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri

L'OCSE ha recentemente ribadito che la trasformazione digitale della pubblica amministrazione è principalmente una sfida di carattere gestionale piuttosto che tecnologico, perché richiede un profondo cambiamento nel modo di lavorare delle amministrazioni realizzabile solo attraverso l'affermazione di un ampio ed eterogeneo ventaglio di competenze a tutti i livelli dell'amministrazione.

Il progetto *Syllabus* per la formazione digitale, a cui hanno aderito già 2.000 amministrazioni, fra cui il CNR, si rivolge ai dipendenti interessati ad intraprendere un percorso di autoverifica delle proprie competenze; alle amministrazioni coinvolte in attività di pianificazione di interventi formativi rivolti ai propri dipendenti e agli enti di formazione chiamati a definire corsi formativi in linea con il *Syllabus*.

Con il progetto *Syllabus* il Dipartimento della Funzione Pubblica, punta ad attivare interventi volti a:

- promuovere la costituzione di una base condivisa di conoscenze e capacità tecnologiche e d'innovazione tra i dipendenti pubblici;
- rafforzare la capacità istituzionale per un'amministrazione pubblica efficiente, attraverso interventi formativi sulle competenze digitali erogati principalmente in modalità e-learning e personalizzati sulla base di una rilevazione strutturata ed omogenea dei fabbisogni formativi;

- sviluppare in modo estensivo le conoscenze digitali dei dipendenti pubblici per rendere reali i principi di Cittadinanza digitale, attuare le iniziative di eGovernment e realizzare l'Open government;
- promuovere la mappatura delle competenze nelle amministrazioni ai diversi livelli di governo, anche nell'ottica di favorire più efficaci politiche di gestione del personale.

Il progetto prevede la realizzazione di tre linee di intervento. La prima riguarda la definizione e aggiornamento continuo del Syllabus che descrive l'insieme delle conoscenze e delle abilità che caratterizzano il set minimo di competenze digitali di base per ciascun dipendente pubblico, organizzate in aree tematiche e livelli di padronanza. La seconda si riferisce alla realizzazione di una piattaforma applicativa per l'erogazione via web di test di verifica delle competenze e di valutazione dell'apprendimento post-formazione basati sul Syllabus, nonché per la selezione dei moduli formativi più appropriati per soddisfare i fabbisogni di conoscenze rilevati. La terza è inerente il supporto all'erogazione della formazione attraverso la creazione di un Catalogo che raccoglie moduli formativi, conformi ad un set predefinito di criteri che include la corrispondenza al Syllabus, volti a colmare le carenze di competenze digitali rilevate in fase di autoverifica.

14.14 Note conclusive

I cambiamenti resi necessari dalla pandemia da COVID-19 hanno prodotto una sorta di rivoluzione in ambiti diversi del nostro Paese. Tra i settori maggiormente interessati figurano gli Enti pubblici tra cui il CNR che è al centro di uno specifico Piano di rilancio. In questo scenario la formazione, per il suo potere di attivazione e promozione del cambiamento, è diventata uno strumento strategico dell'Ente che ne orienta la direzione di sviluppo, l'apertura verso il suo contesto esterno di riferimento nazionale e sovranazionale, ne promuove la competitività. L'Unità Formazione e Welfare è consapevole della centralità del ruolo che le viene affidato. Per questo ha trovato un nuovo punto di equilibrio tra innovazione e continuità nella formazione che metterà a disposizione del personale del CNR. Il nuovo Piano della formazione si baserà sull'integrazione dei fabbisogni formativi individuati dai vertici dell'Ente, con quelli emersi dalla rilevazione dei fabbisogni espressi dal personale, come accade ogni anno dal 2015, tenendo conto delle opportunità offerte al personale CNR dalle nuove iniziative del Ministero della pubblica amministrazione e da quella più roduta dell'INPS. Per questo le iniziative presentate in questo documento rappresentano solo una parte di quelle che verranno progettate e realizzate nel corso di questo anno. La formazione potrebbe assumere un ruolo importante anche nell'ambito del Piano di rilancio dell'Ente e per questo sarebbe importante che il nuovo Piano potesse includere anche il punto di vista del Supervisory Board.

15. LE RISORSE UMANE: IPOTESI PER UN PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ (PTA) CHE POTREBBE CONTRIBUIRE AD ALLINEARE IL CNR AGLI ENTI INTERNAZIONALI PIÙ PERFORMANTI E AUMENTARE L'EFFICACIA DELLE MISURE PROPOSTE

Le risorse umane rappresentano l'asset fondamentale di qualunque Organizzazione, a fortiori di un Ente di ricerca come il CNR, che vede nelle competenze e nel *know-how* del proprio personale il fattore determinante per la realizzazione della relativa mission istituzionale.

Ciò è tanto più vero nell'attuale contesto determinatosi a seguito della pandemia da covid-19 ed in relazione alle sfide poste dall'attuazione del PNRR.

In tal senso, tra i contenuti del Piano di Rilancio appare essenziale illustrare il disegno relativo allo sviluppo delle risorse umane dell'Ente, partendo da un'analisi il più possibile accurata dello status quo, delle criticità riscontrate e delle prospettive di ottimizzazione dell'attuale assetto.

Nella rappresentazione che segue, vengono indicati sia i programmi che potranno essere attuati in uno scenario di risorse invariate, sia gli interventi che sarebbero necessari per garantire l'ulteriore potenziamento dell'Ente anche in una prospettiva di *benchmarking* e di adeguamento (o quanto meno di avvicinamento) alle dimensioni degli omologhi Enti di Ricerca a livello europeo.

È doveroso evidenziare che nonostante le assunzioni legate al processo di "stabilizzazione" attuato dall'Ente, il personale tecnico e amministrativo è rimasto sostanzialmente invariato nel tempo con pochi nuovi ingressi, che nel caso del personale amministrativo sono in numero inferiore rispetto alle cessazioni (nel 2015 gli amministrativi in servizio erano 758 ed alla data attuale sono scesi a 748). A livello di Ente, il personale amministrativo rappresenta appena il **9%** del totale e si tratta di un dimensionamento poco congruo per sostenere un'organizzazione tanto complessa e variegata come quella del CNR. È ragionevole ritenere che, idealmente, la quota percentuale del personale amministrativo non debba essere inferiore al 15%, al fine di evitare che le funzioni amministrative siano affidate a personale con diverso inquadramento, con risultati insoddisfacenti e contrari ai principi di una sana ed efficace gestione.

Consapevoli del fatto che un dimensionamento del personale addetto alla gestione funzionale a sostenere il volume di attività già esistente e quello previsto con il piano di rilancio dovrebbe essere coperto finanziariamente con risorse superiori a quanto già stanziato dalla Legge finanziaria 2022, si presenta di seguito un importo minimo di reclutamento di personale addetto alla gestione che potrà supportare alcuni processi ritenuti fondamentali, come la transizione alla contabilità economica e patrimoniale e il presidio di tutta la gestione, nella consapevolezza che i target temporali di raggiungimento degli obiettivi gestionali potrebbe subire qualche rallentamento causa l'insufficiente dotazione adeguate professionalità. La quota di reclutamento di ricercatori e tecnologi appare ancora percentualmente molto alta rispetto al personale amministrativo.

15.1 L'attuale organico del CNR

Nelle sottostanti tabelle è rappresentato il personale in servizio presso il CNR alla data del 1° maggio 2022, suddiviso per profilo e livello, per macro-profilo professionale e per tipologia di contratto (Tempo indeterminato - TI, Tempo determinato - TD, Personale di diritto privato - DP).

Personale CNR in servizio al 01-05-2022

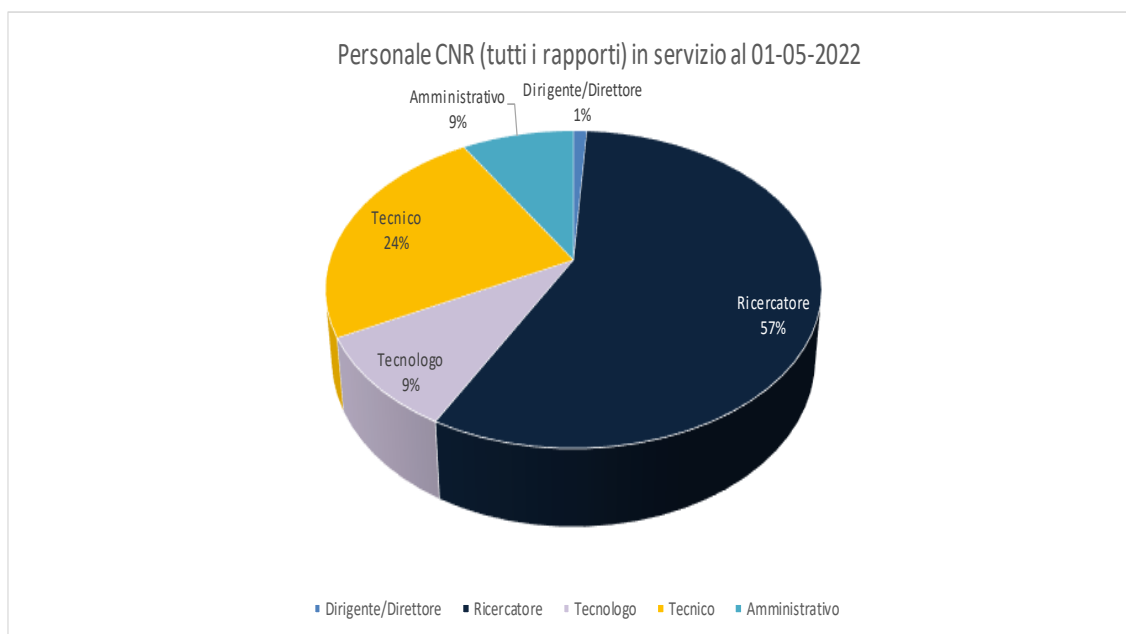
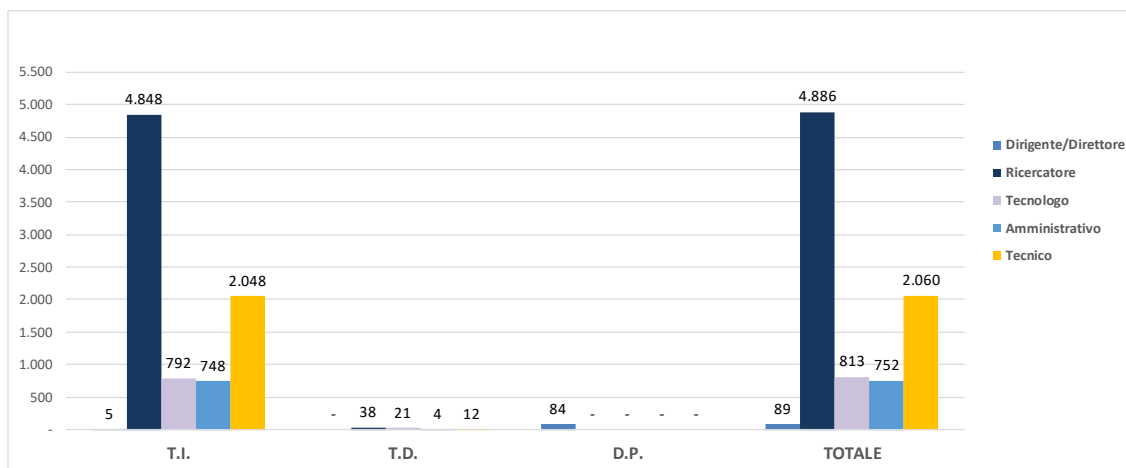
Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE	TOTALE TI	TOTALE TD	TOTALE DP
1	Direttore Generale		1	-	-	1
2	DIRETTORE DIPARTIMENTO		6	-	-	6
3	DIRETTORE DIPARTIMENTO F.F.		-	-	-	-
4	DIRETTORE DI ISTITUTO		76	-	-	76
5	DIRETTORE DI ISTITUTO F.F.		-	-	-	-
6	DIRIGENTE DI I FASCIA		1	1	-	-
6	DIRIGENTE DI II FASCIA		4	4	-	-
7	DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA		-	-	-	-
8	DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA		1	-	-	1
9	I livello - Dirigente di Ricerca	1	5	5	-	-
10		2	16	15	1	-
11		3	67	67	-	-
12		4	179	179	-	-
13		5	90	90	-	-
14		6	84	84	-	-
15		7	30	30	-	-
16	I livello - Dirigente Tecnologo	1	4	3	1	-
17		2	6	6	-	-
18		3	12	12	-	-
19		4	14	14	-	-
20		5	10	10	-	-
21		6	6	6	-	-
22		7	1	1	-	-
23	II livello - I Ricercatore	1	23	19	4	-
24		2	130	130	-	-
25		3	166	166	-	-
26		4	242	242	-	-
27		5	159	159	-	-
28		6	144	144	-	-
29		7	48	48	-	-
30	II livello - I Tecnologo	1	8	7	1	-
31		2	15	15	-	-
32		3	34	34	-	-
33		4	39	39	-	-
34		5	34	34	-	-
35		6	6	6	-	-
36		7	3	3	-	-

Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE	TOTALE TI	TOTALE TD	TOTALE DP
37	III livello - Ricercatore	1	819	792	27	-
38		2	670	664	6	-
39		3	951	951	-	-
40		4	245	245	-	-
41		5	488	488	-	-
42		6	245	245	-	-
43		7	85	85	-	-
44	III livello - Tecnologo	1	100	84	16	-
45		2	159	156	3	-
46		3	193	193	-	-
47		4	65	65	-	-
48		5	56	56	-	-
49		6	35	35	-	-
50		7	13	13	-	-
51	IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.		539	539	-	-
52	IV livello - Funzionario di Amministrazione		57	57	-	-
53	V livello - Collaboratore di Amministrazione		172	172	-	-
54	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.		336	336	-	-
55	V livello - Funzionario di Amministrazione		80	80	-	-
56	VI livello - Collaboratore di Amministrazione		139	138	1	-
57	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.		828	820	8	-
58	VI livello - Operatore Tecnico		114	114	-	-
59	VII livello - Collaboratore di Amministrazione		265	262	3	-
60	VII livello - Operatore di Amministrazione		19	19	-	-
61	VII livello - Operatore Tecnico		87	87	-	-
62	VIII livello - Operatore di Amministrazione		20	20	-	-
63	VIII livello - Operatore Tecnico		156	152	4	-
TOTALE GENERALE CNR			8600	8441	75	84

I medesimi dati sono riportati in forma aggregata per famiglia professionale e rappresentati graficamente per meglio coglierne le relative consistenze.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022

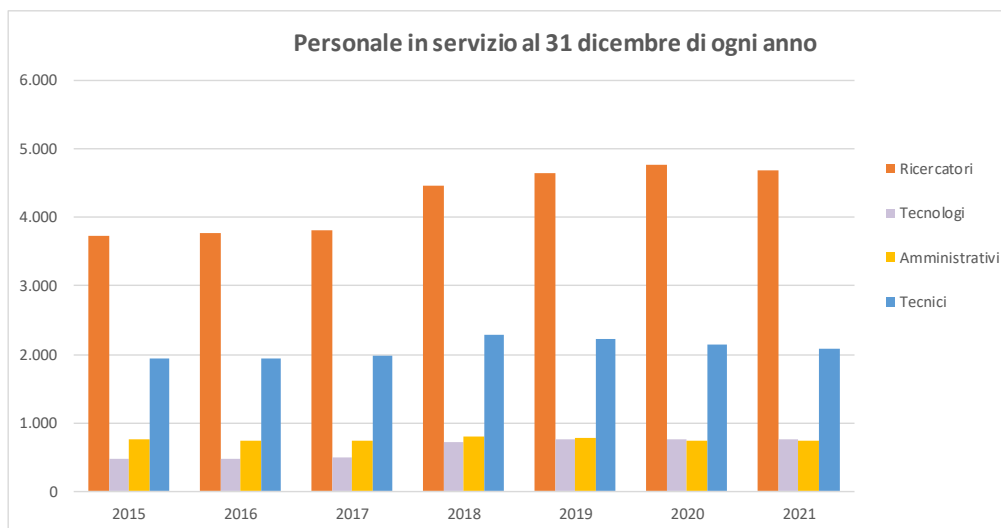
Qualifica	T.I.	T.D.	D.P.	TOTALE
Dirigente/Direttore	5	-	84	89
Ricercatore	4.848	38	-	4.886
Tecnologo	792	21	-	813
Tecnico	2.048	12	-	2.060
Amministrativo	748	4	-	752
	8.441	75	84	8.600



Oltre alla situazione corrente, misurata alla data del 1° maggio 2022, viene altresì illustrato il percorso evolutivo legato alle dinamiche del personale relative al periodo dal 2015 al 2021, con le variazioni intervenute per categoria professionale e tipologia di rapporto.

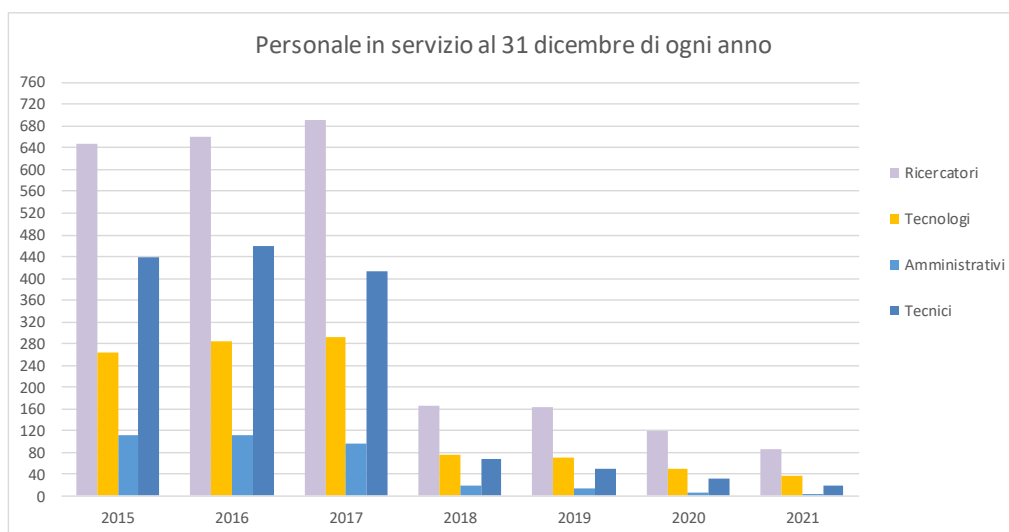
Personale Tempo Indeterminato

Qualifica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricercatori	3.739	3.775	3.811	4.463	4.634	4.766	4.682
Tecnologi	475	470	490	729	752	758	754
Amministrativi	758	747	750	804	773	750	747
Tecnici	1.936	1.934	1.982	2.289	2.218	2.151	2.083
	6.908	6.926	7.033	8.285	8.377	8.425	8.266



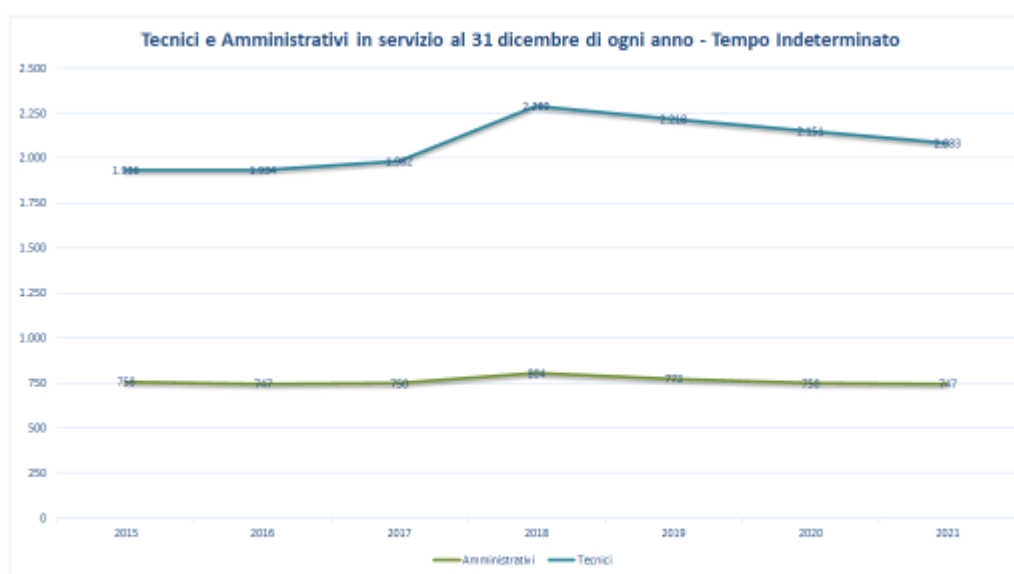
Personale Tempo Determinato

Qualifica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricercatori	647	661	690	166	163	119	87
Tecnologi	264	285	292	75	70	50	36
Amministrativi	111	111	96	20	14	6	4
Tecnici	439	460	412	68	49	33	20
	1.461	1.517	1.490	329	296	208	147



La tabella relativa al personale a tempo determinato espone chiaramente l'andamento in progressiva diminuzione del personale con contratto a termine, correlato, da un lato, ai processi di stabilizzazione e, dall'altro, all'attuazione dei programmi assunzionali previsti nella programmazione.

La sottostante tabella riporta, invece, un focus specifico sul personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato che, pur registrando un incremento in coincidenza con la prima tranche di stabilizzazioni attuate sul finire del 2018, presenta nuovamente una tendenza al ribasso.

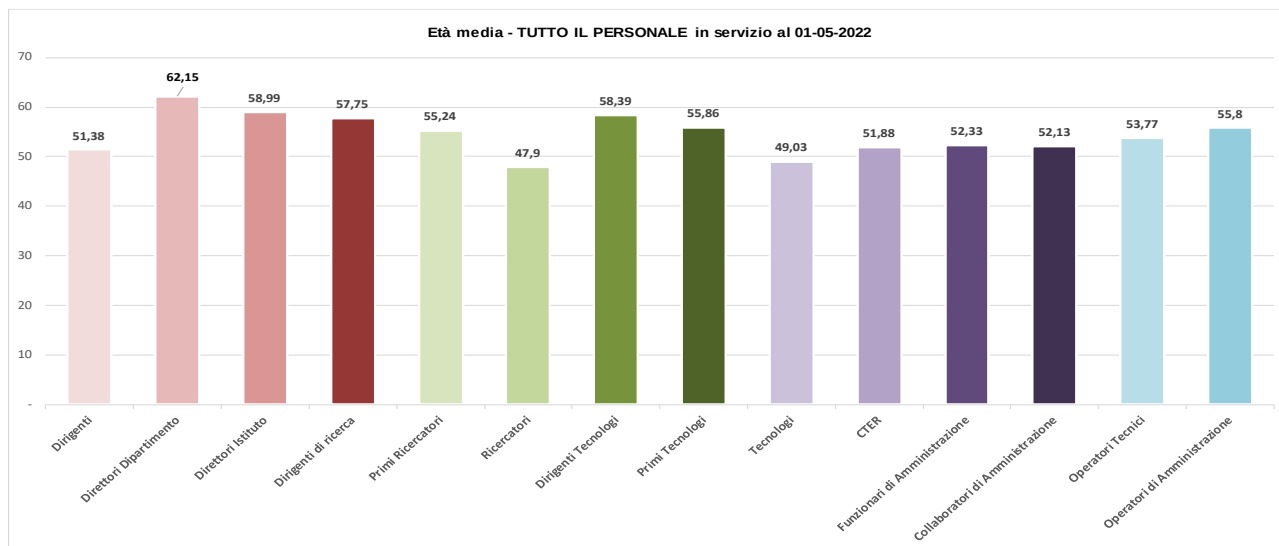


Le successive tabelle sono finalizzate ad illustrare l'attuale consistenza del personale per genere ed età.

TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022

	BILANCIO DI GENERE		RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA' e GENERE														RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA'								ETA' MEDIA	
			Maschi	Femmine	<25		25-35 anni		36-45 anni		46-50 anni		51-55 anni		56-60 anni		>=61 anni		<25	25-35 anni	36-45 anni	46-50 anni	51-55 anni	56-60 anni		>=61 anni
	M	F			M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F										
				M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F									
Dirigenti	5	2	-	-	-	-	2	-	1	-	1	2	-	-	1	-	-	-	2	1	3	-	1	-	51,38	
Direttori Dipartimento	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3	1	-	-	-	-	-	2	4	62,15		
Direttori Istituto	62	14	-	-	-	-	1	-	4	-	14	3	20	1	23	10	-	-	1	4	17	21	33	58,99		
Dirigenti di ricerca	323	148	-	-	-	-	11	4	39	18	76	28	83	44	114	54	-	-	15	57	104	127	168	57,75		
Primi Ricercatori	513	399	-	-	2	-	63	37	96	77	93	93	121	96	138	96	-	2	100	173	186	217	234	55,24		
Ricercatori	1695	1808	-	-	88	81	667	689	376	417	256	299	186	208	122	114	-	169	1356	793	555	394	236	47,9		
Dirigenti Tecnologi	36	17	-	-	-	-	-	1	1	3	8	2	14	6	13	5	-	-	1	4	10	20	18	58,39		
Primi Tecnologi	83	56	-	-	-	-	3	4	16	12	19	10	29	17	16	13	-	-	7	28	29	46	29	55,86		
Tecnologi	276	345	-	-	7	5	101	132	66	70	49	66	32	50	21	22	-	12	233	136	115	82	43	49,03		
CTER	1075	628	3	-	55	14	241	138	170	99	199	149	213	140	194	88	3	69	379	269	348	353	282	51,88		
Funzionari di Amministrazione	33	104	-	-	2	2	2	16	8	20	8	36	11	24	2	6	-	4	18	28	44	35	8	52,33		
Collaboratori di Amministrazione	144	432	-	1	9	6	32	82	27	75	37	106	21	108	18	54	1	15	114	102	143	129	72	52,13		
Operatori Tecnici	232	125	-	-	15	6	33	22	20	18	40	22	60	36	64	21	-	21	55	38	62	96	85	53,77		
Operatori di Amministrazione	8	31	-	-	-	-	-	4	1	4	2	6	3	8	2	9	-	-	4	5	8	11	11	55,8		
TOTALE DEL PERSONALE	4489	4111	3	1	178	114	1156	1129	825	813	802	822	794	739	731	493	4	292	2285	1638	1624	1533	1224			

Ad eccezione dei profili di Ricercatore e Tecnologo (III livello), l'età media del personale è al di sopra dei 51 anni. Il valore medio più basso è quello dei Ricercatori, con età media pari a 47,9, seguito dai Tecnologi con età media pari a 49,03.

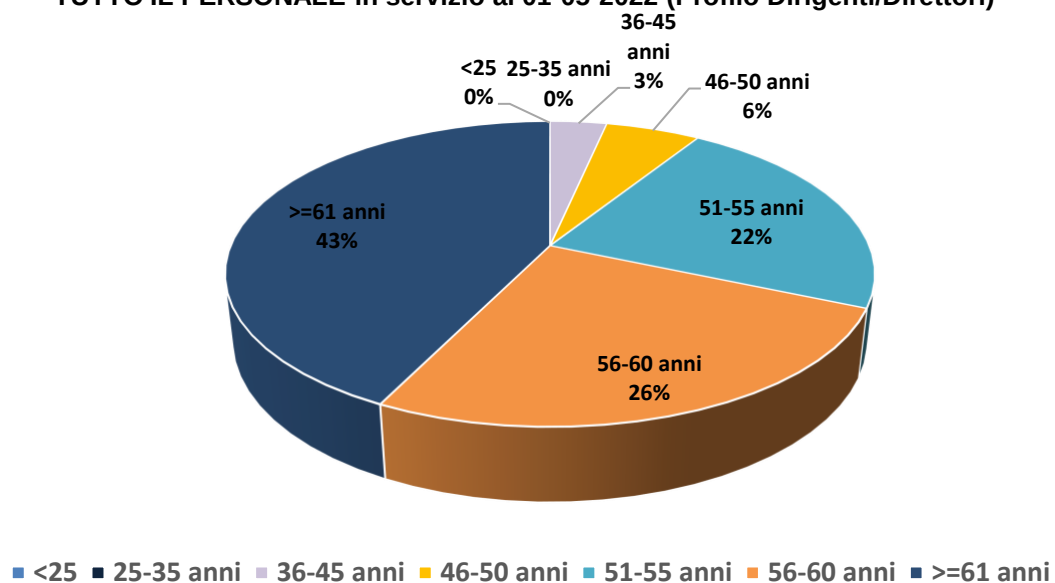


Di seguito si riporta anche una rappresentazione sintetica delle fasce di età per categorie professionali aggregate, seguite dai grafici di dettaglio sulle percentuali sempre per fasce riferite a ciascun profilo e livello professionale.

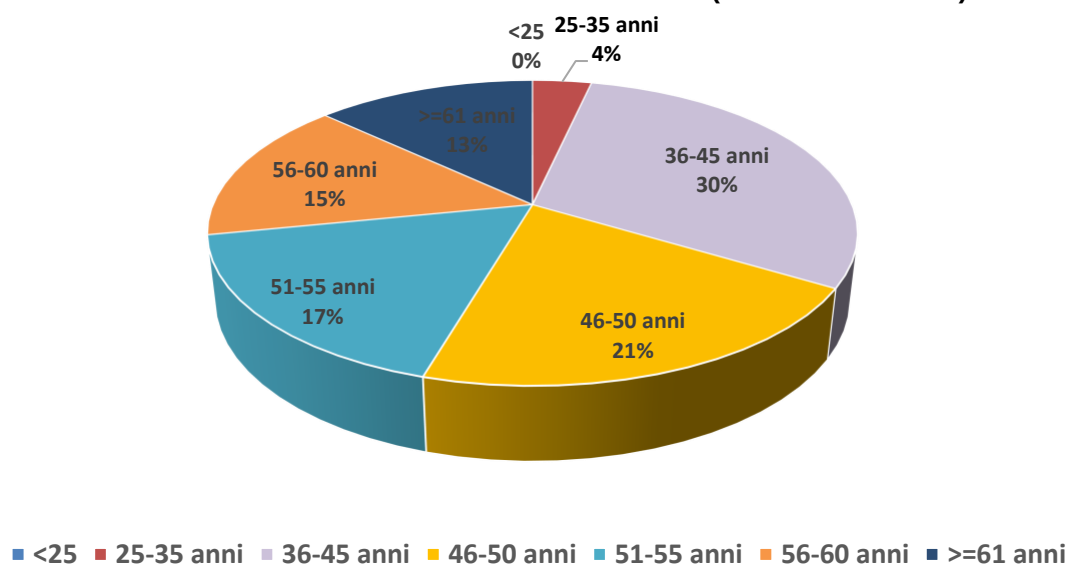
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022

	RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA'						
	<25	25-35 anni	36-45 anni	46-50 anni	51-55 anni	56-60 anni	>=61 anni
DIRETTORE GENERALE	-	-	3	5	20	23	38
RICERCATORE	-	171	1471	1023	845	738	638
TECNOLOGO	-	12	241	168	154	148	90
TECNICO	3	90	434	307	410	449	367
AMMINISTRATIVO	1	19	136	135	195	175	91
	4	292	2285	1638	1624	1533	1224

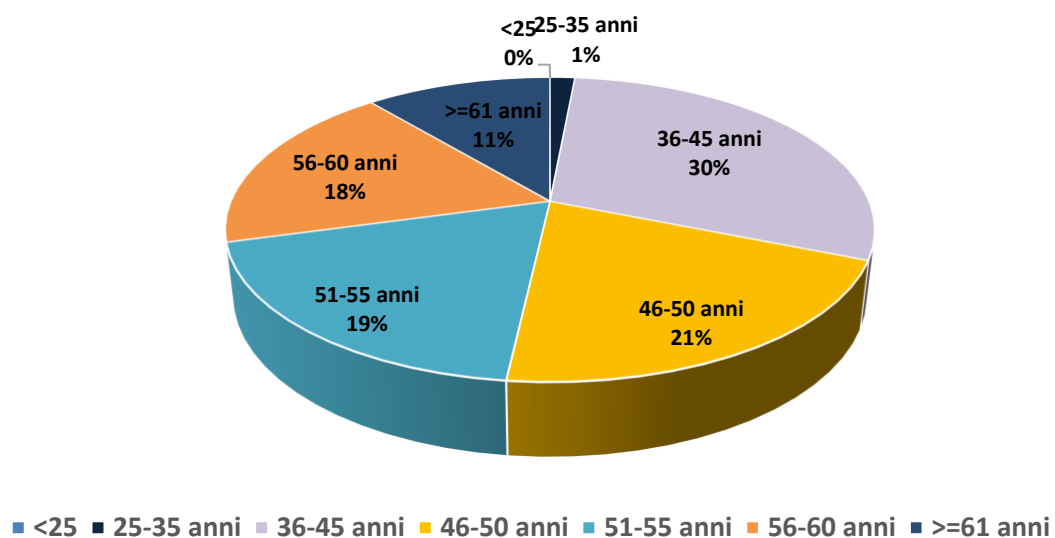
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Dirigenti/Direttori)



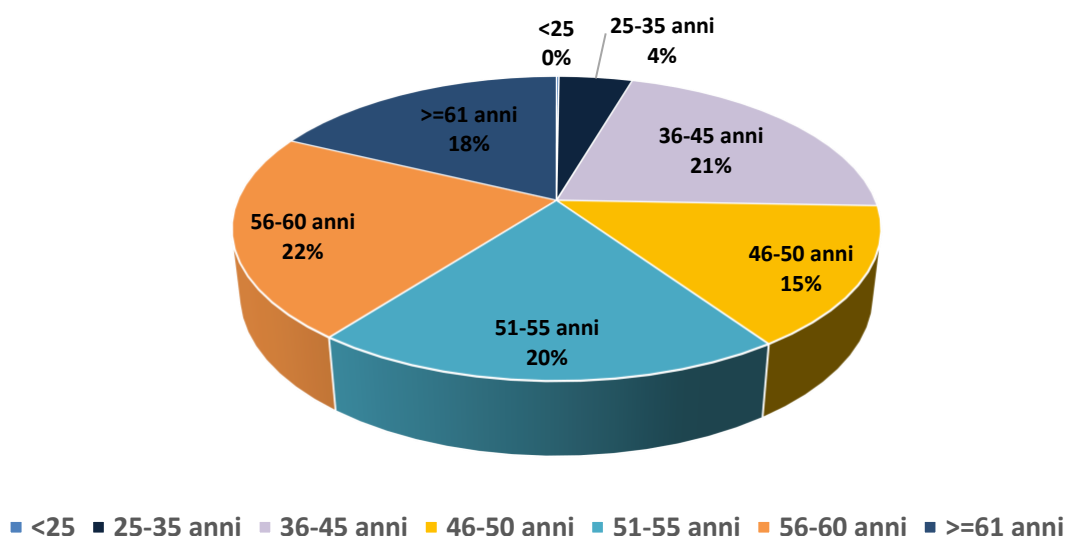
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Ricercatore)



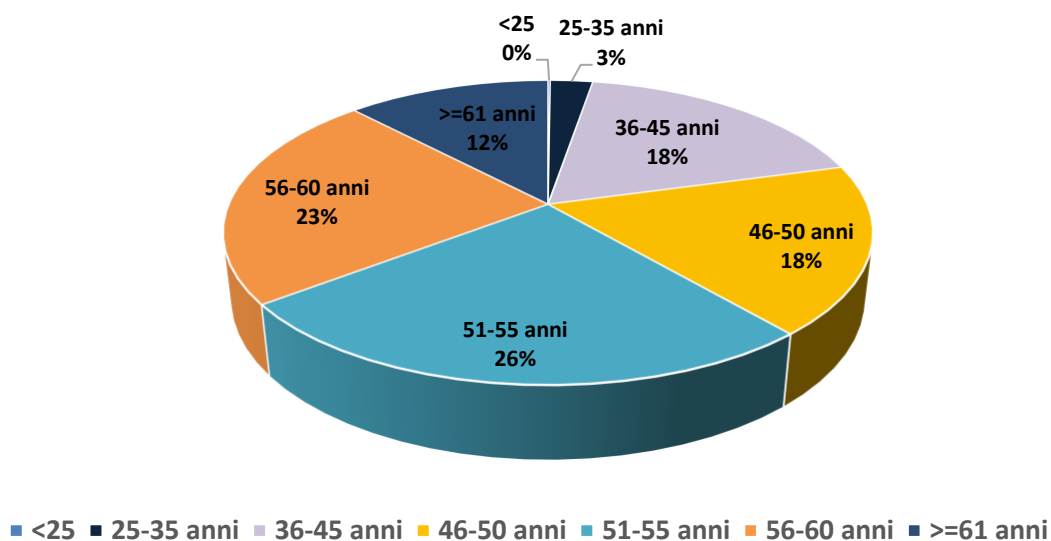
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Tecnologo)



TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Tecnico)



TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Amministrativo)



15.2 Analisi dei Dati

L'attuale configurazione del personale CNR, messa a raffronto con le consistenze registrate negli anni precedenti, mostra un *trend* di significativo aumento soprattutto del personale ricercatore e tecnologo a tempo indeterminato, per effetto, da un lato, delle numerose assunzioni effettuate per concorso pubblico anche grazie agli stanziamenti straordinari messi a disposizione dal Governo (in

particolare, DM n. 105 del 2016 e DM n. 163 del 2018 con i quali sono state finanziate procedure di reclutamento di giovani ricercatori per gli EPR) e, dall'altro, del massiccio intervento di superamento del precariato attuato dall'Ente nel quinquennio 2018/2021 in applicazione del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

In particolare, il CNR ha attivato una prima cospicua tranche di "stabilizzazioni" già nel 2018 sia mediante manifestazione di interesse per la partecipazione alle procedure di cui all'art. 20, comma 1, sia mediante l'indizione di procedure selettive riservate al personale in possesso dei requisiti di cui all'art. 20, comma 2, del suddetto D.Lgs. 75/2017.

Nel corso del 2019 sono state realizzate ulteriori assunzioni mediante utilizzo delle graduatorie di cui all'art. 20, comma 2, cit. ed è stato autorizzato un contingente aggiuntivo per il 2020 riferito sia al personale ricompreso nelle liste del comma 1, sia agli idonei delle selezioni bandite ai sensi dell'art. 20, comma 2.

A tale riguardo si riporta il dato complessivo delle stabilizzazioni autorizzate dal CNR nel periodo di riferimento, con la precisazione che le assunzioni deliberate nel 2021 sono state realizzate nel 2022:

Stabilizzazioni autorizzate								
	2018		2019		2020		2022	
Livello e Profilo	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-	-	-	-	
II livello - I Ricercatore	3	-	-	-	-	-	-	
III livello - Ricercatore	486	100	-	190	26	95	-	274
I livello - Dirigente Tecnologo	1	-	-	1	-	1	-	
II livello - I Tecnologo	2	-	-	1	-	1	-	
III livello - Tecnologo	209	4	-	18	12	19	-	54
V livello - Funzionario di Amministrazione	10	-	-	-	1	-	-	
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	-	-	-	-	-	-	
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	251	-	-	-	-	-	-	
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	45	-	-	-	-	-	-	
VII livello - Operatore Tecnico	2	-	-	-	-	-	-	
VIII livello - Operatore Tecnico	59	-	-	-	-	-	-	
VIII livello - Operatore di Amministrazione	3	-	-	-	-	-	-	
Totale Generale	1.071	104	0	210	39	116	0	328

Rispetto all'ultima tornata di "stabilizzazioni", si evidenzia che il numero di assunzioni effettivamente perfezionate a febbraio 2022 è risultato inferiore rispetto al contingente massimo autorizzato, in ragione di rinunce, esclusioni e richieste di differimento; il numero definitivo potrà essere consolidato entro la fine del corrente anno, in modo tale da acquisire anche la consistenza finale del personale assunto in virtù della normativa sul superamento del precariato.

Per converso, pur tenendo conto delle assunzioni legate al processo di "stabilizzazione", il personale tecnico e amministrativo è rimasto sostanzialmente invariato nel tempo con pochi nuovi ingressi,

che nel caso del personale amministrativo sono in numero inferiore rispetto alle cessazioni (nel 2015 gli amministrativi in servizio erano 758 ed alla data attuale sono scesi a 748).

Già da una prima lettura dei dati emerge, dunque, che la quota del personale c.d. di supporto (in particolare del personale amministrativo) appare sottodimensionata rispetto al personale di ricerca e tecnologico (ricercatori e tecnologi).

A livello di Ente, il personale amministrativo rappresenta appena il **9%** del totale e si tratta senza dubbio di un dimensionamento poco congruo per sostenere un'organizzazione tanto complessa e variegata come quella del Consiglio Nazionale delle Ricerche; la carenza strutturale sussiste già relativamente alla mera gestione ordinaria, ma appare ancor più critica se si tiene conto dell'incidenza delle attività progettuali, per le quali è necessario un adeguato supporto amministrativo.

Pure scorporando dal rapporto percentuale, i tecnologi del settore "giuridico-amministrativo", concentrati prevalentemente in Amministrazione Centrale, pari ad un totale di 38 unità, resta un forte disallineamento e si comprende come una delle esigenze maggiormente sentite dalle Strutture CNR sia oggi quella di attuare un rafforzamento della componente tecnica ed amministrativa.

Passando dalla rilevazione a livello di Ente, ad un'analisi di dettaglio per singole strutture, l'inadeguatezza numerica del personale amministrativo resta generalmente confermata, ma i valori percentuali sono fortemente variabili da struttura a struttura con oscillazioni ricomprese tra un minimo dello **1,54%** fino ad un massimo del **20,78%**.

I dati di dettaglio sono rappresentati nelle tabelle di cui all'Appendice A che riportano per ciascuna struttura il numero delle UdP complessive ed il rapporto percentuale sul totale del personale amministrativo e tecnico.

Nella tabella sottostante sono indicati, per completezza di informazione, anche i valori dell'Amministrazione centrale e delle Aree della Ricerca, mentre i dati degli Istituti sono aggregati per Dipartimento di afferenza.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di appartenenza)

Dipartimento	Acronimo	STRUTTURA	U.d.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Amministrazione Centrale	ASR	Amministrazione Centrale	540	19,44	51,67
AREA DI RICERCA	ARBA1	AREA DI RICERCA DI BARI	4	25,00	50,00
	ARBO1	AREA DI RICERCA DI BOLOGNA	8	50,00	37,50
	ARFI1	AREA DI RICERCA DI FIRENZE	6	16,67	83,33
	ARGE1	AREA DI RICERCA DI GENOVA	5	40,00	60,00
	ARMI1	AREA DI RICERCA DI MILANO 1	7	42,86	57,14
	ARMI3	AREA DI RICERCA DI MILANO 3	7	28,57	42,86
	ARMI4	AREA DI RICERCA DI MILANO 4	6	33,33	33,33
	ARNA1	AREA DI RICERCA DI NAPOLI 1	2	-	50,00
	ARPD1	AREA DI RICERCA DI PADOVA	4	25,00	50,00
	ARPA1	AREA DI RICERCA DI PALERMO	4	50,00	50,00
	ARPI1	AREA DI RICERCA DI PISA	15	6,67	86,67
	ARPZ1	AREA DI RICERCA DI POTENZA	6	33,33	66,67
	ARCS1	AREA DI RICERCA DI RENDE	2	50,00	-
	ARSS1	AREA DI RICERCA DI SASSARI	3	100,00	-
	ARTO1	AREA DI RICERCA DI TORINO	2	50,00	50,00
	ARNA3	AREA DI RICERCA NAPOLI 3	1	100,00	-
	ARRM1	AREA DI RICERCA ROMA 1	20	-	100,00
	ARRM2	AREA DI RICERCA ROMA 2	30	10,00	73,33
			TOTALE AREA DI RICERCA	132	
Dipartimento Ingegneria, ict e tecnologie per l'energia e i trasporti			1449	6,42	24,02
Dipartimento Scienze bio-agroalimentari			902	8,09	24,39
Dipartimento Scienze biomediche			1256	6,37	21,89
Dipartimento Scienze chimiche e tecnologie dei materiali			937	6,83	19,00
Dipartimento Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente			1381	7,82	22,16
Dipartimento Scienze fisiche e tecnologie della materia			1271	10,94	16,60
Dipartimento Scienze umane e sociali, patrimonio culturale			732	8,20	21,31
	U.d.P. TOTALI CNR		8600		

Occorre altresì rimarcare che l'effettivo fabbisogno di personale amministrativo di ciascuna struttura andrebbe più puntualmente definito non in funzione delle mere dimensioni numeriche dell'Istituto (percentuale di amministrativi rispetto al totale del personale in forza), ma avuto riguardo ai volumi di attività dei singoli Istituti ed all'entità delle risorse gestite. Sotto questo aspetto, tra gli obiettivi del presente piano vi è anche quello di identificare degli indici di complessità degli Istituti, da elaborare in funzione del *trend* storico e da aggiornare periodicamente, che tengano conto anche di fattori quali l'articolazione territoriale e la collocazione dell'Istituto (all'interno di un'area della ricerca o fuori area), da utilizzare come criteri guida per le programmazioni del personale amministrativo.

In particolare, ai fini dell'assegnazione delle nuove posizioni amministrative si procederà con l'applicazione di criteri oggettivi basati:

- a) sulla consistenza numerica della struttura;
- b) sulle risorse finanziarie complessivamente gestite;
- c) sulla complessità amministrativa misurata in base ad un indice strutturato che prende in considerazione fattori quali il numero di progetti ed il numero dei documenti amministrativi e contabili processati nell'arco temporale di riferimento.

In ogni caso, è ragionevole ritenere che, idealmente, la quota percentuale del personale amministrativo debba attestarsi su una quota non inferiore al 15%, al fine di evitare che, come purtroppo talvolta già accade, le Strutture si trovino costrette ad affidare le funzioni amministrative a personale con diverso inquadramento, con risultati spesso insoddisfacenti e comunque contrari ai principi di una sana ed efficace gestione.

Una considerevole variabilità si riscontra anche relativamente ai numeri del personale con profilo tecnico, la cui numerosità rispetto al totale oscilla da una percentuale minima del 2,41% fino ad un massimo del 46,92%.

Il dato del personale tecnico va chiaramente letto con estrema cautela, dal momento che certe differenze nelle consistenze sono significativamente legate alle diverse caratteristiche degli Istituti e come tali non suscettibili di automatismi (è evidente che il fabbisogno di un istituto umanistico impegnato in studi meramente teorici è diverso da quello di un istituto con laboratori sperimentali, impianti e/o infrastrutture di ricerca/tecnologiche). Va inoltre considerato che tra i tecnici (per effetto delle dinamiche retributive legate all'applicazione dei CCNL di comparto ed in particolare al massiccio utilizzo negli anni dell'istituto della mobilità di profilo di cui all'art. 52 CCNL 21.2.2002) figurano anche unità di personale con una vocazione più gestionale che tecnica in senso stretto.

Ultimamente si è registrata una forte inversione di tendenza, nel senso che, da un lato, i nuovi bandi di concorso operano una netta distinzione tra i contenuti professionali richiesti per i profili tecnici rispetto a quelli valevoli per gli amministrativi e, dall'altro, già nell'ultima edizione della mobilità di profilo, la verifica della sussistenza dei requisiti per il passaggio al profilo tecnico è stata effettuata con particolare rigore, di guisa che le istanze di mobilità motivate unicamente da aspirazioni di progressione di carriera non hanno trovato accoglimento.

Resta comunque il dato storico per cui attualmente nei profili di Collaboratore Tecnico e di Operatore Tecnico sono tuttora ricomprese professionalità tra loro eterogenee, con la presenza di tecnici di laboratorio, tecnici informatici, tecnici di infrastrutture, ma anche di figure con competenze sovrapponibili a quelle amministrative.

Per quanto concerne il personale ricercatore e tecnologo, oltre al dato percentuale delle consistenze per struttura, è utile conoscere anche quello relativo all'afferenza alle aree strategiche e ai settori tecnologici dell'Ente.

La rilevazione è stata elaborata sulla base delle mappature effettuate spontaneamente dal medesimo personale sulla piattaforma informatica SIPER e sui dati estratti dal sistema "selezioni online" relativi alla partecipazione dei candidati ai bandi di concorso.

A fronte di un contingente complessivo di 5.640 Ricercatori/Tecnologi, risultano mappati o comunque censite 5281 Unità di personale dell'Ente, un campione sicuramente più che rappresentativo rispetto alla totalità del personale in servizio.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022

Distribuzione Personale vs Area Strategica e Settore Tecnologico

Settore	I livello - Dirigente di Ricerca	II livello - I Ricercatore	III livello - Ricercatore	I livello - Dirigente Tecnologo	II livello - I Tecnologo	III livello - Tecnologo	TOTALE
Agricoltura, Ambiente e Foreste	17	42	138	-	-	-	197
Atomi, fotoni e molecole	9	19	69	-	-	-	97
Biologia, Biotecnologie e Biorisorse	17	54	144	-	-	-	215
Biomedicina cellulare e molecolare	23	44	192	-	-	-	259
Cambiamenti globali	17	29	103	-	-	-	149
Chimica e materiali per la salute e le scienze della vita	15	47	143	-	-	-	205
Chimica e tecnologie dei materiali inorganici	14	16	83	-	-	-	113
Chimica e tecnologie dei materiali organici e molecola	18	25	121	-	-	-	164
Chimica verde e processi per la sostenibilità	21	29	87	-	-	-	137
Fisiopatologia	17	36	156	-	-	-	209
Genetica	9	17	76	-	-	-	102
GIURIDICO-AMMINISTRATIVO	-	-	-	6	2	30	38
Informatica	21	52	159	-	-	1	233
Ingegneria dei Sistemi e delle Comunicazioni	34	48	166	-	-	-	248
Ingegneria industriale e civile	27	49	192	-	1	1	270
Matematica applicata	19	31	54	-	-	-	104
Materia condensata	34	37	158	1	-	-	230
Micro-nanoelettronica, Sensoristica, Micro-nanosiste	16	24	94	-	-	-	134
Neuroscienze	8	23	78	-	-	-	109
ORGANIZZATIVO-GESTIONALE	-	-	3	15	41	157	216
Osservazione della Terra	15	29	132	-	-	-	176
Produzioni alimentari e Alimentazione	14	33	86	-	-	-	133
PROGETTAZIONE E/O GESTIONE IMPIANTI, STRUMENTI	-	-	2	3	19	45	69
Rischi naturali e impatti antropici e tecnologie per l'am	22	38	178	-	-	1	239
Risorse naturali ed Ecosistemi	16	36	158	-	-	1	211
Scienze del Patrimonio storico-culturale	19	23	109	-	-	-	151
Scienze e Tecnologie della conoscenza	13	16	62	-	-	-	91
Scienze economiche, sociali e politiche	14	16	56	-	-	1	87
Sistemi complessi, Plasmi, Materia soffice, Biofisica	21	33	134	-	-	-	188
Storia, lingua, diritto e filosofia	10	20	72	1	-	-	103
SUPPORTO ALLA RICERCA	-	-	3	17	65	319	404
TOTALE	480	866	3.208	43	128	556	5.281

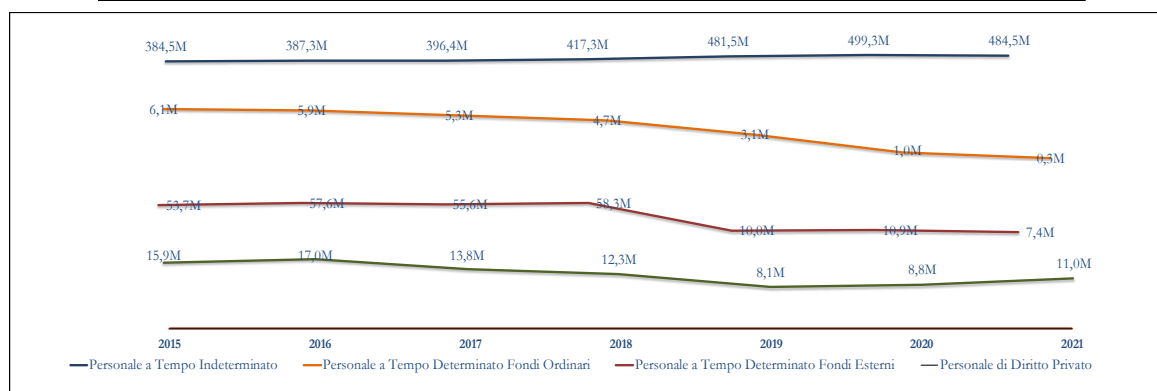
Per concludere l'analisi della situazione attuale si riporta anche la tabella sulla spesa relativa alle retribuzioni del personale nel periodo 2015-2021.

La spesa è costantemente in crescita parallelamente all'aumento del personale. Fa eccezione solo l'anno 2021, che per effetto della pandemia da covid-19 è stato caratterizzato da numerose cessazioni, compensate solo da sporadiche assunzioni. Per effetto del blocco dei concorsi "in presenza", poi seguiti da riaperture con rigidi protocolli di sicurezza, nel corso del 2021 sono state effettuate prevalentemente selezioni per progressioni interne (ex art. 15, commi 5 e 6, CCNL 2002-2005) o concorsi per titoli e colloquio.

SPESA RELATIVA ALLE RETRIBUZIONI DEL PERSONALE CNR

(COMPRENSIVA DEGLI ONERI A CARICO CNR)

Tipo Rapporto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personale a Tempo Indeterminato	384.485.133	387.330.656	396.400.020	417.294.638	481.455.442	499.287.346	484.460.529
Personale a Tempo Determinato Fondi Ordinari	6.050.296	5.923.490	5.296.421	4.731.544	3.118.979	1.020.065	331.251
Personale a Tempo Determinato Fondi Esterni	53.679.938	57.637.987	55.563.410	58.326.363	10.017.515	10.928.201	7.437.864
Personale di Diritto Privato	15.944.593	17.006.605	13.819.660	12.257.379	8.118.470	8.802.648	10.950.352
TOTALE	460.159.961	467.898.738	471.079.511	492.609.924	502.710.406	520.038.260	503.179.996



Infine, si riporta il dato estratto dal sistema di contabilità sulle ulteriori tipologie di personale in forza al CNR alla data del 31 dicembre 2021, che si contraddistingue per il significativo numero di assegnisti di ricerca, in aumento rispetto al corrispondente dato del 2020 (1779), mentre risultano in calo gli altri incarichi di ricerca passati da 186 del 2020 a 96 del 2021:

Altro Personale	Personale in servizio al 31-12-2021 impegnato in ricerca	Personale in servizio al 31-12-2021 NON impegnato in ricerca
Altri Incarichi di Ricerca	31	65
Assegnisti	1.988	0
Borsisti	220	29
Collaborazioni	85	36
Comandi in Entrata	1	3
Dottorandi*		
Totale	2.325	133

* Il CNR eroga finanziamenti per borse di dottorato per il personale la cui gestione resta in capo agli atenei

15.3 Programmazione delle risorse umane 2021 - 2023

La fotografia del personale appena delineata è destinata ad evolversi per effetto della realizzazione dei programmi assunzionali previsti dai Piani già approvati.

In particolare, tra gli interventi in corso sono inclusi specifici programmi finalizzati al potenziamento degli organici del personale tecnico ed amministrativo per un totale complessivo di 352 UdP (di cui 218 UdP con profilo amministrativo e 134 UdP con profilo tecnico, che comprendono il personale destinato alle aree della ricerca e 2 posizioni di funzionario di amministrazione derivanti da rimodulazioni di precedenti programmi destinati all'amministrazione centrale).

La tabella sottostante illustra nel dettaglio i programmi già autorizzati con il PTA 2021-2023, ivi incluse le nuove assunzioni di ricercatori/tecnologi a complemento delle stabilizzazioni attuate a febbraio del corrente anno:

Realizzazione Programmi - PFB 2021-2023				
Livello/Profilo	Posti Programmati Già Autorizzati			
	Anno Riferimento PTA			Totale
	2022	2023	2024	
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-
I livello - Dirigente Tecnologo	2	-	-	2
II livello - I Ricercatore	2	-	-	2
II livello - I Tecnologo	7	-	-	7
III livello - Ricercatore	169	135	-	304
III livello - Tecnologo	101	-	-	101
V livello - Funzionario di Amministrazione	136	-	-	136
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	2	-	-	2
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	125	-	-	125
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	84	-	-	84
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	9	-	-	9
TOTALE	637	135	-	772

Con la realizzazione dei suddetti programmi si stima già un miglioramento significativo della capacità gestionale dell'Ente, ma permangono criticità sia sul versante tecnico che su quello amministrativo, che rendono necessari gli ulteriori interventi proposti con il Piano di Rilancio e la provvista di nuove risorse al fine di garantire la sostenibilità complessiva dell'Ente.

In merito ai programmi già autorizzati si rappresenta che le posizioni per tecnici ed amministrativi sono state quasi tutte bandite e si stima che le procedure si concluderanno entro la fine dell'anno.

I bandi per le posizioni di tecnologo sono in corso di emanazione ed anche per essi è ragionevole prevedere che l'iter possa perfezionarsi nel corrente anno.

Quanto ai ricercatori, si precisa al riguardo che la tabella comprende anche alcune posizioni per le quali si sono già concluse le procedure concorsuali, ma non è stata perfezionata la presa di servizio a seguito dell'accoglimento dell'istanza di differimento, nonché la rimodulazione parziale del contingente 2023 (da 137 a 135) per effetto dell'autorizzazione di due chiamate dirette di vincitori ERC.

Le posizioni disponibili riferite al 2022 sono 137 e saranno coperte entro novembre mediante utilizzo delle graduatorie dei concorsi per giovani ricercatori, banditi ai sensi del d.m. 163/2018.

Le restanti 135 posizioni programmate per il 2023 saranno destinate a nuovi bandi.

Alle posizioni già autorizzate per le aree della ricerca sarà dedicato un focus nel successivo paragrafo che prenderà in considerazione l'analisi di contesto e le prospettive di sviluppo.

15.4 Ipotesi di nuova programmazione

In termini generali, il piano di rilancio comprende, da un lato, obiettivi che mirano a rafforzare la struttura dell'Ente attraverso una revisione dell'assetto organizzativo e un potenziamento delle risorse (obiettivi di riorganizzazione e nuova programmazione), dall'altro obiettivi di miglioramento dei processi e di valorizzazione/sviluppo delle risorse umane già in dotazione all'Ente.

Il disegno di riorganizzazione del CNR è illustrato nell'apposita sezione del piano e potrà essere compiutamente attuato entro un orizzonte temporale pluriennale.

Sul fronte della programmazione, occorre distinguere tra interventi di carattere immediato, che si rendono indispensabili per garantire la funzionalità dell'Ente e l'attuazione degli obiettivi strategici del Piano di Rilancio, ed interventi prospettici di carattere pluriennale, che richiederebbero un sostanzioso incremento della dotazione finanziaria dell'Ente.

15.4.1 La nuova programmazione 2022-2024

Il Piano di Fabbisogno del personale dell'Ente per gli anni 2022 – 2024 è predisposto tenendo conto della normativa vigente in materia, così come innovata dalle disposizioni di cui al D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 218 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124".

L'introduzione di tale normativa ha rappresentato un importante traguardo per il Consiglio Nazionale delle Ricerche e gli EPR, in generale, riconoscendo loro quel margine di autonomia fondamentale per lo sviluppo delle attività e dei programmi di ricerca, ma ha accresciuto al tempo stesso la responsabilità degli Enti, chiamati a valutare anche in un'ottica di medio-lungo periodo la sostenibilità dei propri programmi assunzionali.

In particolare, l'art. 7 del D. Lgs. n. 218/2016 prevede che *“1. Gli Enti, nell'ambito della loro autonomia, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204, tenuto conto delle linee di indirizzo del Ministro vigilante e dei compiti e delle responsabilità previsti dalla normativa vigente, ai fini della pianificazione operativa, adottano un Piano Triennale di Attività, aggiornato annualmente, con il quale determinano anche la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale. 2. Il Piano Triennale di Attività è approvato dal Ministero vigilante entro sessanta giorni dalla ricezione, decorsi i quali, senza che siano state formulate osservazioni, si intende approvato. 3. Nell'ambito dell'autonomia loro riconosciuta, e coerentemente con i rispettivi Piani Triennali di Attività, gli Enti determinano la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale, nel rispetto dei limiti derivanti dalla legislazione vigente in materia di spesa per il personale.”*.

Il successivo articolo 9 “Fabbisogno, budget e spese di personale” prevede che *“1. Gli Enti, nell'ambito della rispettiva autonomia, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, nel rispetto dei limiti massimi di tale tipologia di spesa, definiscono la programmazione per il reclutamento del personale nei Piani Triennali di Attività di cui all'articolo 7”*. Il comma 2 del medesimo articolo prevede quindi che l'indicatore del limite massimo alle spese di personale sia calcolato rapportando le spese complessive per il personale di competenza dell'anno di riferimento alla media delle entrate complessive dell'Ente come risultante dai bilanci consuntivi dell'ultimo triennio. Negli Enti di ricerca, la capacità assunzione è sostenibile qualora tale rapporto non superi l'80 per cento e comunque fino a concorrenza di tale percentuale. Il calcolo delle spese complessive del personale è dato dalla somma algebrica delle spese di competenza dell'anno di riferimento, comprensive degli oneri a carico dell'amministrazione, al netto di quelle sostenute per il personale con contratto a tempo determinato la cui copertura sia stata assicurata da finanziamenti esterni di soggetti pubblici o privati.

Il comma 6 del medesimo decreto stabilisce che in riferimento al comma 2 *“... si applicano i seguenti criteri: a) gli Enti che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento riportano un rapporto delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento, non possono procedere all'assunzione di personale; b) gli Enti che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento riportano un rapporto delle spese di personale inferiore all'80 per cento possono procedere all'assunzione di personale con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua pari a non più del margine a disposizione rispetto al limite dell'80 per cento; c) ai fini di cui alle lettere a) e b) e del monitoraggio previsto al comma 3 del presente articolo, per ciascuna qualifica di personale assunto dagli Enti, è definito dal Ministro vigilante un costo medio annuo prendendo come riferimento il costo medio della qualifica del dirigente di ricerca”*.

Tra gli interventi di carattere immediato che risultano imprescindibili per le finalità del Piano di Rilancio vi è senza dubbio quello di porre rimedio ad alcune carenze di professionalità tecnico-amministrative, al precipuo scopo di dotare le strutture delle figure necessarie a garantire una efficace ed efficiente gestione, coerente con il ruolo rivestito dal CNR e con il particolare contesto che vede l'Ente impegnato in primo piano nella realizzazione dei progetti PNRR.

Ogni scenario di intervento deve tenere conto dei vincoli di bilancio e della necessità di garantire la sostenibilità, con l'osservanza degli indicatori di cui al D.Lgs. 218/2016.

15.4.2 Interventi sul personale tecnico e amministrativo

Dall'analisi ad oggi effettuata sono emerse significative carenze negli ambiti legale, contabile, nella gestione delle gare e del patrimonio.

Una prima risposta a tali criticità discenderà, come detto, dalla realizzazione dei programmi di reclutamento in atto.

Ulteriori programmi si renderanno, invece, necessari per rafforzare le aree meno presidiate e per consentire l'adeguamento dell'Ente ad alcuni risultati/traguardi posti dalla normativa, tra cui il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, la digitalizzazione dei processi e la realizzazione dell'identità digitale.

L'Ente si sta già muovendo in questa direzione attraverso alcuni primi importanti interventi, tra cui si richiama la costituzione del nuovo ufficio di livello dirigenziale non generale "Agenda digitale e Processi".

Con riferimento al settore gare, sono state avviate più iniziative a partire dall'organizzazione di specifici corsi di formazione per i RUP fino ad interventi finalizzati al reclutamento, con l'approvazione anche, da ultimo, di un concorso pubblico per l'individuazione di un dirigente amministrativo con competenze nell'ambito delle gare e delle procedure di affidamento ed acquisizione di beni, servizi e lavori.

Anche per il settore legale sono state attuate alcune importanti misure, tra cui l'avvio di programmi di reclutamento di avvocati (tecnologi con abilitazione all'esercizio della professione) ed è stata da ultimo approvata anche l'indizione di un concorso a dirigente amministrativo con expertise in ambito giuridico-legale.

Andranno tuttavia programmate ulteriori assunzioni, previa accurata ricognizione delle priorità, atteso che le posizioni ad oggi autorizzate non sono adeguate all'effettivo fabbisogno anche tenuto conto che, come evidenziato nei precedenti paragrafi, l'età media del personale amministrativo è decisamente elevata.

Sul versante del personale tecnico l'Amministrazione ha, di recente, effettuato una mappatura a livello di Ente con l'obiettivo di identificare per ciascun laboratorio/infrastruttura esistente il fabbisogno di personale aggiuntivo rispetto a quello già previsto nei programmi in itinere.

I risultati di tale mappatura evidenziano un fabbisogno teorico stimato per l'ottimale funzionamento degli Istituti, anche in questo caso comprensivo dei prossimi pensionamenti, per un totale di 447 UoP.

Trattasi evidentemente di un contingente piuttosto elevato, che presuppone un'approfondita istruttoria per vagliare il livello di urgenza degli interventi e la conseguente priorità delle richieste di assegnazione.

Per la contabilità economico-patrimoniale ed il sistema complessivo dei controlli saranno previsti importanti interventi con l'obiettivo di supportare il decentramento amministrativo ed al contempo potenziare le attività di monitoraggio e controllo.

Altre posizioni saranno destinate al rafforzamento di funzioni strategiche, quali ad esempio quelle del nuovo grant office, ed ai settori attualmente sottodimensionati, sempre tenuto conto anche dei previsti collocamenti a riposo.

15.4.3 Le Aree della Ricerca

Come previsto dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e dai susseguenti provvedimenti di costituzione, alle Aree territoriali di Ricerca (AdR) *“sono assegnate le unità di personale di adeguato profilo per lo svolgimento delle attività previste...”*.

Il personale assegnato attualmente alle Aree è stato individuato principalmente attraverso due manifestazioni di interesse svolte nel periodo ottobre-dicembre 2020 e febbraio-marzo 2021.

L’organico assegnato è stato pertanto costituito utilizzando risorse umane già incardinate nell’Ente, senza ricorrere a procedure di selezione per l’acquisizione di nuove unità.

Nell’ambito delle azioni complessive intraprese per la stesura del piano di rilancio dell’Ente, ed in virtù dello status di strutture formalmente costituite, è stata effettuata una valutazione delle esigenze di personale per le AdR, al fine di integrarle nel piano di fabbisogno del personale.

Dalla ricognizione effettuata sono emerse forti criticità diffuse nell’ambito dei profili tecnici, situazione che si riscontra in termini generali in tutta la Rete Scientifica, a causa della mancanza di figure professionali competenti e per la prossima quiescenza delle unità attualmente in servizio.

Queste figure sono essenziali per il funzionamento delle infrastrutture, ad esempio per la corretta conduzione degli impianti e la gestione degli interventi manutentivi, pertanto è essenziale dare soluzione a tale criticità almeno nel medio termine.

Sebbene in termini più specifici, anche sul lato amministrativo alcune competenze non risultano presenti nelle Aree, al fine di non bloccare le attività, localmente si è fatto ricorso alla collaborazione degli Istituti afferenti, dedicando parzialmente il proprio personale all’assolvimento delle funzioni amministrative di Area. Questo tipo di soluzione è sicuramente accettabile nel breve termine, ma deve essere risolta a regime con l’inserimento di nuove unità di personale per evitare un generale rallentamento delle attività non solo dell’Area ma anche degli Istituti di supporto.

Per fornire una indicazione di massima complessiva sulle Aree più esposte, di seguito si riporta il “carico” attuale di personale gestito dall’organico di Area.

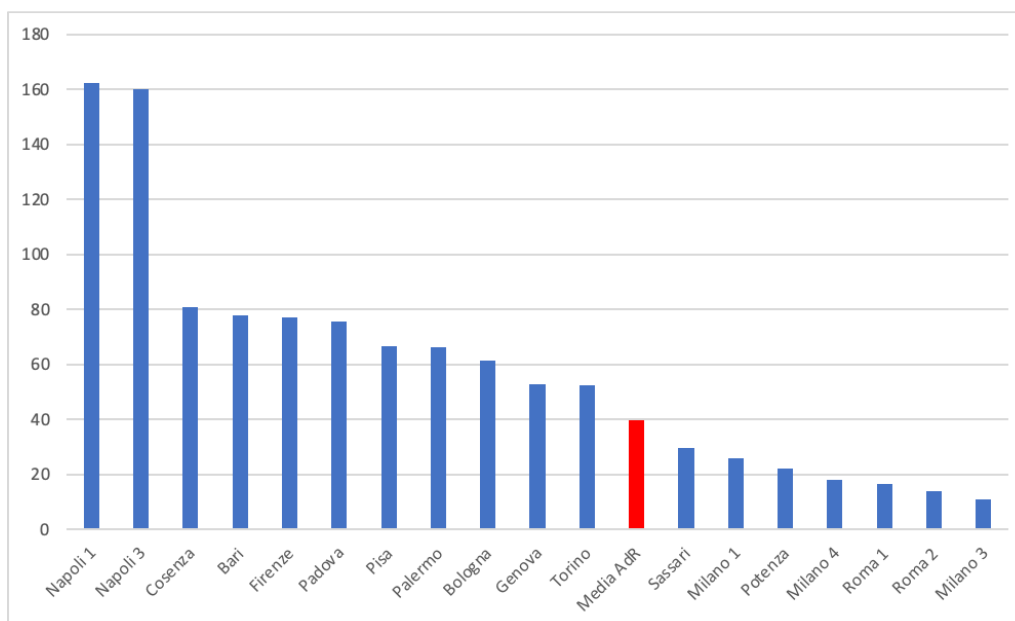


Tabella 1 - personale afferente vs organico AdR

Si espone il rapporto tra il personale afferente alla singola Area in rapporto alla dimensione dell'organico assegnato (in rosso la media Aree): appare evidente la necessità di integrare l'organico per normalizzare il carico di lavoro correlato alla dimensione dell'Area gestita.

Come accennato, sono pertanto state rappresentate esigenze per circa 78 unità di personale aggiuntive:

- 5 tecnologi,
- 8 funzionari di amministrazione,
- 42 CTER,
- 10 collaboratori di amministrazione,
- 13 operatori tecnici.

Una successiva analisi ha posto in relazione le esigenze prioritarie con le situazioni più critiche, così come illustrato in tabella 1, e le disponibilità nel bilancio dell'Ente, ipotizzando la programmazione di 68 unità di personale, riassunte graficamente come segue.

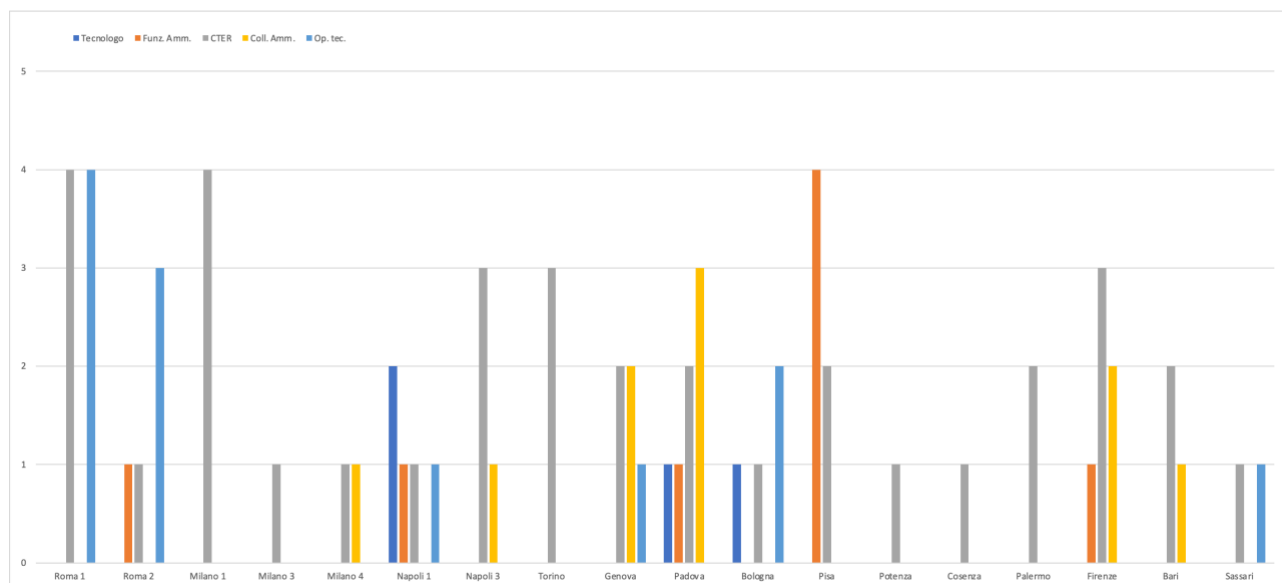


Tabella 2 – proposta di integrazione al piano di fabbisogno AdR

Di questa programmazione complessiva, n. 60 posizioni sono già state autorizzate con il Piano di Fabbisogno 2021-2023, mentre n. 8 posizioni sono aggiuntive e da autorizzare con il presente Piano.

La ripartizione proposta modifica la situazione iniziale di tabella 1 con un netto miglioramento del rapporto personale afferente vs organico AdR.

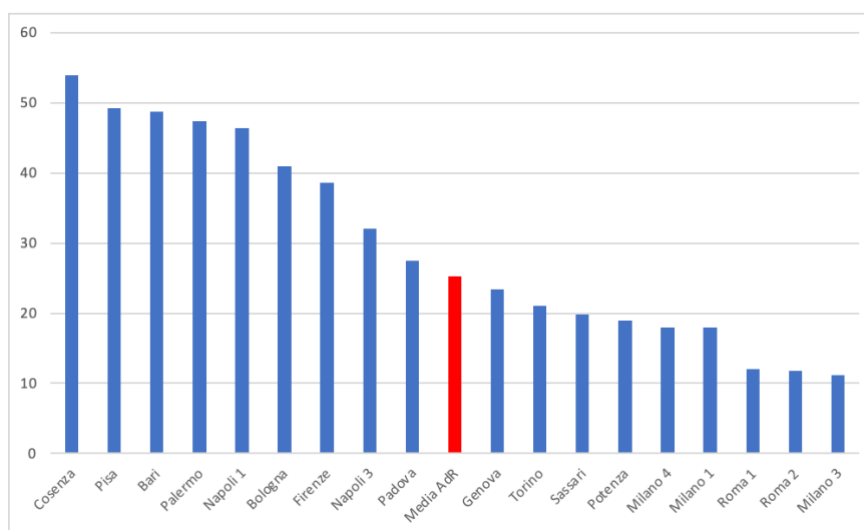


Tabella 3 - personale afferente vs organico AdR post integrazione

Anche per le Aree che permangono sopra la media, non si rendono necessari ulteriori interventi in ragione delle specificità: ad esempio la gestione delle infrastrutture dell'Area di Cosenza è in carico all'Università della Calabria, proprietaria del plesso; solo per le Aree di Pisa e Bologna sarà

necessario verificare in corso di esercizio la consistenza dell'assetto concordato per valutare eventuali ulteriori interventi.

15.4.4 La nuova programmazione

Nel predisporre la proposta dei nuovi posti del Piano, si è tenuto conto dell'analisi condotta in precedenza e dell'imponente numero di cessazioni di personale stimate nei prossimi anni fino al 2026. La tabella sottostante illustra il dettaglio delle cessazioni previste, suddiviso per tipologia di personale, ponendolo a raffronto anche con le cessazioni effettive intervenute nel periodo 2018-2021 e con quelle stimate nel PTA 2021-2023:

Riepilogo Cessazioni 2018-2026										
Livello - Profilo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTALE
DIRIGENTE DI II FASCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
I livello - Dirigente di Ricerca	19	32	31	26	27	19	34	32	24	244
II livello - I Ricercatore	24	41	46	53	37	28	33	44	46	352
III livello - Ricercatore	41	60	63	57	30	22	22	38	41	374
I livello - Dirigente Tecnologo	1	5	2	-	2	5	3	4	3	25
II livello - I Tecnologo	2	9	5	6	6	3	5	3	6	45
III livello - Tecnologo	8	10	10	9	8	8	6	3	5	67
IV livello - Funzionario di Amministrazione	15	5	1	4	2	1	-	1	2	31
V livello - Funzionario di Amministrazione	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	42	42	36	39	36	15	27	26	37	300
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	8	8	5	11	7	3	6	13	9	70
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	1	3	6	4	6	2	3	5	6	36
V livello - Collaboratore di Amministrazione	6	7	11	8	12	3	3	8	13	71
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	1	4	2	10	8	1	2	-	5	33
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	2	2	2	1	2	-	1	1	1	12
VI livello - Operatore Tecnico	25	13	14	23	13	4	7	6	11	116
VII livello - Operatore Tecnico	5	3	7	2	5	2	3	1	2	30
VIII livello - Operatore Tecnico	-	7	1	-	1	-	-	1	-	10
VII livello - Operatore di Amministrazione	7	4	6	1	1	1	-	3	1	24
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
TOTALE	207	256	248	254	203	117	155	190	213	1843

Cessazioni	UDP
Cessazioni Effettive 2018-2021	965
Cessazioni Effettive 2022 (Gennaio - Aprile)	83
Cessazioni Previste 2022 (Maggio - Dicembre)	120
Cessazioni Previste 2023-2026	675
TOTALE	1843

Dal confronto dei dati ad oggi consolidati rispetto a quelli stimati nel PTA 2021/2023, emerge quanto al numero delle cessazioni un saldo positivo di circa 100 UdP.

Trattasi di un dato ricorrente per un ente delle dimensioni del CNR, posto che nelle cessazioni stimate vi sono solo quelle obbligatorie, elaborate sulla base dei dati contributivi noti all'Ente e, dunque, il numero effettivo risulta di norma sempre superiore.

Verificando anche i dati relativi al triennio successivo (2024-2026), si prospetta già a livello di cessazioni stimate un significativo svuotamento dei ruoli dell'Ente, con un particolare picco nel 2026, ed in generale una riduzione importante del personale dei livelli apicali.

Si rappresenta, inoltre, rispetto al precedente piano, che la spesa effettivamente sostenuta per le stabilizzazioni pianificate nel 2022 è risultata inferiore a quella programmata, con un risparmio non solo attuale ma a regime di almeno circa 3.000.000,00.

Anche lo slittamento di alcuni programmi assunzionali ha generato economie, con proiezione in avanti della spesa da sostenere e relativa parziale neutralizzazione proprio in ragione del sopra descritto imponente turn over.

Al contempo, nonostante le nuove risorse stanziare per il CNR con la legge di bilancio 2022, l'esposizione dell'Ente resta critica e per la realizzazione degli obiettivi del Piano di Rilancio appare necessario acquisire comunque fondi aggiuntivi.

Poiché risulta prioritario in questa fase rafforzare la compagine tecnico-amministrativa dell'Ente, la proposta di nuove assunzioni sarà prevalentemente rivolta al reclutamento nei suddetti profili.

L'ipotesi prospettata discende anche dalla constatazione che sul versante del personale ricercatore e tecnologo, come anche precedentemente evidenziato, vi sono stati significativi ingressi negli ultimi anni e nel piano recentemente approvato sono comunque già previsti importanti interventi, da attuare nel corso del 2022 e del 2023.

E' poi il caso di rimarcare che, per le qualifiche tecnico-scientifiche, saranno previste nei prossimi mesi numerose assunzioni di personale con contratto a termine impegnato nell'attuazione dei progetti PNRR.

Ciò richiederà, anche in ragione di quanto previsto dalla normativa (art. 1, comma 3, del D.L. 80 del 2021), di programmare nuovi reclutamenti di ricercatori e tecnologi a tempo indeterminato anche al termine dei progetti PNRR, con l'obiettivo di scongiurare nuovi fenomeni di precariato dopo l'imponente sforzo attuato dall'Ente ai sensi del D.Lgs. 75/2017.

Con specifico riferimento ai bandi per le infrastrutture di ricerca e le infrastrutture tecnologiche di innovazione, è obbligatoriamente previsto il reclutamento a tempo determinato del manager dell'infrastruttura, oltre alla possibilità di assumere ulteriore personale ad esse dedicato, ponendo i relativi costi a carico dei fondi PNRR. Tenuto conto che gli enti sono tenuti a gestire le infrastrutture di ricerca anche dopo la conclusione dei progetti per almeno 10 anni decorrenti dal pagamento finale al Soggetto attuatore, ne consegue che sul fronte delle "infrastrutture" andrà avviata una pianificazione di nuove assunzioni per il mantenimento in esercizio delle stesse, da attuare nella fase finale della realizzazione dei progetti e nell'ottica di garantire la continuità delle attività.

Tra gli interventi immediati si propone, invece, uno specifico programma di reclutamento di dirigenti di ricerca, da attrarre anche da istituzioni estere, al fine di rafforzare la leadership scientifica e contribuire al raggiungimento degli obiettivi previsti nel programma di revisione dell'organizzazione scientifica dell'Ente.

In termini finanziari il complessivo impatto di un siffatto programma di reclutamento presenta una maggiore sostenibilità, considerato che, al di là dei minori valori assoluti, i profili tecnici ed amministrativi non sono assoggettati agli automatismi previsti per i ricercatori e tecnologi, quanto alla dinamica delle retribuzioni.

In una fase in cui appare essenziale preservare l'equilibrio complessivo del bilancio, occorre adottare criteri prudenziali, fermo restando che l'obiettivo finale dell'Ente è quello di rafforzare ulteriormente con interventi mirati anche l'organico del personale ricercatore e tecnologo, avendo cura di preservare un giusto rapporto tra le varie componenti, con l'ulteriore corollario che ad un incremento del personale di ricerca dovrà accompagnarsi la previsione di un'adeguata dotazione supplementare del personale di supporto.

Con riguardo al reclutamento del personale tecnico ed amministrativo occorre, per contro, monitorare i riflessi sul fondo del trattamento accessorio, tenuto conto che la quota di retribuzione accessoria del suddetto personale è significativamente più elevata di quella prevista per il personale ricercatore e tecnologo e che, allo stato, al di fuori delle fattispecie in deroga, la normativa non consente l'incremento dei fondi del salario accessorio.

Alla luce delle predette considerazioni, si espone di seguito la proposta relativa alla nuova programmazione per gli anni 2022-2024, che concentra la gran parte dei programmi sull'ultimo anno per quanto precedentemente esposto sulla dinamica del turn-over:

Nuovi posti Piano 2022-2024

Livello/Profilo	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Totale Posti Da Autorizzare Nuovo PTA 2022-2024
I livello - Dirigente di Ricerca	-	30	-	30
I livello - Dirigente Tecnologo	-	2	-	2
II livello - I Ricercatore	-	-	-	-
II livello - I Tecnologo	-	-	-	-
III livello - Ricercatore	-	-	-	-
III livello - Tecnologo	-	40	-	40
V livello - Funzionario di Amministrazione	-	48	50	98
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	-	-	-
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	75	75	150
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	-	50	160	210
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	-	-	-	-
TOTALE	-	245	285	530

Come si evince dalla tabella la quota preponderante dei programmi è destinata al rafforzamento della componente gestionale, mentre sono previste alcune assunzioni al massimo livello di esperti di chiara fama anche internazionali, che saranno reclutati nell'ambito dei settori ERC in vista delle finalità perseguite in linea generale dal disegno di riorganizzazione scientifica dell'Ente.

La sommatoria dei programmi dei PTA già approvati e di quello proposto con il Piano di rilancio è riportata nella sottostante tabella:

Realizzazione Programmi - PFB 2022-2024

Livello/Profilo	Posti Programmati Già Autorizzati				Posti Programmati Da Autorizzare			
	Anno Riferimento PTA			Totale	Anno Riferimento PTA			Totale
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-	-	30	-	30
I livello - Dirigente Tecnologo	2	-	-	2	-	2	-	2
II livello - I Ricercatore	2	-	-	2	-	-	-	-
II livello - I Tecnologo	7	-	-	7	-	-	-	-
III livello - Ricercatore	169	135	-	304	-	-	-	-
III livello - Tecnologo	101	-	-	101	-	40	-	40
V livello - Funzionario di Amministrazione	136	-	-	136	-	48	50	98
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	2	-	-	2	-	-	-	-
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	125	-	-	125	-	75	75	150
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	84	-	-	84	-	50	160	210
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	9	-	-	9	-	-	-	-
TOTALE	637	135	-	772	-	245	285	530

Si riporta anche una stima delle assunzioni delle categorie protette per gli anni 2022-2023, mentre per il 2024 il dato potrà essere consolidato solo all'esito della realizzazione dei programmi ed alle effettive prese di servizio:

Categorie Protette			
Anno Riferimento PTA			Totale
2022	2023	2024	
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
2	-	-	2
-	-	-	-
14	-	-	14
53	40	-	93
-	-	-	-
-	-	-	-
69	40	-	109

15.4.5 Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione

Tra gli obiettivi del Piano di Rilancio vi è evidentemente anche quello di potenziare ulteriormente le figure core dell'Ente, vale a dire i ricercatori e tecnologi, partendo da un'accurata analisi della situazione attuale, al fine di identificare le aree che maggiormente richiedono uno sviluppo in relazione ai programmi strategici perseguiti dall'Ente anche in vista della costituzione dei nuovi "attrattori" che caratterizzeranno il futuro impianto del CNR.

In tal senso, si procederà anzitutto ad allocare le nuove posizioni di ricercatore già autorizzate (272 UdP a seguito della rimodulazione) avuto riguardo ai filoni scientifici che saranno ritenuti prioritari tenuto conto delle linee programmatiche descritte nella sezione del piano sulla rete scientifica.

Si ricorda che un primo contingente pari a 137 UdP sarà reclutato mediante utilizzo delle graduatorie dei bandi per giovani ricercatori emanati ai sensi del D.M. 163/2018.

I concorsi in questione sono stati banditi a livello nazionale avuto riguardo alle 25 Aree Strategiche previste nella pertinente programmazione.

Le ulteriori 135 posizioni del 2023 verranno bandite con riferimento agli ambiti ERC e troveranno applicazione i nuovi criteri ispiratori del reclutamento così come enunciati nella parte dedicata alla riorganizzazione scientifica dell'Ente.

Più in generale, si profila l'esigenza di incrementare il numero complessivo dei ricercatori (e dei tecnologi) per aumentare il livello competitivo del CNR in raffronto agli omologhi Enti di Ricerca europei (primo tra tutti il CNRS), accrescendo al tempo stesso la quota di studiosi attratti da istituzioni estere.

L'obiettivo finale è quello di avere nel medio periodo almeno un 10% di ricercatori/tecnologi provenienti da Istituzioni straniere e di creare le basi per trattenere i migliori talenti anche attraverso reali opportunità di sviluppo professionale e l'accesso ad un sistema efficiente ed all'avanguardia di Infrastrutture di Ricerca.

I nuovi ingressi e le progressioni dovranno avere cadenze regolari nel tempo e saranno implementati sistemi di assesment per valutare la qualità della ricerca.

I predetti traguardi in termini di ulteriore potenziamento del personale di ricerca vanno, come detto, temperati con l'esigenza di salvaguardare l'equilibrio di bilancio e presuppongono, pertanto, un parallelo ed adeguato incremento delle risorse disponibili.

15.4.6 Gli indici del nuovo PTA

Secondo la metodologia descritta nel decreto legislativo 218/2016, sono state predisposte le tabelle riassuntive del nuovo Piano, con la rappresentazione dell'indicatore previsto dall'art. 9 del suddetto decreto.

La prima tabella (Tabella A) illustra nel dettaglio i dati sulla spesa e le consistenze del personale ad inizio del 2022 ed a fine 2022, sulla base della stima dei programmi realizzati/da realizzare:

Tabella A

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/05/2022				Realizzazione programmi 2022 e prog. residuali		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2022					
					Assunzioni e Progressioni		Personale in servizio al 01/05/2022	Cessazioni 2022 (dal 2.5.2022)	Personale in servizio al 31/12/2022 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31.12.2022 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31.12.2022 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2022 (m+n+n1+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h+h2)						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)						
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-	-	1	-	1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-	-	6	-	6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-	-	76	-	76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	1	116.284,52
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-	-	1	-	1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-	-	1	-	1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	4	-	-	510.000,00	3	-	4	-	7	7	7	701.250,00
I livello - Dirigente di Ricerca	470	-	-	52.759.608,12	-	26	470	11	459	485	485	53.155.561,17
I livello - Dirigente Tecnologo	52	-	-	5.412.500,00	2	3	52	-	54	57	57	5.777.005,43
II livello - I Ricercatore	908	-	-	74.939.773,86	2	1	908	19	891	892	892	75.525.348,34
II livello - I Tecnologo	138	-	-	11.035.761,30	7	20	138	4	141	161	161	11.704.658,34
III livello - Ricercatore	3470	4	-	207.085.822,58	169	63	3474	21	3622	3595	3595	208.992.195,16
III livello - Tecnologo	602	2	-	35.835.123,83	101	1	604	6	699	676	676	37.415.206,95
IV livello - Funzionario di Amministrazione	57	-	-	3.017.280,75	-	-	57	1	56	56	56	3.072.140,35
V livello - Funzionario di Amministrazione	80	-	-	4.007.000,00	138	23	80	-	218	218	218	7.404.602,08
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	539	-	-	27.962.004,60	2	-	539	25	516	516	516	28.236.141,00
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	336	-	-	16.630.630,32	-	-	336	6	330	330	330	16.530.446,43
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	820	-	-	36.991.555,10	139	-69	820	1	958	958	958	39.934.751,48
V livello - Collaboratore di Amministrazione	172	-	-	8.365.534,34	-	-	172	9	163	163	163	8.165.162,79
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	138	-	-	6.195.775,68	-	-	138	4	134	134	134	6.060.101,45
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	262	-	-	10.690.000,86	137	-47	262	-	399	399	399	12.753.877,29
VI livello - Operatore Tecnico	114	-	-	5.019.342,30	-	-	114	8	106	106	106	4.793.245,61
VII livello - Operatore Tecnico	87	-	-	3.509.195,60	-	-	87	3	84	84	84	3.427.586,21
VIII livello - Operatore Tecnico	152	-	-	5.710.000,08	9	-21	152	1	160	160	160	5.785.131,58
VII livello - Operatore di Amministrazione	19	-	-	734.210,46	-	-	19	1	18	18	18	734.210,53
VIII livello - Operatore di Amministrazione	20	-	-	751.000,00	-	-	20	-	20	20	20	751.000,00
	8441	6	84	527.390.395,76 (CPO22 I*)	710	-	8.531	120	9.121	9.121	9.121	541.264.182,70 (CPO22 II*)
Dirigenti	5	-	84	10.738.275,98	4	-	89	-	93	93	93	11.045.810,50
Livelli I-III	5.640	6	-	387.068.589,69	281	114	5.646	61	5.866	5.866	5.866	392.569.975,40
Livelli IV-VIII	2.796	-	-	129.583.530,09	425	-114	2.796	59	3.162	3.162	3.162	137.648.396,80

Situazione al 01/05/2022	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	55,42%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	527.390.395,76
Rapporto Spesa / Entrate FOE	75,78%

Situazione al 31/12/2022	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	56,87%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	541.264.182,70
Rapporto Spesa / Entrate FOE	77,77%

La seconda tabella (Tabella B) illustra i dati di dettaglio del Piano riferiti al 2023 con la situazione stimata ad inizio ed a fine anno.

Tabella B

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/01/2023				Realizzazione programmi 2023		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2023					
					Assunzioni e Progressioni		Personale al 01/01/2023	Cessazioni 2023	Personale in servizio al 31/12/2023 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31/12/2023 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31/12/2023 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1**
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2023 (m+n+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h + h2) ***						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)	(P)	(C)	(P1)	(P3)	(Z1)	
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-	-	1	-	1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-	-	6	-	6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-	-	76	-	76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	1	-	-	199.344,89	-	-	1	-	1	1	1	199.344,89
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-	-	1	-	1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-	-	1	-	1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	7	-	-	892.500,00	-	-	7	-	7	7	7	892.500,00
I livello - Dirigente di Ricerca	485	-	-	55.748.170,21	30	-	485	19	496	496	496	57.992.682,98
I livello - Dirigente Tecnologo	57	-	-	6.170.250,00	2	20	57	5	54	74	74	6.267.322,46
II livello - I Ricercatore	892	-	-	75.362.211,45	-	-	892	28	864	864	864	72.996.581,50
II livello - I Tecnologo	161	-	-	13.161.166,67	-	-20	161	3	158	138	138	12.915.927,54
III livello - Ricercatore	3591	4	-	215.290.207,25	135	-	3595	22	3708	3708	3708	215.320.150,26
III livello - Tecnologo	674	2	-	40.307.059,60	40	-	676	8	708	708	708	42.215.086,09
IV livello - Funzionario di Amministrazione	56	-	-	3.072.140,35	-	-	56	1	55	55	55	3.017.280,70
V livello - Funzionario di Amministrazione	218	-	-	10.919.075,00	48	-	218	-	266	266	266	12.121.175,00
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	516	-	-	28.290.968,46	-	-	516	15	501	501	501	27.468.556,59
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	330	-	-	16.530.446,43	-	-	330	3	327	327	327	16.380.169,64
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	958	-	-	43.322.629,27	75	-	958	2	1031	1031	1031	46.623.831,71
V livello - Collaboratore di Amministrazione	163	-	-	8.165.162,79	-	-	163	3	160	160	160	8.014.883,72
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	134	-	-	6.060.101,45	-	-	134	1	133	133	133	6.014.876,81
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	399	-	-	16.279.809,16	90	-	399	-	489	489	489	17.775.865,13
VI livello - Operatore Tecnico	106	-	-	4.793.245,61	-	-	106	4	102	102	102	4.612.368,42
VII livello - Operatore Tecnico	84	-	-	3.427.586,21	-	-	84	2	82	82	82	3.345.977,01
VIII livello - Operatore Tecnico	160	-	-	6.010.526,32	-	-	160	-	160	160	160	6.010.526,32
VII livello - Operatore di Amministrazione	18	-	-	734.210,53	-	-	18	1	17	17	17	693.421,05
VIII livello - Operatore di Amministrazione	20	-	-	751.000,00	-	-	20	-	20	20	20	751.000,00
	9031	6	84	565.716.087,63	420	-	9.121	117	9.424	9.424	9.424	576.857.803,79
				(CPO23 I*)								(CPO23 II*)
Dirigenti	9	-	84	11.320.120,87	-	-	93	-	93	93	93	11.320.120,87
Livelli I-III	5.860	-	-	406.039.065,18	207	-	5.866	85	5.988	5.988	5.988	407.707.750,82
Livelli IV-VIII	3.162	-	-	148.356.901,58	213	-	3.162	32	3.343	3.343	3.343	152.829.932,10

** Comprensivo della quota pari ad euro 5 Milioni destinata alla valorizzazione del personale

*** Escluse le posizioni relative alla quota pari ad Euro 5 Milioni destinate alla valorizzazione del personale

Situazione al 01/01/2023	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	59,44%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	565.716.087,63
Rapporto Spesa / Entrate FOE	81,28%

Situazione al 31/12/2023	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	60,61%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	576.857.803,79
Rapporto Spesa / Entrate FOE	82,88%

Si precisa che nella spesa complessiva è inclusa la quota di 5 milioni di euro che si intende destinare alle progressioni del personale ricercatore e tecnologo nel prossimo anno, mentre in parte entrate non sono conteggiate le risorse stanziare con la legge di bilancio 2022 per la valorizzazione del medesimo personale, non essendo ancora stato adottato il previsto decreto di riparto tra gli Enti MUR.

La tabella C illustra, infine, il dettaglio analitico del Piano per il 2024, anno nel quale sono conteggiati tutti i programmi precedenti e quelli da attivare nel 2024:

Tabella C

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/01/2024				Realizzazione programmi 2024		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2024					
					Assunzioni e Progressioni		Personale al 01/01/2024	Cessazioni 2024	Personale in servizio al 31/12/2024 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31/12/2024 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31/12/2024 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1**
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2024 (m+n+n1+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h) ***						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)	(P)	(C)	(P1)	(P3)	(Z1)	
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-	-	1		1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-	-	6		6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-	-	76		76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	1	-	-	-	-	-	1		1	1	1	-
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-	-	1		1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-	-	1		1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	7	-	-	510.000,00	-	-	7		7	7	7	510.000,00
I livello - Dirigente di Ricerca	496	-	-	57.012.561,70	-	-	496	34	462	462	462	53.104.442,55
I livello - Dirigente Tecnologo	74	-	-	8.010.500,00	-	-	74	3	71	71	71	7.685.750,00
II livello - I Ricercatore	864	-	-	72.996.581,50	-	-	864	33	831	831	831	70.208.517,62
II livello - I Tecnologo	138	-	-	11.281.000,00	-	-	138	5	133	133	133	10.872.268,12
III livello - Ricercatore	3704	4	-	222.057.326,42	-	-	3708	22	3686	3686	3686	220.739.834,20
III livello - Tecnologo	706	2	-	42.215.086,09	-	-	708	6	702	702	702	41.857.331,13
IV livello - Funzionario di Amministraz	55	-	-	3.017.280,70	-	-	55		55	55	55	3.017.280,70
V livello - Funzionario di Amministraz	266	-	-	13.323.275,00	50	-	266		316	316	316	15.827.650,00
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	501	-	-	27.468.556,59	-	-	501	27	474	474	474	25.988.215,21
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	327	-	-	16.380.169,64	-	-	327	6	321	321	321	16.079.616,07
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	1031	-	-	46.623.831,71	75	-	1031	3	1103	1103	1103	49.879.812,20
V livello - Collaboratore di Amministraz	160	-	-	8.014.883,72	-	-	160	3	157	157	157	7.864.604,65
VI livello - Collaboratore di Amministraz	133	-	-	6.014.876,81	-	-	133	2	131	131	131	5.924.427,54
VII livello - Collaboratore di Amministraz	489	-	-	19.951.946,56	160	-	489	1	648	648	648	26.439.389,31
VI livello - Operatore Tecnico	102	-	-	4.612.368,42	-	-	102	7	95	95	95	4.295.833,33
VII livello - Operatore Tecnico	82	-	-	3.345.977,01	-	-	82	3	79	79	79	3.223.563,22
VIII livello - Operatore Tecnico	160	-	-	6.010.526,32	-	-	160		160	160	160	6.010.526,32
VII livello - Operatore di Amministraz	17	-	-	693.421,05	-	-	17		17	17	17	693.421,05
VIII livello - Operatore di Amministraz	20	-	-	751.000,00	-	-	20		20	20	20	751.000,00
	9334	6	84	585.519.445,22 (CPO24 I*)	285	-	9.424	155	9.554	9.554	9.554	586.201.759,20 (CPO24 II*)
Dirigenti	9	-	84	10.738.275,98	-	-	93	-	93	93	93	10.738.275,98
Livelli I-III	5.982	-	-	413.573.055,71	-	-	5.988	103	5.885	5.885	5.885	404.468.143,61
Livelli IV-VIII	3.343	-	-	156.208.113,53	285	-	3.343	52	3.576	3.576	3.576	165.995.339,60

** Comprensivo della quota pari ad euro 5 Milioni destinata alla valorizzazione del personale

*** Escluse le posizioni relative alla quota pari ad Euro 5 Milioni destinate alla valorizzazione del personale

Situazione al 01/01/2024	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	61,52%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	585.519.445,22
Rapporto Spesa / Entrate FOE	84,13%

Situazione al 31/12/2024	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	61,60%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	586.201.759,20
Rapporto Spesa / Entrate FOE	84,23%

Si precisa che il computo della spesa è stato elaborato in funzione del costo medio delle retribuzioni effettive del CNR per singoli profili e livelli, maggiorate con gli accantonamenti per i rinnovi contrattuali e con la nuova IVC in vigore da luglio 2022, nonché della quota a titolo di TFR.

La sottostante tabella riepiloga, invece, i parametri di cui al D.Lgs. 218/2016 per le singole annualità del triennio, evidenziando separatamente l'incidenza della spesa del personale rispetto alle sole entrate FOE.

Per quanto la normativa di legge (artt. 7 e 9 del suddetto D.Lgs. 218/2016) faccia riferimento, ai fini del calcolo degli indici, alle entrate complessive dell'Ente, si ritiene imprescindibile monitorare anche l'incidenza della spesa del personale sulle sole entrate FOE.

A tale riguardo, è utile evidenziare che tra le entrate FOE 2022 sono state conteggiate le risorse già attribuite a titolo di Assegnazione Ordinaria FOE per il 2021, incrementate dai finanziamenti aggiuntivi a regime per il personale di cui al DM 802/2020 ed al DM 614/2021, nonché i 60 milioni stanziati con la legge di bilancio 2022. Non sono stati, invece, computati i 20 milioni aggiuntivi legati all'adozione del piano di rilancio.

E' altresì importante specificare che il parametro utilizzato per l'elaborazione del costo medio secondo la metodologia prevista nella nota congiunta DFP/IGOP del 13 dicembre 2017 non include tutte le spese di personale (tra le spese più rilevanti in termini quantitativi restano esclusi i buoni pasto ed i benefici assistenziali). Di dette spese deve comunque tenersi conto ai fini della valutazione della sostenibilità complessiva unitamente alle ulteriori spese di funzionamento dell'Ente.

Riepilogo Parametri con Entrate Correnti e Costo 'Medio CNR' - PFB 2022-2024

ANNO 2022		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	55,42%	56,87%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	527.390.395,76	541.264.182,70
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	75,78%	77,77%

ANNO 2023		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	59,44%	60,61%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	565.716.087,63	576.857.803,79
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	81,28%	82,88%

ANNO 2024		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	61,52%	61,60%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	585.519.445,22	586.201.759,20
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	84,13%	84,23%

15.5 La consistenza del personale in proiezione post realizzazione dei programmi del Piano di Fabbisogno 2022-2024

Nel presente paragrafo è illustrata in proiezione la fotografia del personale CNR (con rapporto a tempo indeterminato) descritta sub 1. all'esito della realizzazione di tutti i programmi (di quelli già autorizzati e di quelli proposti con il nuovo Piano).

Sono esclusi solo gli effetti derivanti dalle progressioni interne, per le quali andranno successivamente determinate le effettive consistenze anche alla luce dell'emanazione del decreto di riparto e sulla base di quanto previsto nei successivi paragrafi:

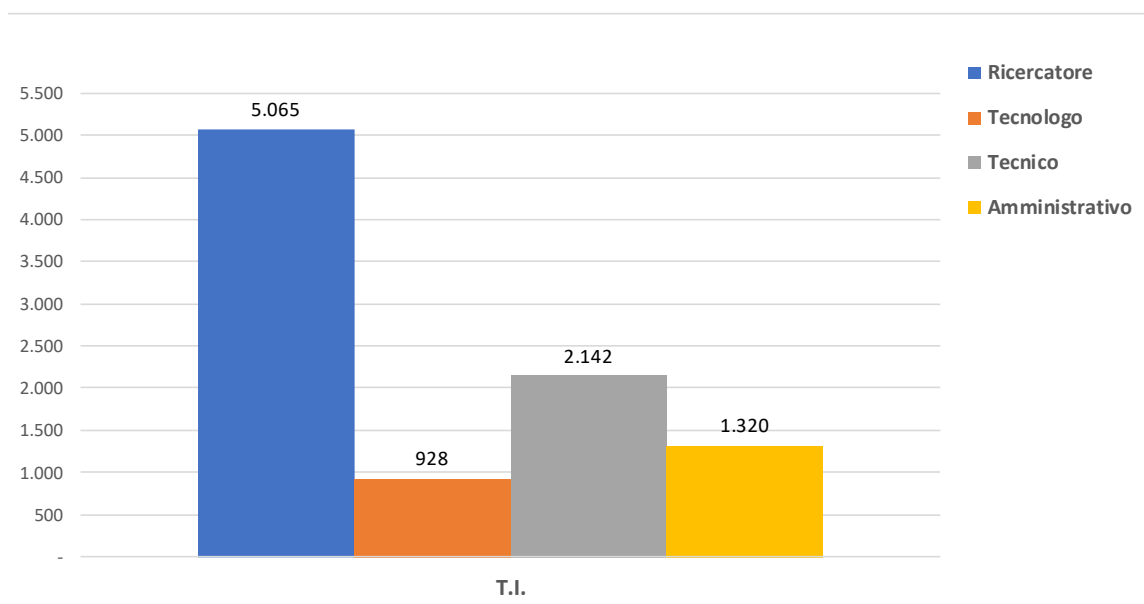
Dati proiettati al 31.12.2024 comprensivi della programmazione PTA 2022-2024 e cessazioni

LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE TI	Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE TI
I livello - Dirigente di Ricerca	1	61	29	III livello - Ricercatore	1	1158
	2	14	30		2	664
	3	67	31		3	947
	4	170	32		4	244
	5	82	33		5	475
	6	56	34		6	233
	7	12	35		7	51
I livello - Dirigente Tecnologo	1	30	36	III livello - Tecnologo	1	226
	2	6	37		2	156
	3	12	38		3	191
	4	13	39		4	64
	5	8	40		5	50
	6	1	41		6	31
	7	1	42		7	6
II livello - I Ricercatore	1	22	43	IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.		474
	2	130	44	IV livello - Funzionario di Amministrazione		55
	3	165	45	V livello - Collaboratore di Amministrazione		157
	4	239	46	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.		321
	5	149	47	V livello - Funzionario di Amministrazione		339
	6	106	48	VI livello - Collaboratore di Amministrazione		131
	7	20	49	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.		1034
II livello - I Tecnologo	1	14	50	VI livello - Operatore Tecnico		95
	2	15	51	VII livello - Collaboratore di Amministrazione		601
	3	34	52	VII livello - Operatore di Amministrazione		17
	4	36	53	VII livello - Operatore Tecnico		79
	5	30	54	VIII livello - Operatore di Amministrazione		20
	6	3	55	VIII livello - Operatore Tecnico		139
	7	1		TOTALE GENERALE CNR		9455

Sono altresì esclusi dalla proiezione i contratti di diritto privato dei direttori di Istituto, i dirigenti amministrativi ed il personale a tempo determinato al quale è dedicato un apposito paragrafo.

Dati proiettati al 31.12.2024 comprensivi della programmazione PTA 2022-2024 e cessazioni

Qualifica	T.I.
Ricercatore	5.065
Tecnologo	928
Tecnico	2.142
Amministrativo	1.320
	9.455

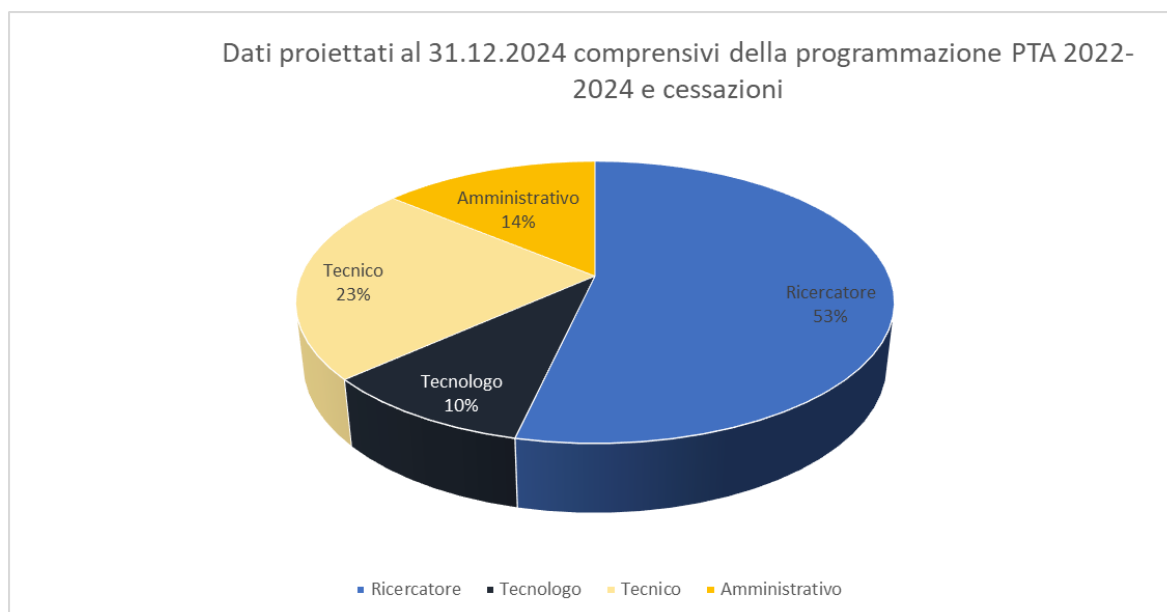


Con la realizzazione della programmazione del PTA 2022-2024, il rapporto percentuale tra i profili (tenuto conto anche delle cessazioni), evidenzia un aumento della consistenza del personale amministrativo di ben cinque punti percentuali (poco meno del **14%** in luogo del 9%), la quasi invarianza della percentuale del personale tecnico (in diminuzione dal 24% al 23%) ed un lieve incremento (10% in luogo di 9%) del personale tecnologo.

Nonostante gli interventi programmati, sul personale tecnico permangono delle criticità da valutare con particolare cura in sede di aggiornamento del Piano 2023-2025, tenuto conto che, come evidenziato nel paragrafo 1.1, nell'ambito del personale tecnico sono inquadrati professionalità di varia estrazione e che si renderebbe necessario un censimento delle competenze per individuare gli ambiti che necessitano di un ulteriore potenziamento.

Anche per i tecnologi restano insoddisfatte talune richieste per le infrastrutture, ma le stesse potranno trovare una risposta immediata con i fondi PNRR ed essere successivamente vagliate nelle prossime tornate della pianificazione, come già indicato nei precedenti paragrafi.

Il grafico sottostante mostra chiaramente le variazioni che interverranno nelle consistenze del personale all'esito della realizzazione di tutti i programmi, con un miglioramento netto sulla componente gestionale:



15.6 Obiettivi di miglioramento

Ulteriore fondamentale obiettivo che si intende perseguire con il Piano di Rilancio è quello di valorizzare le professionalità esistenti, attraverso la formazione continua e lo sviluppo delle competenze.

In vista di questo obiettivo, l'Ente intende dotarsi di un Piano delle competenze, come meglio specificato di seguito.

15.6.1 Il Piano delle competenze del CNR



COUNCIL RECOMMENDATION of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01)

Ogni individuo ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano loro di partecipare pienamente alla società e gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro. Ogni individuo ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di lavoro o di lavoro autonomo. Questo include il diritto a ricevere sostegno per la ricerca del lavoro, la formazione e la riqualificazione.

*Pilastro europeo dei diritti sociali*⁶

Il Piano delle competenze del CNR si basa su due concetti strategici e su una tipologia di intervento, strettamente interconnessi tra loro: il *lifelong learning*, le competenze e la formazione.

Il lifelong learning

Il *lifelong learning* comprende le attività formali, non formali e informali che sono intraprese, lungo tutto l'arco della vita, con l'obiettivo di migliorare le proprie conoscenze, abilità e competenze all'interno di una prospettiva personale, civica, sociale e non solo occupazionale. La legge n.

⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

92/2012⁷ di riforma del mercato del lavoro adotta questa definizione di apprendimento, evidenziando sia le caratteristiche peculiari delle diverse forme di apprendimento⁸, sia le azioni prioritarie da mettere in campo.

Il *lifelong learning* ancora oggi è un concetto particolarmente innovativo, perché rende esplicita sia l'unitarietà dei processi di costruzione del nuovo sapere, di attribuzione di significato e di riorganizzazione della conoscenza posseduta, che la plasticità del patrimonio di conoscenza della persona. Scompare così la settorializzazione della conoscenza che era alla base della distinzione tra il sapere indispensabile in ambito lavorativo e quello necessario, invece, alla realizzazione delle altre attività quotidiane. Parallelamente si afferma la valorizzazione di tutti gli apprendimenti, poiché tutto il patrimonio di conoscenze di un individuo incide sulla qualità delle sue performance professionali, sul modello di cittadinanza che adotta, sul suo utilizzo delle nuove tecnologie.

Il legame più evidente tra il *lifelong learning* e quanto previsto nel PNRR tuttavia è nei documenti prodotti dagli attori coinvolti nella sua attuazione, dove si afferma come concetto strategico, sopravanzato in importanza solo dal concetto di competenza.

Le competenze

Nel 2018 il *Council of the European Union* ha adottato la *Recommendation on key competencies for lifelong learning*⁹. La *Recommendation* identifica otto competenze chiave (dette anche competenze chiave di cittadinanza) essenziali affinché la realizzazione personale, uno stile di vita sano e sostenibile, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale diventino degli obiettivi raggiungibili da tutti i cittadini europei.

Prima di sviluppare questo tema è necessario condividere la definizione del concetto di competenza proposta dalla stessa *European Union*. La competenza è un insieme di conoscenze, abilità e atteggiamenti dove:

- la conoscenza è composta da fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabiliti e supportano la comprensione di una certa area o materia;
- le competenze sono definite come la capacità e la capacità di portare a termine processi e utilizzare le conoscenze esistenti per ottenere risultati;

⁷ 19. Legge n. 92/2012, Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita. Tratto da: www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2.

⁸ L'apprendimento formale si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e si conclude con il conseguimento di un titolo di studio, di una qualifica o diploma professionale. L'apprendimento non formale è caratterizzato da una scelta intenzionale della persona e si realizza in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese. L'apprendimento informale si realizza anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.

⁹ <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

- gli atteggiamenti descrivono la disposizione e le mentalità ad agire o reagire a idee, persone o situazioni.

Otto competenze chiave

Le competenze chiave sono quelle di cui tutti gli individui hanno bisogno per la realizzazione personale, l'occupabilità, l'inclusione sociale, per acquisire uno stile di vita sostenibile e una vita di successo in società pacifiche, per una gestione della vita attenta alla salute e cittadinanza attiva. Sono considerate tutte ugualmente importanti perché ognuna di esse contribuisce alla costruzione di una vita di successo. Si collocano nella prospettiva del *lifelong learning*, quindi, occorre svilupparle dalla prima infanzia lungo tutta la vita adulta, attraverso processi di apprendimento formale, non formale e informale, in tutti i contesti di vita come la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il quartiere, la comunità.

Il pensiero critico, il *problem solving*, il *team work*, la capacità di comunicazione e negoziazione, le capacità analitiche, la creatività e le abilità interculturali sono tutti esempi di competenze chiave. In particolare, le otto competenze chiave definite dalla *Recommendation on key competencies for lifelong learning* sono rappresentate nella figura che segue.

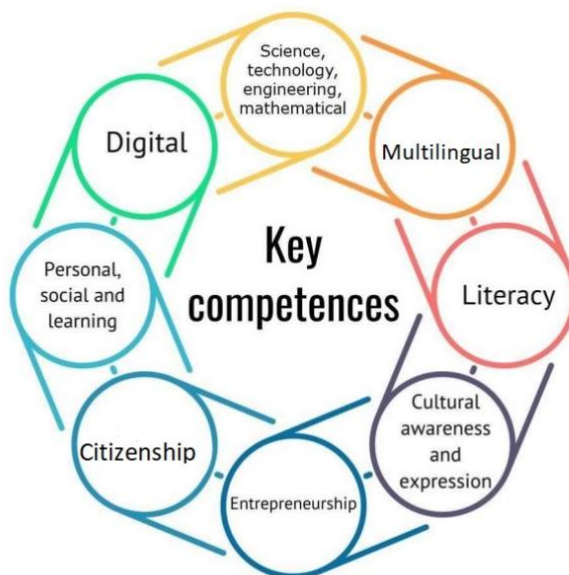


Figura n. 1 The eight competences for lifelong learning

Poiché le competenze individuate dalla *Recommendation on key competencies for lifelong learning* hanno implicazioni a cascata, che investono i temi della formazione iniziale e continua, dell'istruzione e dell'orientamento al lavoro e al benessere sociale, hanno un ruolo centrale anche nei documenti prodotti successivamente per contrastare gli effetti economici e sociali della Pandemia da COVID-19, per accelerare la transizione digitale e per promuovere la sostenibilità

ambientale. Per questo la *Recommendation* è diventata un importante punto di riferimento per il Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta¹⁰, prodotto dal Tavolo interistituzionale sull'apprendimento permanente, e per il Piano Nazionale Nuove Competenze¹¹ redatto dal Governo italiano nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: *a skills revolution*

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) contribuirà alle iniziative *Flagship* del *Next Generation Europe*, che corrispondono a sette aree su cui gli Stati membri dovranno intervenire con investimenti mirati per poter accedere ai fondi europei. Nel PNRR la settima iniziativa *Flagship* è denominata *Reskill and upskill* (ossia dare nuove e più avanzate competenze). In questo contesto l'aggiornamento delle competenze (*reskilling*) e il miglioramento di quelle esistenti (*upskilling*) sono considerate fondamentali per superare le ricadute della pandemia, per sostenere le transizioni verde e digitale, per potenziare l'innovazione la crescita dell'economia, promuovere l'inclusione economica e sociale e garantire un'occupazione di qualità.

Le competenze sono una sorta di filo rosso che attraversa il PNRR e a cui è dedicato uno specifico paragrafo nella parte inerente la riforma della Pubblica Amministrazione (PA). Qui si evidenzia che la carenza di nuove competenze è anche determinata dal taglio delle spese di formazione per i dipendenti pubblici che ha interessato gli ultimi anni. Si sottolinea che la mancanza di un Piano delle competenze "limita la capacità delle amministrazioni di proiettare nell'orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo¹²". Per questo gli obiettivi del lavoro sulle competenze sono messi in relazione sia con la formazione, che con la gestione del personale.

Le modalità di attuazione del PNRR sono legate in gran parte al miglioramento della capacità formativa della PA. Per questo si punta: sul potenziamento della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), anche attraverso la creazione di *partnership* strategiche con Università ed Enti di Ricerca; sulla riorganizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa; sulla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC *Massive Open Online Courses*) riguardanti le nuove competenze oggetto di intervento nel PNRR, con standard qualitativo certificato. Si evidenzia, inoltre, la necessità di introdurre una rigorosa misura dell'impatto formativo a breve e medio termine.

¹⁰ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Documents/Piano-adulti-versione-def.pdf>

¹¹ https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG

¹² Pagina 51 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza NEXTGENERATIONITALIA

Nel PNRR lo sviluppo della pianificazione strategica dei fabbisogni per le principali amministrazioni è previsto a fine 2023.

Complessivamente, quanto previsto nel PNRR rispetto alle competenze delle persone che operano nella PA documenta un vero cambiamento di paradigma.

Competenze e Formazione

In ambito CNR i fabbisogni formativi sono fortemente eterogenei, in ragione della natura multidisciplinare e multiprofessionale dell'Ente. In particolare, occorre fornire risposte alle esigenze formative delle persone direttamente impegnate in attività di ricerca, a partire dalla formazione iniziale dei ricercatori *junior*. Si tratta di un profilo che si costruisce gradualmente intrecciando, nel corso del tempo, percorsi di formazione formale, lavoro sul campo, confronto all'interno di *network* nazionali e internazionali. Una parte rilevante di questa formazione è svolta dal CNR in stretta relazione con le università e in parte con il settore industriale, attraverso la realizzazione di percorsi specifici come le tesi di laurea, gli *stage*, i *master*, i dottorati di ricerca e le borse di studio. La formazione però è una risorsa rilevante anche per i ricercatori *senior*. Oggi chi svolge attività di ricerca deve sia costruire costantemente nuove conoscenze e competenze nello specifico ambito di cui si occupa, sia apprendere nuove modalità di comunicazione e divulgazione, se intende condividere con i diversi attori sociali le fasi del processo di ricerca e non solo i risultati finali. Tra le finalità formative vi è anche quella di garantire l'aggiornamento e l'adozione di buone pratiche in ambito amministrativo, giuridico e finanziario. C'è un ulteriore livello di complessità: quello introdotto dalla realizzazione del PNRR, che da un lato valorizza il ruolo della formazione e dell'altro mette in luce con forza il legame esistente tra competenze e formazione contestualizzandolo nell'ambito del *lifelong learning*.

Una formazione realizzata in accordo con il modello del *lifelong learning* non solo deve modificare le assunzioni che sono alla base della sua azione, rafforzando il legame tra competenze acquisite e nuovi apprendimenti e tra questi e le prassi lavorative, ma deve anche fare riferimento ad una nuova immagine del partecipante, pensato come soggetto attivo, e ad una nuova metodologia basata sulla partecipazione attiva, l'interazione sociale, il dialogo e la riflessione.

Il Piano delle Competenze del CNR: obiettivi, metodologia e prodotti

Le competenze possedute dal personale rappresentano il capitale più importante di qualsiasi organizzazione. Costruire oggi un Piano delle competenze del CNR è una scelta strategica perché in grado di rispondere alle sfide poste dall'avvio del Piano di Rilancio dell'Ente e dall'attuazione del PNRR.

La costruzione del Piano delle Competenze permette di affrontare, da una prospettiva del tutto nuova, un insieme di aspetti che si estendono dal piano individuale, delle singole risorse umane, agli

obiettivi di meta-livello dell'Ente. Il PNRR assume quest'ottica e, da un lato, mette in relazione le competenze con la formazione, crescita e valorizzazione del capitale umano, e dall'altro, con i processi di gestione del personale (*recruitment* e mobilità), tenendo conto anche (forse soprattutto) dei processi che promuovono la competitività sostenibile degli Enti. Da questa visione emerge che il Piano delle Competenze è un importante strumento di *governance* dell'Ente perché permette di armonizzare gli obiettivi di medio e lungo periodo del CNR con le conoscenze, le abilità e i comportamenti delle persone che si impegneranno a raggiungerli.

Prima di entrare nel merito del Piano delle Competenze del CNR occorre fare una premessa circa la sua natura di Ente pubblico di ricerca; una condizione che in parte lo avvicina agli altri enti della PA e in parte lo distingue da loro. Questa situazione pone la necessità di adeguare quanto previsto dai diversi strumenti istituzionali, che puntano a promuovere le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori alle caratteristiche proprie del CNR.

Obiettivi

In generale, il Piano Nazionale delle Nuove Competenze adotta un principio di fattibilità per la formulazione degli obiettivi; mentre per quanto riguarda la loro realizzazione, fa esplicito riferimento ad un criterio di gradualità e alla necessità di proporzionare gli interventi a seconda dell'età e del livello di competenze delle persone, ma anche del contesto e quindi del fabbisogno di competenze dell'Ente di cui queste persone fanno parte¹³.

La costruzione del Piano delle Competenze del CNR tiene conto nelle sue finalità delle indicazioni del Piano Nazionale delle Nuove Competenze ed individua un insieme di obiettivi descritti di seguito:

1. Costruire una Mappa delle competenze che fotografi il punto di partenza del percorso di rilancio dell'Ente, mettendo in luce le nuove competenze che occorre costruire e le eccellenze da capitalizzare;
2. Revisionare i profili del personale, a partire da quelli che hanno il compito di sostenere le attività di ricerca, ed eventualmente individuarne di nuovi, allineandoli anche a quelli presenti nei maggiori enti di ricerca europei;
3. Promuovere l'evoluzione delle strategie di intervento e degli strumenti adottati dall'Ente in modo da poter mettere alla base degli interventi formativi il *reskill* o l'*upskill* del personale e il fabbisogno di competenze del CNR. Possibili traiettorie di sviluppo dell'azione dell'Unità Formazione e Welfare potrebbero riguardare: la certificazione dei percorsi formativi¹⁴;

¹³ https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG

¹⁴ Nel PNRR e nel Piano delle Nuove Competenze si sottolinea l'importanza della certificazione ai fini di portabilità, incrementalità e capitalizzazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite dei destinatari della formazione. Per ulteriori informazioni si

l'internazionalizzazione degli interventi messi in atto; l'innovazione della metodologia adottata.

4. Mettere a disposizione delle altre strutture del CNR impegnate nella gestione del personale informazioni utili ai processi di *recruitment*, allo sviluppo delle carriere e alla mobilità del personale.

Metodologia e strumenti

La costruzione di un Piano delle Competenze richiede innanzitutto un cambiamento della cultura organizzativa del CNR. Questa sfida porta in primo piano l'importanza di una riflessione collettiva sull'utilità di una distinzione tra i profili di ricerca e quelli a sostegno della ricerca, come pure dell'adozione di profili rigidi e storicamente determinati, che non sempre corrispondono alle attività svolte e alle competenze acquisite dalle persone. D'altro canto, la definizione di nuovi profili, caratterizzati dalla flessibilità e dalla capacità di essere parte attiva nell'evoluzione dell'Ente ha bisogno del contributo di un insieme di *stakeholder* che operano nel CNR.

A partire da queste considerazioni, la metodologia adottata per la costruzione del Piano delle Competenze adotterà un approccio partecipato che punterà alla definizione di un *network* che, di volta in volta, metterà in relazione l'Unità Formazione e Welfare con i referenti per la formazione presenti nelle strutture dell'Ente, con i responsabili delle strutture che garantiscono la gestione delle risorse umane, con i decisori dell'Ente per il Piano di rilancio del CNR, con le parti sociali. Un altro presupposto teorico che modellerà la metodologia messa in atto è l'approccio della Ricerca Azione, che finalizza la costruzione di nuove conoscenze su una specifica pratica al miglioramento della pratica stessa¹⁵. Per la realizzazione di aspetti specifici del Piano delle Competenze, come ad esempio la certificazione della formazione, potranno entrare a far parte di questo *network* anche attori esterni al CNR come i Consigli Nazionali degli ordini professionali e le Università.

Oltre all'attività di *networking* la costruzione del Piano delle Competenze si baserà sulla realizzazione di quattro *step* successivi che saranno realizzati dall'Unità Formazione e Welfare.

Primo step

Il lavoro sulle competenze nel CNR inizierà, come suggerito dal PNRR, con la (ri)costruzione dei diversi profili professionali presenti nel CNR. Questa attività si baserà sull'analisi di fonti secondarie di informazioni. Per questo partirà da un insieme di descrittori di competenze (*soft skills* incluse) tratti dalla normativa e letteratura di settore e dai documenti del CNR. I profili saranno successivamente aggregati per aree professionali e messi in relazione con gli inquadramenti

veda il Decreto del 5 gennaio 2021 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali: Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze.

¹⁵ Si veda: K. Lewin, *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli, 1980 (ed. or. 1946).

contrattuali. Questa fase sarà svolta da un gruppo di lavoro che oltre al personale dell'Unità Formazione e Welfare includerà anche rappresentanti di altre strutture del CNR e le parti sociali.

Secondo Step

Il prodotto della fase precedente (prototipo di mappatura delle competenze del CNR) verrà discusso all'interno di focus group, condotti dal personale dell'Unità Formazione e Welfare, che consentiranno di rilevare, separatamente, il punto di vista dei dipendenti, con diverso profilo professionale, dei responsabili e dei dirigenti sulle competenze presenti nell'Ente.

Parallelamente saranno condotte delle interviste *face to face* con alcuni decisori per individuare il fabbisogno di nuove competenze anche in relazione al Piano di Rilancio dell'Ente.

L'analisi delle informazioni raccolte attraverso i focus group e le interviste individuali permetteranno di trasformare la mappatura prototipale nella sua forma definitiva che sarà estesa a tutto il personale del CNR.

I primi due *step*, inoltre permetteranno di realizzare di una *check list delle competenze*, diversa per ogni profilo professionale, pensata come strumento di autovalutazione.

Terzo step

L'attività di mappatura delle competenze presenti e da sviluppare nel CNR sarà estesa a tutto il personale dell'Ente attraverso la realizzazione di specifici prodotti ed eventi di comunicazione e sensibilizzazione interna. Particolare attenzione sarà dedicata alla restituzione dei risultati dei focus group e delle interviste individuali.

Saranno inoltre prodotti report tecnici per la condivisione di informazioni con le strutture del CNR che si occupano della Gestione del personale.

Quarto step

Gli strumenti realizzati nelle fasi precedenti (mappa delle competenze e *check list*) saranno utilizzati per la valutazione delle competenze individuali. Il processo sarà centrato sulla realizzazione di un colloquio tra il responsabile, o il dirigente, e il dipendente, nel corso del quale verrà costruito il suo profilo di competenze attraverso l'utilizzo di una delle *check list* costruite nelle fasi precedenti.

Una valutazione sperimentale delle competenze potrà interessare solo le risorse umane della Struttura Amministrativa Centrale del CNR.

Prodotti

Il primo Piano delle competenze potrà essere realizzato entro il 2023, come previsto nelle iniziative *Flagship* rilanciate dal PNRR. Documenterà la mappa delle competenze del CNR, mostrerà gli esiti dell'applicazione pilota delle *check list* prodotte nell'ambito del *Network* delle competenze (si vedano i primi due *step*) e presenterà in allegato i documenti rivolti alle strutture CNR che si occupano della gestione del personale.

Un risultato più difficile da documentare, ma non meno importante, è la diffusione di una cultura organizzativa basata sul concetto di competenza ed affidata soprattutto alle attività di comunicazione e sensibilizzazione interna del *Network* delle competenze del CNR.

15.6.2 Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera

Ulteriori specifici obiettivi del Piano di Rilancio, ritenuti prioritari anche all'esito delle consultazioni con i vari stakeholder, ed approfonditi in seno ai tavoli tecnici all'uopo istituiti sono quelli della revisione delle aree concorsuali e dei sistemi valutativi anche nell'ottica di garantire al personale adeguate opportunità di carriera.

La revisione delle aree concorsuali

La ridefinizione delle aree concorsuali seguirà il modello Dipartimenti – ERC presentato nei capitoli di sviluppo scientifico.

La revisione dei sistemi valutativi

Tra i traguardi da realizzare con il piano di rilancio vi è anche quello di addivenire ad una revisione dei sistemi valutativi soprattutto con riferimento al tema delle progressioni di carriera, come pure al reclutamento iniziale. In particolare, emerge la necessità, anche in relazione all'area concorsuale ed alla posizione oggetto di selezione, di bilanciare opportunamente criteri bibliometrici e non bibliometrici, ove necessario valorizzando adeguatamente oltre alla produzione scientifica in senso stretto anche eventuali altre attività (come ad es. attività di terza missione, deposito di brevetti, responsabilità di servizi, alta formazione di giovani, produzione di software e dati, etc.). In particolare come già indicato nella sezione di rilancio scientifico gli indicatori che verranno sviluppati per le progressioni riguarderanno le missioni fondamentali del CNR: produttività scientifica, attrazione di fondi, impatto sociale ed economico, attività di produzione scientifica per contaminazione tra aree e settori diversi.

Le opportunità di carriera e la riforma del reclutamento

Un Ente come il CNR, per essere attrattivo deve poter garantire opportunità di sviluppo ai propri migliori talenti.

In tal senso occorre garantire che le procedure siano espletate con regolarità e criteri il più possibile costanti nel tempo. Come è noto, l'attuale situazione del CNR, ed anche degli altri EPR, è caratterizzata da un generale squilibrio delle percentuali del personale R&T inquadrati nei tre livelli, con un rapporto che ad oggi, dopo le ultime stabilizzazioni, risulta pari per i ricercatori al 71,38%, 18,81% e 9,81% e per i tecnologi al 75,82%, 17,51% e 6,68%.

Appare evidente che la situazione appena rappresentata sia ben lontana dal modello ideale del CNR, in quanto la mancanza di un'equilibrata piramide nei tre livelli sembra mostrare una sopravvenuta patologia del sistema rispetto all'impianto originario del D.P.R. 171/91, che per varie concause non è riuscito a valorizzare le proprie professionalità; tra esse figurano, da un lato, i continui tagli delle risorse in ragione della crisi economica e, in secondo luogo, le procedure di stabilizzazione, che con il sanare una situazione di precariato ormai divenuta insostenibile, hanno per altro verso assorbito le risorse disponibili e ulteriormente "allargato" la base della piramide.

A partire dalle risorse stanziare con la legge di bilancio 2022, sarà previsto un piano straordinario per le progressioni di carriera e la programmazione biennale a regime con un importo annuo pari a 5 milioni di euro per strutturare con regolarità opportunità di sviluppo al proprio personale ricercatore e tecnologo.

Parimenti, vanno previsti percorsi di sviluppo per il personale tecnico ed amministrativo con meccanismi di finanziamento auspicabilmente meno rigidi di quelli previsti dall'attuale CCNL di comparto.

Ulteriore pilastro degli obiettivi di miglioramento sarà quello di semplificazione delle procedure, al quale potrebbe contribuire anche l'attesa revisione entro fine anno del D.P.R. 487/94, nonché l'istituzione dell'albo per i commissari di concorso e l'aggiornamento di quello per i RUP.

15.7 La programmazione delle assunzioni a tempo determinato

A conclusione del lungo percorso di stabilizzazioni scaturito dall'attuazione del decreto legislativo n. 75/2017, le pubbliche amministrazioni ed anche gli enti di ricerca sono chiamati ad adottare percorsi virtuosi nell'utilizzo dei contratti a termine, nel pieno rispetto dei presupposti che ne giustificano l'attivazione, e ad impostare processi di reclutamento con cadenze temporali regolari ed il più possibile costanti nel tempo.

La realizzazione di questo obiettivo, al di là dei processi normativi in atto sulla riforma del reclutamento e del preruolo, passa per una tendenziale programmazione anche delle assunzioni a tempo determinato, che non possono risultare totalmente sganciate dalle capacità assunzionali dell'Ente nel medio periodo.

Il CNR si sta già muovendo in questa direzione, avendo stabilito per il biennio 2021-2022, in deroga al blocco disposto nel 2020, un contingente di assunzioni a tempo determinato che tiene conto, da un lato, del turn-over del triennio e, dall'altro, delle dinamiche legate alla durata massima dei contratti a tempo determinato di cui alla vigente normativa.

Anche per il successivo biennio 2023-2024 si prevede di fissare un analogo contingente, compatibile con il turn-over del personale, che verrà determinato dal Consiglio di Amministrazione anche tenuto conto della concomitante esigenza di bandire posizioni per l'attuazione dei progetti PNRR.

Per questi ultimi, al di là dei limiti percentuali imposti dai singoli bandi, non saranno previsti ulteriori contingentamenti da parte dell'Ente, attesa la specificità dei progetti e l'elevato carattere strategico degli stessi.

Particolare attenzione sarà tuttavia prestata sulla qualità del reclutamento, considerato che, come in precedenza ricordato, il D.L. 80/2021, all'art. 1, comma 3, prevede che "al fine di valorizzare l'esperienza professionale maturata nei rapporti di lavoro a tempo determinato (...) le amministrazioni (...) prevedono, nei bandi di concorso per il reclutamento di personale a tempo indeterminato, una riserva di posti non superiore al 40 per cento, destinata al predetto personale che, alla data di pubblicazione del bando, abbia svolto servizio per almeno trentasei mesi".

Proprio in vista dell'emanazione dei bandi di concorso per il PNRR, il Consiglio ha di recente approvato l'istituzione di una struttura di missione, nell'ambito della quale è ricompresa la specifica Unità Temporanea di Scopo dedicata al reclutamento del personale per i progetti PNRR, che fornirà supporto agli Istituti esecutori dei progetti nella progettazione e gestione dei bandi per il reclutamento del personale sui relativi fondi di progetto.

Per il funzionamento delle strutture di missione è stato già autorizzato dal Consiglio un contingente di 14 UdP a tempo determinato.

Il nostro Ente ha risposto con grande partecipazione a tutti i 5 avvisi pubblicati dal MUR:

- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per il Potenziamento di strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali" di R&S su alcune Key Enabling Technologies (Decreto Direttoriale n. 3138 del 16 dicembre 2021);
- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte progettuali per il "Rafforzamento e creazione di Infrastrutture di Ricerca" (Decreto Direttoriale n. 3264 del 28 dicembre 2021);

- l'Avviso pubblico per la concessione di finanziamenti destinati alla realizzazione o ammodernamento di Infrastrutture tecnologiche di innovazione (Decreto Direttoriale n. 3265 del 28 dicembre 2021);
- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per la creazione e il rafforzamento di Ecosistemi dell'innovazione da finanziare nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Decreto Direttoriale n. 3277 del 30 dicembre 2021);
- L'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per la creazione di "Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base" (Decreto Direttoriale n. 341 del 15 marzo 2022).

Partecipazione CNR ai Bandi PNRR Missione 4 – Componente 2

Si riporta di seguito una sintesi della partecipazione dell'Ente ai primi 4 Avvisi pubblici, con la specifica del ruolo rivestito sia nella presentazione delle relative proposte progettuali sia nell'articolazione dei progetti Hub&Spoke che caratterizzano gli interventi relativi ai Centri Nazionali e agli Ecosistemi dell'Innovazione.

Ruolo CNR proposte progettuali

CENTRI NAZIONALI (CN)		ECOSISTEMI INNOVAZIONE ¹⁶ (EI)		INFRASTRUTTURE RICERCA (IR)		INFRASTRUTTURE E INNOVAZIONE (II)	
Coord.	Partner	Coord.	Partner	Coord.	Partner	Coord.	Partner
1	4	0	10	19	9	2	5

¹⁶ È ricompreso l'Ecosistema dell'innovazione denominato *MUSA: Multilayered Urban Sustainability Action*, in cui il CNR partecipa esclusivamente come socio della costituenda società consortile, senza il coinvolgimento diretto nelle relative attività di ricerca

Ruolo CNR progetti Hub&Spoke¹⁷

PROGETTI HUB&SPOKE	COORDINATORE HUB	NUMERO SPOKE
CN1_HPC	-	1
CN2_Agritech	-	1
CN3_mRNA	-	1
CN4_Mobilità sostenibile	-	2
CN5_Biodiversità	Sì	4
EI_MUSA: Multilayered Urban Sustainability Action	-	-
EI_Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem (iNEST)	-	-
EI_RAISE (Robotics and AI for Socio-economic Empowerment)	-	2
EI_e.INS Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia	-	-
EI_THE - Tuscany Health Ecosystem	-	1
EI_Tech4You - Technologies for climate change adaptation and quality of life improvement	-	1
EI_ECOSYSTEM FOR SUSTAINABLE TRANSITION IN EMILIA-ROMAGNA	-	1
EI_SiciliAn MicronanOTech Research And Innovation Center "SAMOTHRACE"	-	1
EI_Innovation, digitalisation and sustainability for the diffused economy in Central Italy	-	-
EI_Rome Technopole	-	-
TOTALE	-	15

I bandi di concorso per il reclutamento PNRR saranno redatti anche in lingua inglese e punteranno ad attrarre anche ricercatori dall'estero in linea con il nuovo obiettivo di Ente di avere in prospettiva una quota del 20% di UdP provenienti da Istituzioni non italiane.

A seguire, Appendice A al PTA

¹⁷ Da implementare con la partecipazione al Bando Partenariati Estesi

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di afferenza)

	Acronimo	ISTITUTO	U.D.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Amministrazione Centrale	ASR	Amministrazione Centrale	540	19,44	51,67
AREA DI RICERCA	ARBA1	AREA DI RICERCA DI BARI	4	25,00	50,00
	ARBO1	AREA DI RICERCA DI BOLOGNA	8	50,00	37,50
	ARFI1	AREA DI RICERCA DI FIRENZE	6	16,67	83,33
	ARGE1	AREA DI RICERCA DI GENOVA	5	40,00	60,00
	ARMI1	AREA DI RICERCA DI MILANO 1	7	42,86	57,14
	ARMI3	AREA DI RICERCA DI MILANO 3	7	28,57	42,86
	ARMI4	AREA DI RICERCA DI MILANO 4	6	33,33	33,33
	ARNA1	AREA DI RICERCA DI NAPOLI 1	2	-	50,00
	ARPD1	AREA DI RICERCA DI PADOVA	4	25,00	50,00
	ARPA1	AREA DI RICERCA DI PALERMO	4	50,00	50,00
	ARPI1	AREA DI RICERCA DI PISA	15	6,67	86,67
	ARPZ1	AREA DI RICERCA DI POTENZA	6	33,33	66,67
	ARCS1	AREA DI RICERCA DI RENDE	2	50,00	-
	ARSS1	AREA DI RICERCA DI SASSARI	3	100,00	-
	ARTO1	AREA DI RICERCA DI TORINO	2	50,00	50,00
	ARNA3	AREA DI RICERCA NAPOLI 3	1	100,00	-
	ARRM1	AREA DI RICERCA ROMA 1	20	-	100,00
	ARRM2	AREA DI RICERCA ROMA 2	30	10,00	73,33
	TOTALE AREA DI RICERCA		132		
Dipartimento Ingegneria, ict e tecnologie per l'energia e i trasporti	ITET	Ingegneria, ICT e Tecnologie per l'Energia e i Trasporti	14	-	42,86
	IMEM	Istituto dei materiali per l'elettronica ed il magnetismo	57	3,51	21,05
	IASI	Istituto di analisi dei sistemi ed informatica "Antonio Ruberti"	43	-	16,28
	ICAR	Istituto di calcolo e reti ad alte prestazioni	106	6,60	10,38
	IEIIT	Istituto di elettronica e di ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni	68	2,94	8,82
	IFAC	Istituto di fisica applicata "Nello Carrara"	93	3,23	19,35
	IIT	Istituto di informatica e telematica	130	1,54	46,92
	INM	Istituto di ingegneria del Mare	152	11,18	36,84
	IMATI	Istituto di matematica applicata e tecnologie informatiche	61	6,56	14,75
	ISTI	Istituto di scienza e tecnologie dell'informazione "Alessandro Faedo"	170	8,24	20,00
	STEMS	Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili	150	8,00	27,33
	STIIMA	Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero	88	10,23	15,91
	ITAE	Istituto di tecnologie avanzate per l'energia "Nicola Giordano"	67	4,48	22,39
	IGI	Istituto gas ionizzati	-	-	-
	IREA	Istituto per il rilevamento elettromagnetico dell'ambiente	84	7,14	11,90
	IAC	Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"	80	5,00	15,00
	ITC	Istituto per le tecnologie della costruzione	86	9,30	41,86
	TOTALE Dipartimento Ingegneria, ict e tecnologie per l'energia e i trasporti		1449		

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di afferenza)

	Acronimo	ISTITUTO	U.D.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Dipartimento Scienze bio- agroalimentari	IBBA	Istituto di biologia e biotecnologia agraria	60	11,67	11,67
	IBBR	Istituto di Bioscienze e Biorisorse	157	8,28	24,84
	ISA	Istituto di scienza dell'alimentazione	64	6,25	26,56
	ISPA	Istituto di scienze delle produzioni alimentari	123	7,32	23,58
	ISAFoM	Istituto per i sistemi agricoli e forestali del mediterraneo	75	13,33	30,67
	ISB	Istituto per i sistemi Biologici	34	-	35,29
	ISPAAM	Istituto per il sistema produzione animale in ambiente Mediterraneo	43	16,28	27,91
	IBE	Istituto per la BioEconomia	206	5,34	26,21
	IPSP	Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante	130	7,69	19,23
	BIAG	Scienze Bio-Agroalimentari	10	20,00	20,00
	TOTALE Dipartimento Scienze bio-agroalimentari		902		
Dipartimento Scienze biomediche	IBBC	Istituto di Biochimica e Biologia Cellulare	103	7,77	15,53
	IBFM	Istituto di bioimmagini e fisiologia molecolare	40	5,00	20,00
	IBPM	Istituto di biologia e patologia molecolari	71	4,23	12,68
	IBIOM	Istituto di Biomembrane, Bioenergetica e Biotecnologie Molecolari	31	-	22,58
	IBB	Istituto di biostrutture e bioimmagini	87	4,60	12,64
	IFT	Istituto di Farmacologia Traslazionale	102	1,96	17,65
	IFC	Istituto di fisiologia clinica	216	6,94	36,11
	IGB	Istituto di genetica e biofisica "Adriano Buzzati Traverso"	79	5,06	31,65
	IGM	Istituto di genetica molecolare	55	5,45	21,82
	IN	Istituto di neuroscienze	115	5,22	11,30
	IRGB	Istituto di Ricerca Genetica e Biomedica	88	10,23	18,18
	ITB	Istituto di tecnologie biomediche	67	4,48	19,40
	IRIB	Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica	97	15,46	17,53
	IEOS	Istituto per l'endocrinologia e l'oncologia "Gaetano Salvatore"	85	7,06	29,41
	BIOM	Scienze Biomediche	20	-	35,00
	TOTALE Dipartimento Scienze biomediche		1256		

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di afferenza)					
	Acronimo	ISTITUTO	U.D.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Dipartimento Scienze chimiche e tecnologie dei materiali	ICB	Istituto di chimica biomolecolare	110	7,27	20,91
	ICCOM	Istituto di chimica dei composti organo metallici	88	5,68	15,91
	ICMATE	Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnologie per l'En	96	9,38	19,79
	IC	Istituto di cristallografia	78	3,85	25,64
	ISTEC	Istituto di scienza e tecnologia dei materiali ceramici	49	4,08	18,37
	IPCB	Istituto per i Polimeri Compositi e Biomateriali	113	3,54	19,47
	IPCF	Istituto per i processi chimico-fisici	69	13,04	20,29
	ISOF	Istituto per la sintesi organica e la fotoreattività	63	4,76	23,81
	ITM	Istituto per la tecnologia delle membrane	43	4,65	6,98
	ISMN	Istituto per lo studio dei materiali nanostrutturati	93	7,53	23,66
	CTMA	Scienze Chimiche e Tecnologie dei Materiali	11	18,18	27,27
	SCITEC	Scienze e Tecnologie Chimiche "Giulio Natta"	124	8,06	11,29
	TOTALE Dipartimento Scienze chimiche e tecnologie dei materiali		937		
Dipartimento Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente	IGAG	Istituto di geologia ambientale e geoingegneria	87	6,90	18,39
	IGG	Istituto di geoscienze e georisorse	98	6,12	17,35
	IMAA	Istituto di metodologie per l'analisi ambientale	104	2,88	22,12
	IRPI	Istituto di ricerca per la protezione idrogeologica	103	14,56	19,42
	IRET	Istituto di Ricerca sugli ecosistemi Terrestri	115	9,57	26,96
	IRSA	Istituto di ricerca sulle acque	153	5,23	24,84
	ISAC	Istituto di scienze dell'atmosfera e del clima	121	7,44	15,70
	ISMAR	Istituto di scienze marine	190	4,74	20,00
	ISP	Istituto di Scienze Polari	63	4,76	9,52
	IRBIM	Istituto per le Risorse Biologiche e le Biotecnologie Marine	120	12,50	33,33
	IAS	Istituto per lo studio degli impatti Antropici e Sostenibilità in ambier	104	8,65	22,12
	IIA	Istituto sull'inquinamento atmosferico	108	12,04	27,78
	STTA	Scienze del Sistema Terra e Tecnologie per l'Ambiente	15	6,67	33,33
	TOTALE Dipartimento Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente		1381		

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di afferenza)					
	Acronimo	ISTITUTO	U.D.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Dipartimento Scienze fisiche e tecnologie della materia	ISC	Istituto dei sistemi complessi	75	5,33	8,00
	IBF	Istituto di biofisica	90	14,44	18,89
	IFN	Istituto di fotonica e nanotecnologie	75	13,33	10,67
	NANOTEC	Istituto di Nanotecnologia	114	10,53	15,79
	ISM	Istituto di struttura della materia	109	8,26	30,28
	NANO	Istituto Nanoscienze	83	14,46	2,41
	INO	Istituto nazionale di ottica	147	9,52	12,24
	IOM	Istituto officina dei materiali	98	11,22	20,41
	IMM	Istituto per la microelettronica e microsistemi	196	9,69	20,92
	ISTP	Istituto per la Scienza e Tecnologia dei Plasmi	113	5,31	22,12
	ISASI	Istituto Scienze Applicate e Sistemi Intelligenti "Edoardo Caianiello"	89	12,36	15,73
	SPIN	Istituto superconduttori, materiali innovativi e dispositivi	77	20,78	11,69
	FTMA	Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia	5	40,00	-
	TOTALE Dipartimento Scienze fisiche e tecnologie della materia		1271		
Dipartimento Scienze umane e sociali, patrimonio culturale	IGSG	Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari	37	5,41	35,14
	ILC	Istituto di linguistica computazionale "Antonio Zampolli"	43	2,33	18,60
	IRISS	Istituto di ricerca su Innovazione e Servizi per lo sviluppo	41	9,76	29,27
	IRCRES	Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile	42	9,52	28,57
	IRPPS	Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali	56	14,29	23,21
	ISPC	Istituto di Scienze del Patrimonio culturale	180	7,78	20,56
	ISTC	Istituto di scienze e tecnologie della cognizione	95	6,32	18,95
	ISEM	Istituto di storia dell'Europa mediterranea	28	10,71	32,14
	ISGI	Istituto di studi giuridici internazionali	14	7,14	7,14
	ISSIRFA	Istituto di studi sui sistemi regionali federali e sulle autonomie "Mas"	20	10,00	10,00
	ISMed	Istituto di Studi sul Mediterraneo	63	4,76	11,11
	OVI	Istituto opera del vocabolario italiano	15	-	26,67
	ILIESI	Istituto per il lessico intellettuale europeo e storia delle idee	23	4,35	13,04
	ISPF	Istituto per la storia del pensiero filosofico e scientifico moderno	22	18,18	9,09
	ITD	Istituto per le tecnologie didattiche	44	13,64	25,00
	USPC	Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale	9	11,11	44,44
	TOTALE Dipartimento Scienze umane e sociali, patrimonio culturale		732		
U.d.P. TOTALI CNR			8600		

16. LE RISORSE UMANE: PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ, PROPOSTA A LEGISLAZIONE VIGENTE

Le risorse umane rappresentano l'asset fondamentale di qualunque Organizzazione, a fortiori di un Ente di ricerca come il CNR, che vede nelle competenze e nel *know-how* del proprio personale il fattore determinante per la realizzazione della relativa mission istituzionale.

Ciò è tanto più vero nell'attuale contesto determinatosi a seguito della pandemia da covid-19 ed in relazione alle sfide poste dall'attuazione del PNRR.

In tal senso, tra i contenuti del Piano di Rilancio appare essenziale illustrare il disegno relativo allo sviluppo delle risorse umane dell'Ente, partendo da un'analisi il più possibile accurata dello status quo, delle criticità riscontrate e delle prospettive di ottimizzazione dell'attuale assetto.

Nella rappresentazione si dovrà tenere conto dei vincoli di carattere finanziario ed in quest'ottica verranno indicati sia i programmi che potranno essere attuati in uno scenario di risorse invariate, sia gli interventi che sarebbero necessari per garantire l'ulteriore potenziamento dell'Ente anche in una prospettiva di *benchmarking* e di adeguamento (o quanto meno di avvicinamento) alle dimensioni degli omologhi Enti di Ricerca a livello europeo.

16.1 L'attuale organico del CNR

Nelle sottostanti tabelle è rappresentato il personale in servizio presso il CNR alla data del 1° maggio 2022, suddiviso per profilo e livello, per macro-profilo professionale e per tipologia di contratto (Tempo indeterminato - TI, Tempo determinato - TD, Personale di diritto privato - DP).

Personale CNR in servizio al 01-05-2022

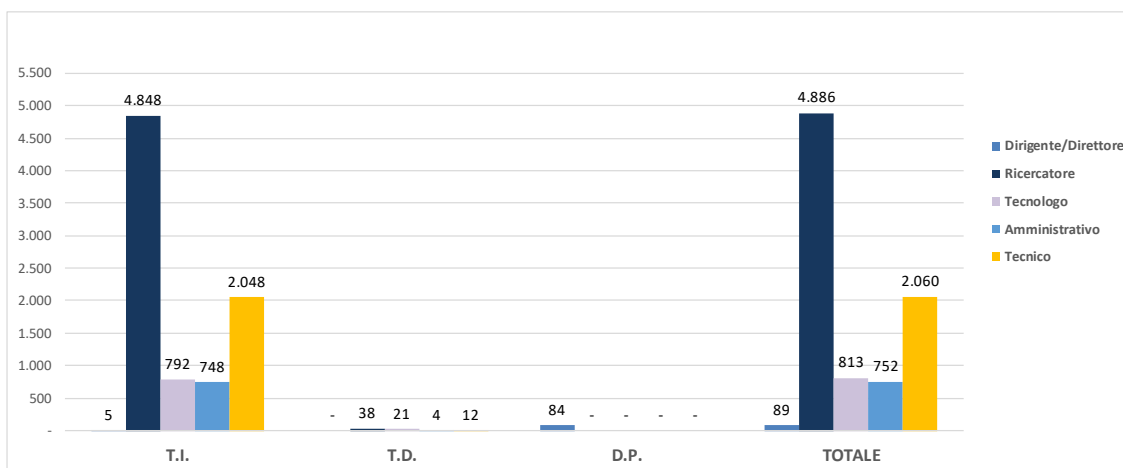
Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE	TOTALE TI	TOTALE TD	TOTALE DP
1	Direttore Generale		1	-	-	1
2	DIRETTORE DIPARTIMENTO		6	-	-	6
3	DIRETTORE DIPARTIMENTO F.F.		-	-	-	-
4	DIRETTORE DI ISTITUTO		76	-	-	76
5	DIRETTORE DI ISTITUTO F.F.		-	-	-	-
6	DIRIGENTE DI I FASCIA		1	1	-	-
6	DIRIGENTE DI II FASCIA		4	4	-	-
7	DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA		-	-	-	-
8	DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA		1	-	-	1
9		1	5	5	-	-
10		2	16	15	1	-
11		3	67	67	-	-
12	I livello - Dirigente di Ricerca	4	179	179	-	-
13		5	90	90	-	-
14		6	84	84	-	-
15		7	30	30	-	-
16		1	4	3	1	-
17		2	6	6	-	-
18		3	12	12	-	-
19	I livello - Dirigente Tecnologo	4	14	14	-	-
20		5	10	10	-	-
21		6	6	6	-	-
22		7	1	1	-	-
23		1	23	19	4	-
24		2	130	130	-	-
25		3	166	166	-	-
26	II livello - I Ricercatore	4	242	242	-	-
27		5	159	159	-	-
28		6	144	144	-	-
29		7	48	48	-	-
30		1	8	7	1	-
31		2	15	15	-	-
32		3	34	34	-	-
33	II livello - I Tecnologo	4	39	39	-	-
34		5	34	34	-	-
35		6	6	6	-	-
36		7	3	3	-	-

Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE	TOTALE TI	TOTALE TD	TOTALE DP
37		1	819	792	27	-
38		2	670	664	6	-
39		3	951	951	-	-
40	III livello - Ricercatore	4	245	245	-	-
41		5	488	488	-	-
42		6	245	245	-	-
43		7	85	85	-	-
44		1	100	84	16	-
45		2	159	156	3	-
46		3	193	193	-	-
47	III livello - Tecnologo	4	65	65	-	-
48		5	56	56	-	-
49		6	35	35	-	-
50		7	13	13	-	-
51	IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.		539	539	-	-
52	IV livello - Funzionario di Amministrazione		57	57	-	-
53	V livello - Collaboratore di Amministrazione		172	172	-	-
54	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.		336	336	-	-
55	V livello - Funzionario di Amministrazione		80	80	-	-
56	VI livello - Collaboratore di Amministrazione		139	138	1	-
57	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.		828	820	8	-
58	VI livello - Operatore Tecnico		114	114	-	-
59	VII livello - Collaboratore di Amministrazione		265	262	3	-
60	VII livello - Operatore di Amministrazione		19	19	-	-
61	VII livello - Operatore Tecnico		87	87	-	-
62	VIII livello - Operatore di Amministrazione		20	20	-	-
63	VIII livello - Operatore Tecnico		156	152	4	-
	TOTALE GENERALE CNR		8600	8441	75	84

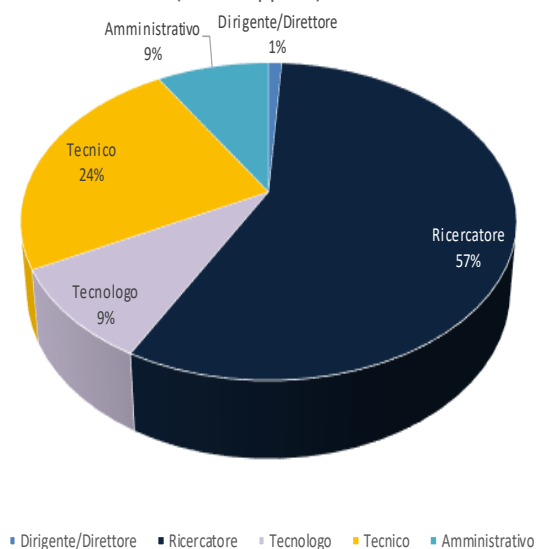
I medesimi dati sono riportati in forma aggregata per famiglia professionale e rappresentati graficamente per meglio coglierne le relative consistenze.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022

Qualifica	T.I.	T.D.	D.P.	TOTALE
Dirigente/Direttore	5	-	84	89
Ricercatore	4.848	38	-	4.886
Tecnologo	792	21	-	813
Tecnico	2.048	12	-	2.060
Amministrativo	748	4	-	752
	8.441	75	84	8.600



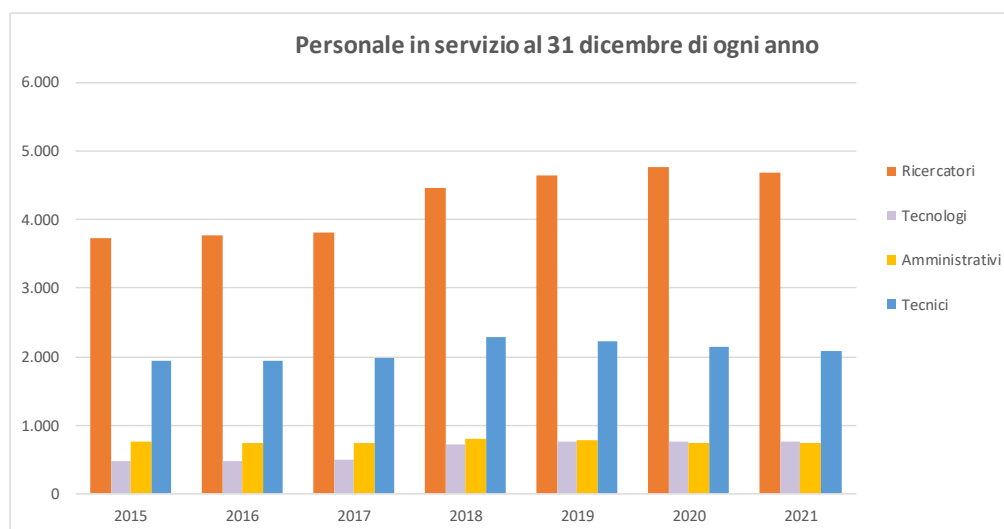
Personale CNR (tutti i rapporti) in servizio al 01-05-2022



Oltre alla situazione corrente, misurata alla data del 1° maggio 2022, viene altresì illustrato il percorso evolutivo legato alle dinamiche del personale relative al periodo dal 2015 al 2021, con le variazioni intervenute per categoria professionale e tipologia di rapporto.

Personale Tempo Indeterminato

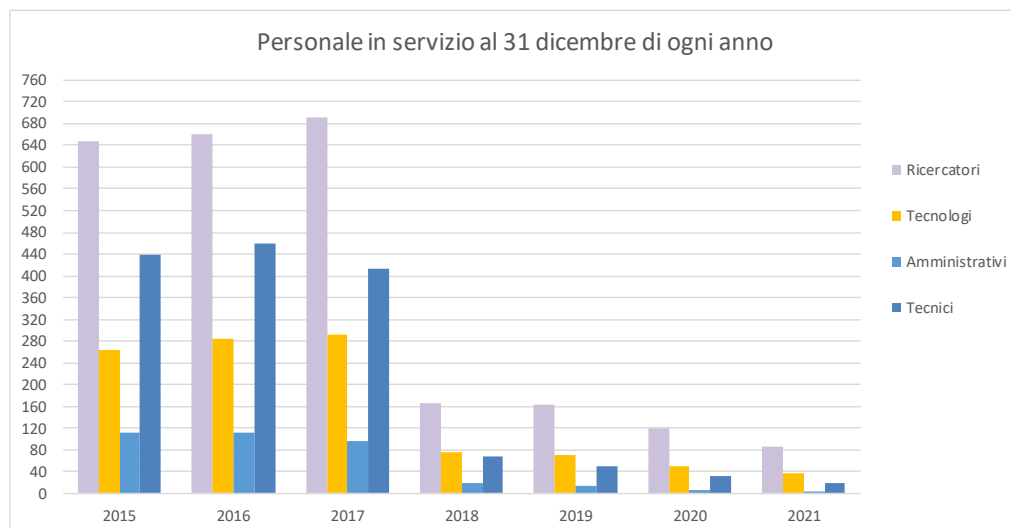
Qualifica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricercatori	3.739	3.775	3.811	4.463	4.634	4.766	4.682
Tecnologi	475	470	490	729	752	758	754
Amministrativi	758	747	750	804	773	750	747
Tecnici	1.936	1.934	1.982	2.289	2.218	2.151	2.083
	6.908	6.926	7.033	8.285	8.377	8.425	8.266



Personale Tempo Determinato

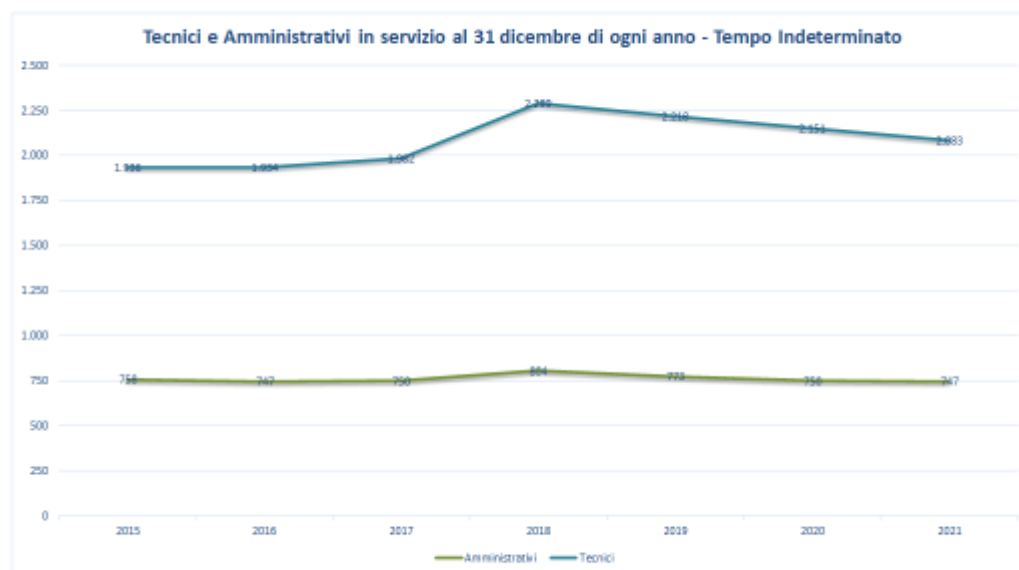
Qualifica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricercatori	647	661	690	166	163	119	87
Tecnologi	264	285	292	75	70	50	36
Amministrativi	111	111	96	20	14	6	4
Tecnici	439	460	412	68	49	33	20
	1.461	1.517	1.490	329	296	208	147

0



La tabella relativa al personale a tempo determinato espone chiaramente l'andamento in progressiva diminuzione del personale con contratto a termine, correlato, da un lato, ai processi di stabilizzazione e, dall'altro, all'attuazione dei programmi assunzionali previsti nella programmazione.

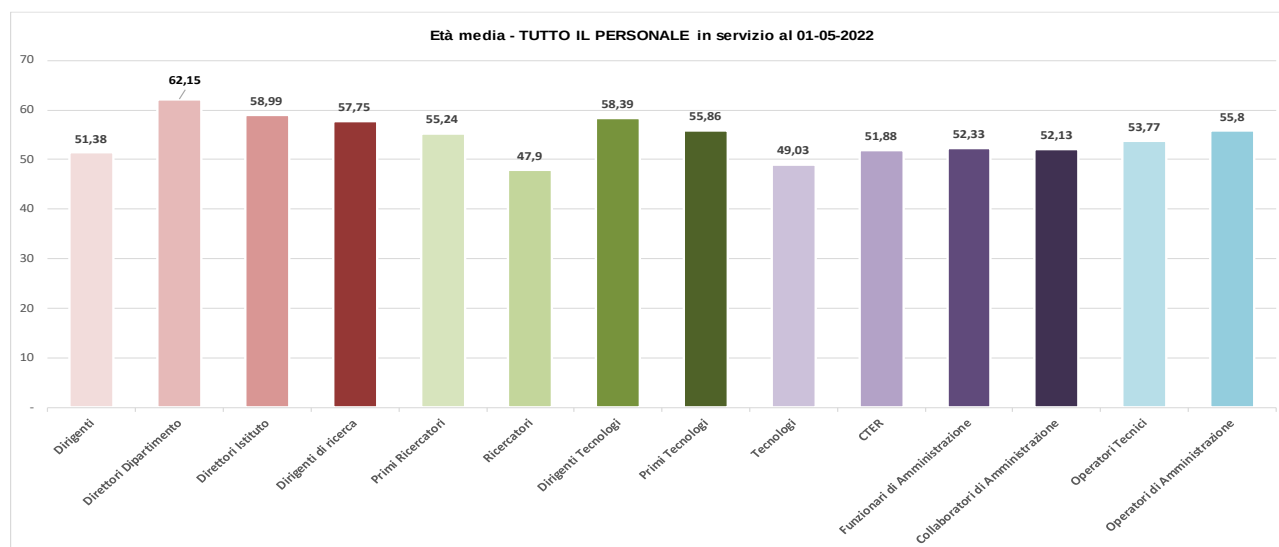
La sottostante tabella riporta, invece, un focus specifico sul personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato che, pur registrando un incremento in coincidenza con la prima tranche di stabilizzazioni attuate sul finire del 2018, presenta nuovamente una tendenza al ribasso.



Le successive tabelle sono finalizzate ad illustrare l'attuale consistenza del personale per genere ed età.

TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022																										
	BILANCIO DI GENERE		RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA' e GENERE														RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA'								ETA'	
	Maschi	Femmine	<25		25-35 anni		36-45 anni		46-50 anni		51-55 anni		56-60 anni		>=61 anni		<25	25-35 anni	36-45 anni	46-50 anni	51-55 anni	56-60 anni	>=61 anni	MEDIA		
			M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F										
Dirigenti	5	2	-	-	-	-	2	-	1	-	1	2	-	-	1	-	-	-	2	1	3	-	1	51,38		
Direttori Dipartimento	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3	1	-	-	-	-	-	2	4	62,15		
Direttori Istituto	62	14	-	-	-	-	1	-	4	-	14	3	20	1	23	10	-	-	1	4	17	21	33	58,99		
Dirigenti di ricerca	323	148	-	-	-	-	11	4	39	18	76	28	83	44	114	54	-	-	15	57	104	127	168	57,75		
Primi Ricercatori	513	399	-	-	2	-	63	37	96	77	93	93	121	96	138	96	-	2	100	173	186	217	234	55,24		
Ricercatori	1695	1808	-	-	88	81	667	689	376	417	256	299	186	208	122	114	-	169	1356	793	555	394	236	47,9		
Dirigenti Tecnologi	36	17	-	-	-	-	-	1	1	3	8	2	14	6	13	5	-	-	1	4	10	20	18	58,39		
Primi Tecnologi	83	56	-	-	-	-	3	4	16	12	19	10	29	17	16	13	-	-	7	28	29	46	29	55,86		
Tecnologi	276	345	-	-	7	5	101	132	66	70	49	66	32	50	21	22	-	12	233	136	115	82	43	49,03		
CTER	1075	628	3	-	55	14	241	138	170	99	199	149	213	140	194	88	3	69	379	269	348	353	282	51,88		
Funzionari di Amministrazione	33	104	-	-	2	2	2	16	8	20	8	36	11	24	2	6	-	4	18	28	44	35	8	52,33		
Collaboratori di Amministrazione	144	432	-	1	9	6	32	82	27	75	37	106	21	108	18	54	1	15	114	102	143	129	72	52,13		
Operatori Tecnici	232	125	-	-	15	6	33	22	20	18	40	22	60	36	64	21	-	21	55	38	62	96	85	53,77		
Operatori di Amministrazione	8	31	-	-	-	-	-	4	1	4	2	6	3	8	2	9	-	-	4	5	8	11	11	55,8		
TOTALE DEL PERSONALE	4489	4111	3	1	178	114	1156	1129	825	813	802	822	794	739	731	493	4	292	2285	1638	1624	1533	1224			

Ad eccezione dei profili di Ricercatore e Tecnologo (III livello), l'età media del personale è al di sopra dei 51 anni. Il valore medio più basso è quello dei Ricercatori, con età media pari a 47,9, seguito dai Tecnologi con età media pari a 49,03.

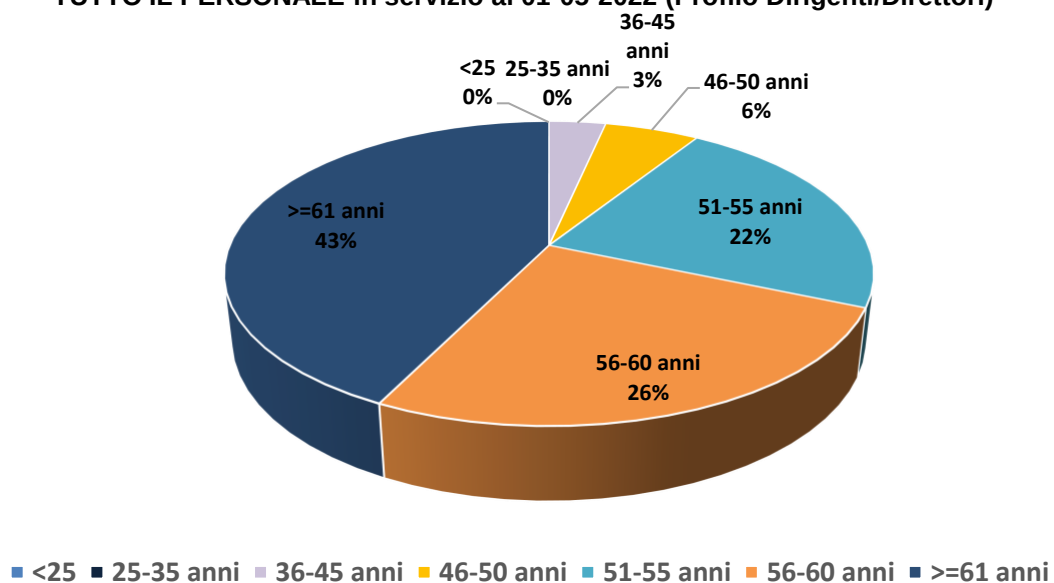


Di seguito si riporta anche una rappresentazione sintetica delle fasce di età per categorie professionali aggregate, seguite dai grafici di dettaglio sulle percentuali sempre per fasce riferite a ciascun profilo e livello professionale.

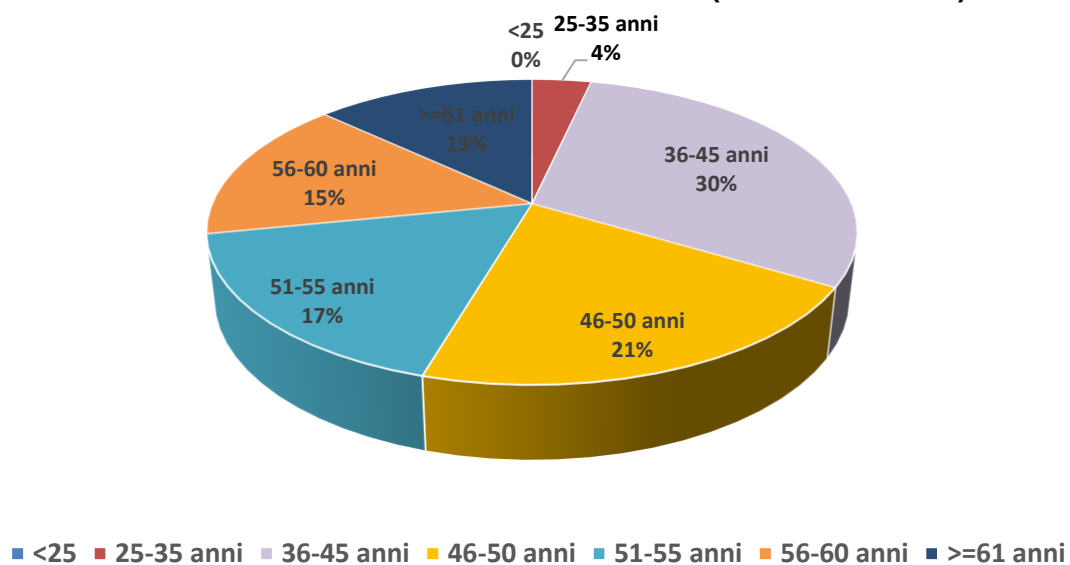
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022

	RIPARTIZIONE PER FASCE D'ETA'						
	<25	25-35 anni	36-45 anni	46-50 anni	51-55 anni	56-60 anni	>=61 anni
DIRETTORE GENERALE	-	-	3	5	20	23	38
RICERCATORE	-	171	1471	1023	845	738	638
TECNOLOGO	-	12	241	168	154	148	90
TECNICO	3	90	434	307	410	449	367
AMMINISTRATIVO	1	19	136	135	195	175	91
	4	292	2285	1638	1624	1533	1224

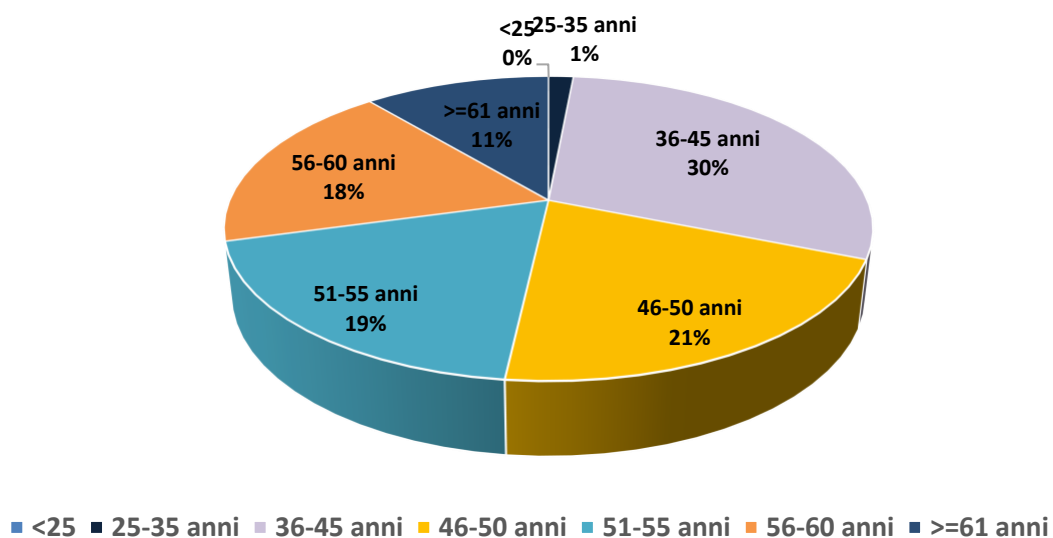
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Dirigenti/Direttori)



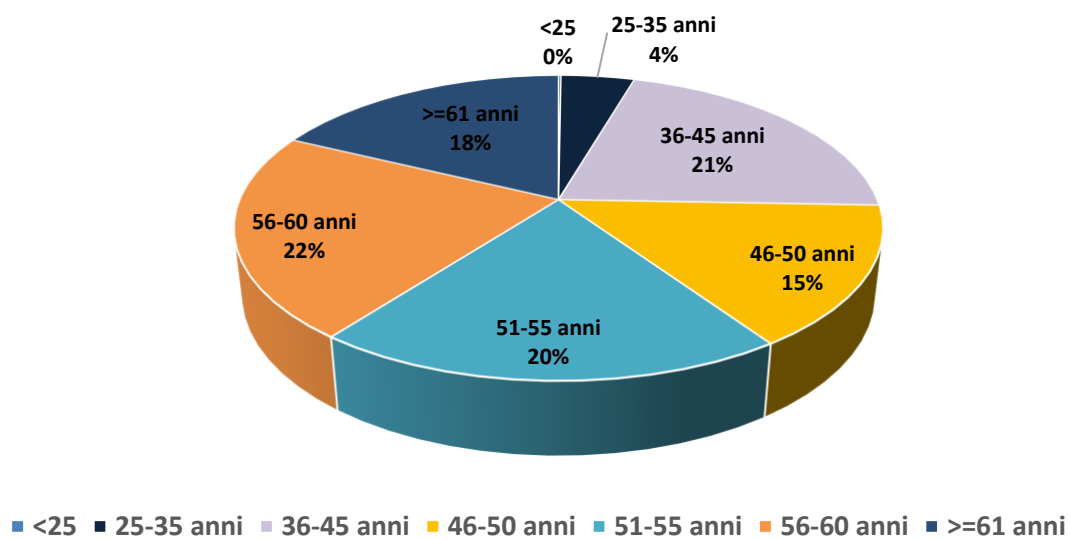
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Ricercatore)



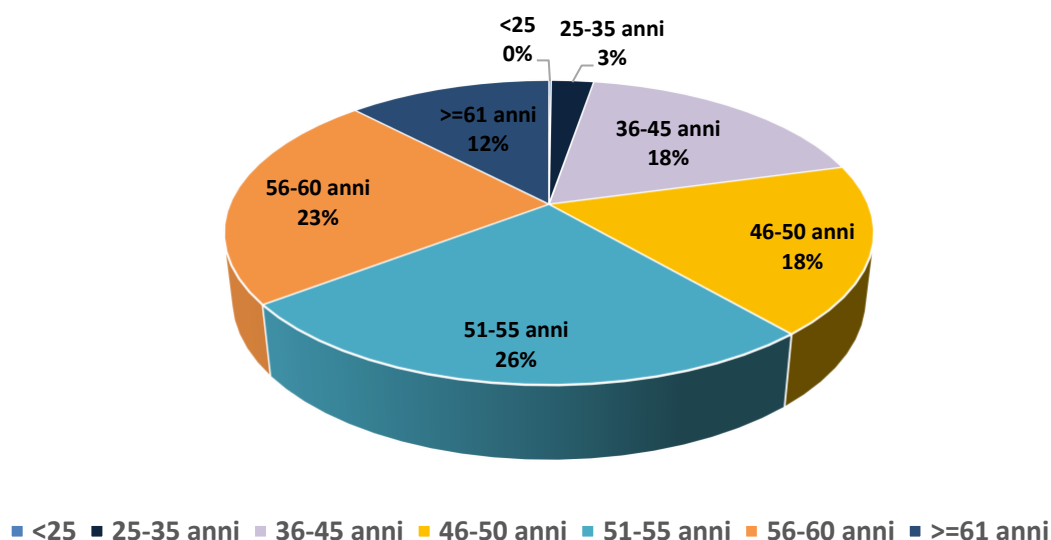
TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Tecnologico)



TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Tecnico)



TUTTO IL PERSONALE in servizio al 01-05-2022 (Profilo Amministrativo)



16.2 Analisi dei dati

L'attuale configurazione del personale CNR, messa a raffronto con le consistenze registrate negli anni precedenti, mostra un *trend* di significativo aumento soprattutto del personale ricercatore e tecnologo a tempo indeterminato, per effetto, da un lato, delle numerose assunzioni effettuate per concorso pubblico anche grazie agli stanziamenti straordinari messi a disposizione dal Governo (in particolare, DM n. 105 del 2016 e DM n. 163 del 2018 con i quali sono state finanziate procedure di reclutamento di giovani ricercatori per gli EPR) e, dall'altro, del massiccio intervento di superamento del precariato attuato dall'Ente nel quinquennio 2018/2021 in applicazione del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75.

In particolare, il CNR ha attivato una prima cospicua tranche di "stabilizzazioni" già nel 2018 sia mediante manifestazione di interesse per la partecipazione alle procedure di cui all'art. 20, comma 1, sia mediante l'indizione di procedure selettive riservate al personale in possesso dei requisiti di cui all'art. 20, comma 2, del suddetto D.Lgs. 75/2017.

Nel corso del 2019 sono state realizzate ulteriori assunzioni mediante utilizzo delle graduatorie di cui all'art. 20, comma 2, cit. ed è stato autorizzato un contingente aggiuntivo per il 2020 riferito sia al personale ricompreso nelle liste del comma 1, sia agli idonei delle selezioni bandite ai sensi dell'art. 20, comma 2.

A tale riguardo si riporta il dato complessivo delle stabilizzazioni autorizzate dal CNR nel periodo di riferimento, con la precisazione che le assunzioni deliberate nel 2021 sono state realizzate nel 2022:

Stabilizzazioni autorizzate								
Livello e Profilo	2018		2019		2020		2022	
	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2	U.d.P. Comma 1	U.d.P. Comma 2
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-	-	-	-	-
II livello - I Ricercatore	3	-	-	-	-	-	-	-
III livello - Ricercatore	486	100	-	190	26	95	-	274
I livello - Dirigente Tecnologo	1	-	-	1	-	1	-	-
II livello - I Tecnologo	2	-	-	1	-	1	-	-
III livello - Tecnologo	209	4	-	18	12	19	-	54
V livello - Funzionario di Amministrazione	10	-	-	-	1	-	-	-
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	-	-	-	-	-	-	-
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	251	-	-	-	-	-	-	-
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	45	-	-	-	-	-	-	-
VII livello - Operatore Tecnico	2	-	-	-	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	59	-	-	-	-	-	-	-
VIII livello - Operatore di Amministrazione	3	-	-	-	-	-	-	-
Totale Generale	1.071	104	0	210	39	116	0	328

Rispetto all'ultima tornata di "stabilizzazioni", si evidenzia che il numero di assunzioni effettivamente perfezionate a febbraio 2022 è risultato inferiore rispetto al contingente massimo autorizzato, in ragione di rinunce, esclusioni e richieste di differimento; il numero definitivo potrà essere consolidato entro la fine del corrente anno, in modo tale da acquisire anche la consistenza finale del personale assunto in virtù della normativa sul superamento del precariato.

Per converso, pur tenendo conto delle assunzioni legate al processo di "stabilizzazione", il personale tecnico e amministrativo è rimasto sostanzialmente invariato nel tempo con pochi nuovi ingressi, che nel caso del personale amministrativo sono in numero inferiore rispetto alle cessazioni (nel 2015 gli amministrativi in servizio erano 758 ed alla data attuale sono scesi a 748).

Già da una prima lettura dei dati emerge, dunque, che la quota del personale c.d. di supporto (in particolare del personale amministrativo) appare sottodimensionata rispetto al personale di ricerca e tecnologico (ricercatori e tecnologi).

A livello di Ente, il personale amministrativo rappresenta appena il **9%** del totale e si tratta senza dubbio di un dimensionamento poco congruo per sostenere un'organizzazione tanto complessa e variegata come quella del Consiglio Nazionale delle Ricerche; la carenza strutturale sussiste già relativamente alla mera gestione ordinaria, ma appare ancor più critica se si tiene conto dell'incidenza delle attività progettuali, per le quali è necessario un adeguato supporto amministrativo.

Pure scorporando dal rapporto percentuale, i tecnologi del settore "giuridico-amministrativo", concentrati prevalentemente in Amministrazione Centrale, pari ad un totale di 38 unità, resta un forte disallineamento e si comprende come una delle esigenze maggiormente sentite dalle Strutture CNR sia oggi quella di attuare un rafforzamento della componente tecnica ed amministrativa.

Passando dalla rilevazione a livello di Ente, ad un'analisi di dettaglio per singole strutture, l'inadeguatezza numerica del personale amministrativo resta generalmente confermata, ma i valori

percentuali sono fortemente variabili da struttura a struttura con oscillazioni ricomprese tra un minimo dello **1,54%** fino ad un massimo del **20,78%**.

I dati di dettaglio sono rappresentati nelle tabelle di cui all'Appendice A che riportano per ciascuna struttura il numero delle UdP complessive ed il rapporto percentuale sul totale del personale amministrativo e tecnico.

Nella tabella sottostante sono indicati, per completezza di informazione, anche i valori dell'Amministrazione centrale e delle Aree della Ricerca, mentre i dati degli Istituti sono aggregati per Dipartimento di afferenza.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022 (per struttura di afferenza)

Dipartimento	Acronimo	STRUTTURA	U.D.P. Totale	Percentuale U.d.P. Amministrati vi Su Totale	Percentuale U.d.P. Tecnici Su Totale
Amministrazione Centrale	ASR	Amministrazione Centrale	540	19,44	51,67
AREA DI RICERCA	ARBA1	AREA DI RICERCA DI BARI	4	25,00	50,00
	ARBO1	AREA DI RICERCA DI BOLOGNA	8	50,00	37,50
	ARFI1	AREA DI RICERCA DI FIRENZE	6	16,67	83,33
	ARGE1	AREA DI RICERCA DI GENOVA	5	40,00	60,00
	ARMI1	AREA DI RICERCA DI MILANO 1	7	42,86	57,14
	ARMI3	AREA DI RICERCA DI MILANO 3	7	28,57	42,86
	ARMI4	AREA DI RICERCA DI MILANO 4	6	33,33	33,33
	ARNA1	AREA DI RICERCA DI NAPOLI 1	2	-	50,00
	ARPD1	AREA DI RICERCA DI PADOVA	4	25,00	50,00
	ARPA1	AREA DI RICERCA DI PALERMO	4	50,00	50,00
	ARPI1	AREA DI RICERCA DI PISA	15	6,67	86,67
	ARPZ1	AREA DI RICERCA DI POTENZA	6	33,33	66,67
	ARCS1	AREA DI RICERCA DI RENDE	2	50,00	-
	ARSS1	AREA DI RICERCA DI SASSARI	3	100,00	-
	ARTO1	AREA DI RICERCA DI TORINO	2	50,00	50,00
	ARNA3	AREA DI RICERCA NAPOLI 3	1	100,00	-
	ARRM1	AREA DI RICERCA ROMA 1	20	-	100,00
	ARRM2	AREA DI RICERCA ROMA 2	30	10,00	73,33
			TOTALE AREA DI RICERCA	132	
Dipartimento Ingegneria, ict e tecnologie per l'energia e i trasporti			1449	6,42	24,02
Dipartimento Scienze bio-agroalimentari			902	8,09	24,39
Dipartimento Scienze biomediche			1256	6,37	21,89
Dipartimento Scienze chimiche e tecnologie dei materiali			937	6,83	19,00
Dipartimento Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente			1381	7,82	22,16
Dipartimento Scienze fisiche e tecnologie della materia			1271	10,94	16,60
Dipartimento Scienze umane e sociali, patrimonio culturale			732	8,20	21,31
	U.d.P. TOTALI CNR		8600		

Occorre altresì rimarcare che l'effettivo fabbisogno di personale amministrativo di ciascuna struttura andrebbe più puntualmente definito non in funzione delle mere dimensioni numeriche dell'Istituto (percentuale di amministrativi rispetto al totale del personale in forza), ma avuto riguardo ai volumi di attività dei singoli Istituti ed all'entità delle risorse gestite. Sotto questo aspetto, tra gli obiettivi del presente piano vi è anche quello di identificare degli indici di complessità degli Istituti, da elaborare in funzione del *trend* storico e da aggiornare periodicamente, che tengano conto anche di fattori quali l'articolazione territoriale e la collocazione dell'Istituto (all'interno di un'area della ricerca o fuori area), da utilizzare come criteri guida per le programmazioni del personale amministrativo.

In particolare, ai fini dell'assegnazione delle nuove posizioni amministrative si procederà con l'applicazione di criteri oggettivi basati:

- a) sulla consistenza numerica della struttura;
- b) sulle risorse finanziarie complessivamente gestite;
- c) sulla complessità amministrativa misurata in base ad un indice strutturato che prende in considerazione fattori quali il numero di progetti ed il numero dei documenti amministrativi e contabili processati nell'arco temporale di riferimento.

In ogni caso, è ragionevole ritenere che, idealmente, la quota percentuale del personale amministrativo debba attestarsi su una quota non inferiore al 15%, al fine di evitare che, come purtroppo talvolta già accade, le Strutture si trovino costrette ad affidare le funzioni amministrative a personale con diverso inquadramento, con risultati spesso insoddisfacenti e comunque contrari ai principi di una sana ed efficace gestione.

Una considerevole variabilità si riscontra anche relativamente ai numeri del personale con profilo tecnico, la cui numerosità rispetto al totale oscilla da una percentuale minima del 2,41% fino ad un massimo del 46,92%.

Il dato del personale tecnico va chiaramente letto con estrema cautela, dal momento che certe differenze nelle consistenze sono significativamente legate alle diverse caratteristiche degli Istituti e come tali non suscettibili di automatismi (è evidente che il fabbisogno di un istituto umanistico impegnato in studi meramente teorici è diverso da quello di un istituto con laboratori sperimentali, impianti e/o infrastrutture di ricerca/tecnologiche). Va inoltre considerato che tra i tecnici (per effetto delle dinamiche retributive legate all'applicazione dei CCNL di comparto ed in particolare al massiccio utilizzo negli anni dell'istituto della mobilità di profilo di cui all'art. 52 CCNL 21.2.2002) figurano anche unità di personale con una vocazione più gestionale che tecnica in senso stretto.

Ultimamente si è registrata una forte inversione di tendenza, nel senso che, da un lato, i nuovi bandi di concorso operano una netta distinzione tra i contenuti professionali richiesti per i profili tecnici rispetto a quelli valevoli per gli amministrativi e, dall'altro, già nell'ultima edizione della mobilità di

profilo, la verifica della sussistenza dei requisiti per il passaggio al profilo tecnico è stata effettuata con particolare rigore, di guisa che le istanze di mobilità motivate unicamente da aspirazioni di progressione di carriera non hanno trovato accoglimento.

Resta comunque il dato storico per cui attualmente nei profili di Collaboratore Tecnico e di Operatore Tecnico sono tuttora ricomprese professionalità tra loro eterogenee, con la presenza di tecnici di laboratorio, tecnici informatici, tecnici di infrastrutture, ma anche di figure con competenze sovrapponibili a quelle amministrative.

Per quanto concerne il personale ricercatore e tecnologo, oltre al dato percentuale delle consistenze per struttura, è utile conoscere anche quello relativo all'afferenza alle aree strategiche e ai settori tecnologici dell'Ente.

La rilevazione è stata elaborata sulla base delle mappature effettuate spontaneamente dal medesimo personale sulla piattaforma informatica SIPER e sui dati estratti dal sistema "selezioni online" relativi alla partecipazione dei candidati ai bandi di concorso.

A fronte di un contingente complessivo di 5.640 Ricercatori/Tecnologi, risultano mappati o comunque censite 5281 Unità di personale dell'Ente, un campione sicuramente più che rappresentativo rispetto alla totalità del personale in servizio.

Personale CNR in servizio al 01-05-2022
Distribuzione Personale vs Area Strategica e Settore Tecnologico

Settore	I livello - Dirigente di Ricerca	II livello - I Ricercator e	III livello - Ricercatore	I livello - Dirigente Tecnologo	II livello - I Tecnologo	III livello - Tecnologo	TOTALE
Agricoltura, Ambiente e Foreste	17	42	138	-	-	-	197
Atomi, fotoni e molecole	9	19	69	-	-	-	97
Biologia, Biotecnologie e Biorisorse	17	54	144	-	-	-	215
Biomedicina cellulare e molecolare	23	44	192	-	-	-	259
Cambiamenti globali	17	29	103	-	-	-	149
Chimica e materiali per la salute e le scienze della vita	15	47	143	-	-	-	205
Chimica e tecnologie dei materiali inorganici	14	16	83	-	-	-	113
Chimica e tecnologie dei materiali organici e molecola	18	25	121	-	-	-	164
Chimica verde e processi per la sostenibilità	21	29	87	-	-	-	137
Fisiopatologia	17	36	156	-	-	-	209
Genetica	9	17	76	-	-	-	102
GIURIDICO-AMMINISTRATIVO	-	-	-	6	2	30	38
Informatica	21	52	159	-	-	1	233
Ingegneria dei Sistemi e delle Comunicazioni	34	48	166	-	-	-	248
Ingegneria industriale e civile	27	49	192	-	1	1	270
Matematica applicata	19	31	54	-	-	-	104
Materia condensata	34	37	158	1	-	-	230
Micro-nanoelettronica, Sensoristica, Micro-nanosiste	16	24	94	-	-	-	134
Neuroscienze	8	23	78	-	-	-	109
ORGANIZZATIVO-GESTIONALE	-	-	3	15	41	157	216
Osservazione della Terra	15	29	132	-	-	-	176
Produzioni alimentari e Alimentazione	14	33	86	-	-	-	133
PROGETTAZIONE E/O GESTIONE IMPIANTI, STRUMEN	-	-	2	3	19	45	69
Rischi naturali e impatti antropici e tecnologie per l'am	22	38	178	-	-	1	239
Risorse naturali ed Ecosistemi	16	36	158	-	-	1	211
Scienze del Patrimonio storico-culturale	19	23	109	-	-	-	151
Scienze e Tecnologie della conoscenza	13	16	62	-	-	-	91
Scienze economiche, sociali e politiche	14	16	56	-	-	1	87
Sistemi complessi, Plasm, Materia soffice, Biofisica	21	33	134	-	-	-	188
Storia, lingua, diritto e filosofia	10	20	72	1	-	-	103
SUPPORTO ALLA RICERCA	-	-	3	17	65	319	404
TOTALE	480	866	3.208	43	128	556	5.281

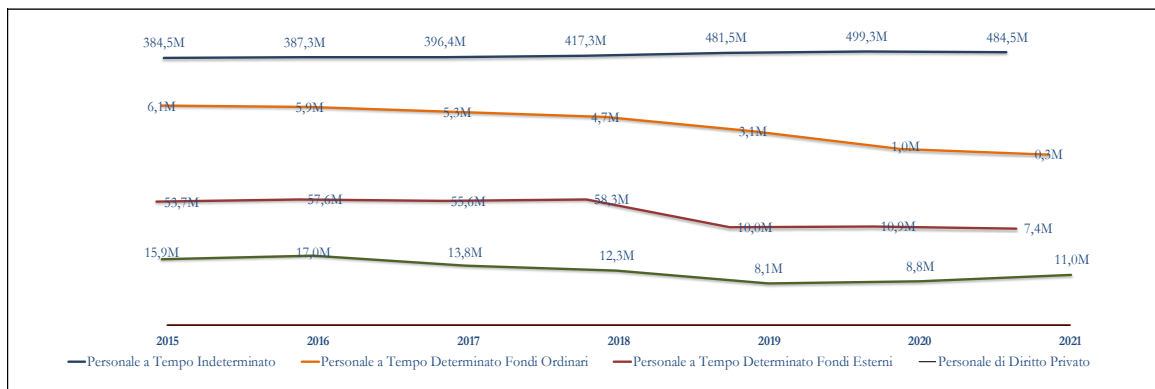
Per concludere l'analisi della situazione attuale si riporta anche la tabella sulla spesa relativa alle retribuzioni del personale nel periodo 2015-2021.

La spesa è costantemente in crescita parallelamente all'aumento del personale. Fa eccezione solo l'anno 2021, che per effetto della pandemia da covid-19 è stato caratterizzato da numerose cessazioni, compensate solo da sporadiche assunzioni. Per effetto del blocco dei concorsi "in presenza", poi seguiti da riaperture con rigidi protocolli di sicurezza, nel corso del 2021 sono state effettuate prevalentemente selezioni per progressioni interne (ex art. 15, commi 5 e 6, CCNL 2002-2005) o concorsi per titoli e colloquio.

SPESA RELATIVA ALLE RETRIBUZIONI DEL PERSONALE CNR

(COMPENSIVA DEGLI ONERI A CARICO CNR)

Tipo Rapporto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personale a Tempo Indeterminato	384.485.133	387.330.656	396.400.020	417.294.638	481.455.442	499.287.346	484.460.529
Personale a Tempo Determinato Fondi Ordinari	6.050.296	5.923.490	5.296.421	4.731.544	3.118.979	1.020.065	331.251
Personale a Tempo Determinato Fondi Esterni	53.679.938	57.637.987	55.563.410	58.326.363	10.017.515	10.928.201	7.437.864
Personale di Diritto Privato	15.944.593	17.006.605	13.819.660	12.257.379	8.118.470	8.802.648	10.950.352
TOTALE	460.159.961	467.898.738	471.079.511	492.609.924	502.710.406	520.038.260	503.179.996



Infine, si riporta il dato estratto dal sistema di contabilità sulle ulteriori tipologie di personale in forza al CNR alla data del 31 dicembre 2021, che si contraddistingue per il significativo numero di assegnisti di ricerca, in aumento rispetto al corrispondente dato del 2020 (1779), mentre risultano in calo gli altri incarichi di ricerca passati da 186 del 2020 a 96 del 2021:

Altro Personale	Personale in servizio al 31-12-2021 impegnato in ricerca	Personale in servizio al 31-12-2021 NON impegnato in ricerca
Altri Incarichi di Ricerca	31	65
Assegnisti	1.988	0
Borsisti	220	29
Collaborazioni	85	36
Comandi in Entrata	1	3
Dottorandi*		
Totale	2.325	133

* Il CNR eroga finanziamenti per borse di dottorato per il personale la cui gestione resta in capo agli atenei

16.3 La programmazione 2021-2023

La fotografia del personale appena delineata è destinata ad evolversi per effetto della realizzazione dei programmi assunzionali previsti dai Piani già approvati.

In particolare, tra gli interventi in corso sono inclusi specifici programmi finalizzati al potenziamento degli organici del personale tecnico ed amministrativo per un totale complessivo di 352 UdP (di cui 218 UdP con profilo amministrativo e 134 UdP con profilo tecnico, che comprendono il personale destinato alle aree della ricerca e 2 posizioni di funzionario di amministrazione derivanti da rimodulazioni di precedenti programmi destinati all'amministrazione centrale).

La tabella sottostante illustra nel dettaglio i programmi già autorizzati con il PTA 2021-2023, ivi incluse le nuove assunzioni di ricercatori/tecnologi a complemento delle stabilizzazioni attuate a febbraio del corrente anno:

Realizzazione Programmi - PFB 2021-2023				
Livello/Profilo	Posti Programmati Già Autorizzati			
	Anno Riferimento PTA			Totale
	2022	2023	2024	
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-
I livello - Dirigente Tecnologo	2	-	-	2
II livello - I Ricercatore	2	-	-	2
II livello - I Tecnologo	7	-	-	7
III livello - Ricercatore	169	135	-	304
III livello - Tecnologo	101	-	-	101
V livello - Funzionario di Amministrazione	136	-	-	136
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	2	-	-	2
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	125	-	-	125
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	84	-	-	84
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	9	-	-	9
TOTALE	637	135	-	772

Con la realizzazione dei suddetti programmi si stima già un miglioramento significativo della capacità gestionale dell'Ente, ma permangono criticità sia sul versante tecnico che su quello amministrativo, che rendono necessari gli ulteriori interventi proposti con il Piano di Rilancio e la provvista di nuove risorse al fine di garantire la sostenibilità complessiva dell'Ente.

In merito ai programmi già autorizzati si rappresenta che le posizioni per tecnici ed amministrativi sono state quasi tutte bandite e si stima che le procedure si concluderanno entro la fine dell'anno. I bandi per le posizioni di tecnologo sono in corso di emanazione ed anche per essi è ragionevole prevedere che l'iter possa perfezionarsi nel corrente anno.

Quanto ai ricercatori, si precisa al riguardo che la tabella comprende anche alcune posizioni per le quali si sono già concluse le procedure concorsuali, ma non è stata perfezionata la presa di servizio a seguito dell'accoglimento dell'istanza di differimento, nonché la rimodulazione parziale del contingente 2023 (da 137 a 135) per effetto dell'autorizzazione di due chiamate dirette di vincitori ERC.

Le posizioni disponibili riferite al 2022 sono 137 e saranno coperte entro novembre mediante utilizzo delle graduatorie dei concorsi per giovani ricercatori, banditi ai sensi del d.m. 163/2018.

Le restanti 135 posizioni programmate per il 2023 saranno destinate a nuovi bandi.

Alle posizioni già autorizzate per le aree della ricerca sarà dedicato un focus nel successivo paragrafo che prenderà in considerazione l'analisi di contesto e le prospettive di sviluppo.

16.4 La nuova programmazione proposta con il Piano di Rilancio

In termini generali, il piano di rilancio comprende, da un lato, obiettivi che mirano a rafforzare la struttura dell'Ente attraverso una revisione dell'assetto organizzativo e un potenziamento delle risorse (obiettivi di riorganizzazione e nuova programmazione), dall'altro obiettivi di miglioramento dei processi e di valorizzazione/sviluppo delle risorse umane già in dotazione all'Ente.

Il disegno di riorganizzazione del CNR è illustrato nell'apposita sezione del piano e potrà essere compiutamente attuato entro un orizzonte temporale pluriennale.

Sul fronte della programmazione, occorre distinguere tra interventi di carattere immediato, che si rendono indispensabili per garantire la funzionalità dell'Ente e l'avvio dell'attuazione degli obiettivi strategici del Piano di Rilancio, ed interventi prospettici di carattere pluriennale, che richiederebbero un sostanzioso incremento della dotazione finanziaria dell'Ente.

Sotto quest'ultimo aspetto, consapevoli del fatto che per sostenere in modo efficace il volume delle attività già in corso presso l'Ente ed alle quali si somma quello correlato all'attuazione del piano di rilancio, il dimensionamento del personale dovrebbe essere superiore rispetto a quello che potrà essere reclutato sulla base di quanto già stanziato dalla Legge finanziaria 2022, si presenta di seguito un importo minimo di nuove assunzioni finalizzate a supportare alcuni processi ritenuti fondamentali, come la transizione alla contabilità economica e patrimoniale e il presidio di tutta la gestione, fermo restando che i target temporali di raggiungimento degli obiettivi gestionali potrebbero subire qualche rallentamento causa l'insufficiente dotazione adeguate professionalità.

16.4.1 La nuova programmazione 2022-2024

Il Piano di Fabbisogno del personale dell'Ente per gli anni 2022 – 2024 è predisposto tenendo conto della normativa vigente in materia, così come innovata dalle disposizioni di cui al D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 218 "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124".

L'introduzione di tale normativa ha rappresentato un importante traguardo per il Consiglio Nazionale delle Ricerche e gli EPR, in generale, riconoscendo loro quel margine di autonomia fondamentale per lo sviluppo delle attività e dei programmi di ricerca, ma ha accresciuto al tempo stesso la responsabilità degli Enti, chiamati a valutare anche in un'ottica di medio-lungo periodo la sostenibilità dei propri programmi assunzionali.

In particolare, l'art. 7 del D. Lgs. n. 218/2016 prevede che *"1. Gli Enti, nell'ambito della loro autonomia, in conformità con le linee guida enunciate nel Programma Nazionale della Ricerca di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204, tenuto conto delle linee di indirizzo del Ministro vigilante e dei compiti e delle responsabilità previsti dalla normativa vigente,*

ai fini della pianificazione operativa, adottano un Piano Triennale di Attività, aggiornato annualmente, con il quale determinano anche la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale. 2. Il Piano Triennale di Attività è approvato dal Ministero vigilante entro sessanta giorni dalla ricezione, decorsi i quali, senza che siano state formulate osservazioni, si intende approvato. 3. Nell'ambito dell'autonomia loro riconosciuta, e coerentemente con i rispettivi Piani Triennali di Attività, gli Enti determinano la consistenza e le variazioni dell'organico e del piano di fabbisogno del personale, nel rispetto dei limiti derivanti dalla legislazione vigente in materia di spesa per il personale.”.

Il successivo articolo 9 “Fabbisogno, budget e spese di personale” prevede che “1. Gli Enti, nell'ambito della rispettiva autonomia, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, nel rispetto dei limiti massimi di tale tipologia di spesa, definiscono la programmazione per il reclutamento del personale nei Piani Triennali di Attività di cui all'articolo 7”. Il comma 2 del medesimo articolo prevede quindi che l'indicatore del limite massimo alle spese di personale sia calcolato rapportando le spese complessive per il personale di competenza dell'anno di riferimento alla media delle entrate complessive dell'Ente come risultante dai bilanci consuntivi dell'ultimo triennio. Negli Enti di ricerca, la capacità assunzione è sostenibile qualora tale rapporto non superi l'80 per cento e comunque fino a concorrenza di tale percentuale. Il calcolo delle spese complessive del personale è dato dalla somma algebrica delle spese di competenza dell'anno di riferimento, comprensive degli oneri a carico dell'amministrazione, al netto di quelle sostenute per il personale con contratto a tempo determinato la cui copertura sia stata assicurata da finanziamenti esterni di soggetti pubblici o privati.

Il comma 6 del medesimo decreto stabilisce che in riferimento al comma 2 “... si applicano i seguenti criteri: a) gli Enti che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento riportano un rapporto delle spese di personale pari o superiore all'80 per cento, non possono procedere all'assunzione di personale; b) gli Enti che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento riportano un rapporto delle spese di personale inferiore all'80 per cento possono procedere all'assunzione di personale con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua pari a non più del margine a disposizione rispetto al limite dell'80 per cento; c) ai fini di cui alle lettere a) e b) e del monitoraggio previsto al comma 3 del presente articolo, per ciascuna qualifica di personale assunto dagli Enti, è definito dal Ministro vigilante un costo medio annuo prendendo come riferimento il costo medio della qualifica del dirigente di ricerca.”.

Tra gli interventi di carattere immediato che risultano imprescindibili per le finalità del Piano di Rilancio vi è senza dubbio quello di porre rimedio ad alcune carenze di professionalità tecnico-amministrative, al precipuo scopo di dotare le strutture delle figure necessarie a garantire una efficace ed efficiente gestione, coerente con il ruolo rivestito dal CNR e con il particolare contesto che vede l'Ente impegnato in primo piano nella realizzazione dei progetti PNRR.

Ogni scenario di intervento deve tenere conto dei vincoli di bilancio e della necessità di garantire la sostenibilità, con l'osservanza degli indicatori di cui al D.Lgs. 218/2016.

16.4.2 Interventi sul personale tecnico e amministrativo

Dall'analisi ad oggi effettuata sono emerse significative carenze negli ambiti legale, contabile, nella gestione delle gare e del patrimonio.

Una prima risposta a tali criticità discenderà, come detto, dalla realizzazione dei programmi di reclutamento in atto.

Ulteriori programmi si renderanno, invece, necessari per rafforzare le aree meno presidiate e per consentire l'adeguamento dell'Ente ad alcuni risultati/traguardi posti dalla normativa, tra cui il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, la digitalizzazione dei processi e la realizzazione dell'identità digitale.

L'Ente si sta già muovendo in questa direzione attraverso alcuni primi importanti interventi, tra cui si richiama la costituzione del nuovo ufficio di livello dirigenziale non generale "Agenda digitale e Processi".

Con riferimento al settore gare, sono state avviate più iniziative a partire dall'organizzazione di specifici corsi di formazione per i RUP fino ad interventi finalizzati al reclutamento, con l'approvazione anche, da ultimo, di un concorso pubblico per l'individuazione di un dirigente amministrativo con competenze nell'ambito delle gare e delle procedure di affidamento ed acquisizione di beni, servizi e lavori.

Anche per il settore legale sono state attuate alcune importanti misure, tra cui l'avvio di programmi di reclutamento di avvocati (tecnologi con abilitazione all'esercizio della professione) ed è stata da ultimo approvata anche l'indizione di un concorso a dirigente amministrativo con expertise in ambito giuridico-legale.

Andranno tuttavia programmate ulteriori assunzioni, previa accurata ricognizione delle priorità, atteso che le posizioni ad oggi autorizzate non sono adeguate all'effettivo fabbisogno anche tenuto conto che, come evidenziato nei precedenti paragrafi, l'età media del personale amministrativo è decisamente elevata.

Sul versante del personale tecnico l'Amministrazione ha, di recente, effettuato una mappatura a livello di Ente con l'obiettivo di identificare per ciascun laboratorio/infrastruttura esistente il fabbisogno di personale aggiuntivo rispetto a quello già previsto nei programmi in itinere.

I risultati di tale mappatura evidenziano un fabbisogno teorico stimato per l'ottimale funzionamento degli Istituti, anche in questo caso comprensivo dei prossimi pensionamenti, per un totale di 447 UdP.

Trattasi evidentemente di un contingente piuttosto elevato, che presuppone un'approfondita istruttoria per vagliare il livello di urgenza degli interventi e la conseguente priorità delle richieste di assegnazione, sicché ogni decisione in materia sarà rimessa alla futura programmazione tenuto conto del quadro finanziario.

Per la contabilità economico-patrimoniale ed il sistema complessivo dei controlli saranno previsti alcuni primi interventi con l'obiettivo di supportare il decentramento amministrativo ed al contempo potenziare le attività di monitoraggio e controllo.

Altre posizioni saranno destinate al rafforzamento di funzioni strategiche, quali ad esempio quelle del nuovo grant office, ed ai settori attualmente sottodimensionati, sempre tenuto conto anche dei previsti collocamenti a riposo, compatibilmente con le risorse disponibili.

16.4.3 Le Aree della Ricerca

Come previsto dal Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e dai susseguenti provvedimenti di costituzione, alle Aree territoriali di Ricerca (AdR) *“sono assegnate le unità di personale di adeguato profilo per lo svolgimento delle attività previste...”*.

Il personale assegnato attualmente alle Aree è stato individuato principalmente attraverso due manifestazioni di interesse svolte nel periodo ottobre-dicembre 2020 e febbraio-marzo 2021.

L’organico assegnato è stato pertanto costituito utilizzando risorse umane già incardinate nell’Ente, senza ricorrere a procedure di selezione per l’acquisizione di nuove unità.

Nell’ambito delle azioni complessive intraprese per la stesura del piano di rilancio dell’Ente, ed in virtù dello status di strutture formalmente costituite, è stata effettuata una valutazione delle esigenze di personale per le AdR, al fine di integrarle nel piano di fabbisogno del personale.

Dalla ricognizione effettuata sono emerse forti criticità diffuse nell’ambito dei profili tecnici, situazione che si riscontra in termini generali in tutta la Rete Scientifica, a causa della mancanza di figure professionali competenti e per la prossima quiescenza delle unità attualmente in servizio.

Queste figure sono essenziali per il funzionamento delle infrastrutture, ad esempio per la corretta conduzione degli impianti e la gestione degli interventi manutentivi, pertanto è essenziale dare soluzione a tale criticità almeno nel medio termine.

Sebbene in termini più specifici, anche sul lato amministrativo alcune competenze non risultano presenti nelle Aree, al fine di non bloccare le attività, localmente si è fatto ricorso alla collaborazione degli Istituti afferenti, dedicando parzialmente il proprio personale all’assolvimento delle funzioni amministrative di Area. Questo tipo di soluzione è sicuramente accettabile nel breve termine, ma deve essere risolta a regime con l’inserimento di nuove unità di personale per evitare un generale rallentamento delle attività non solo dell’Area ma anche degli Istituti di supporto.

Per fornire una indicazione di massima complessiva sulle Aree più esposte, di seguito si riporta il “carico” attuale di personale gestito dall’organico di Area.

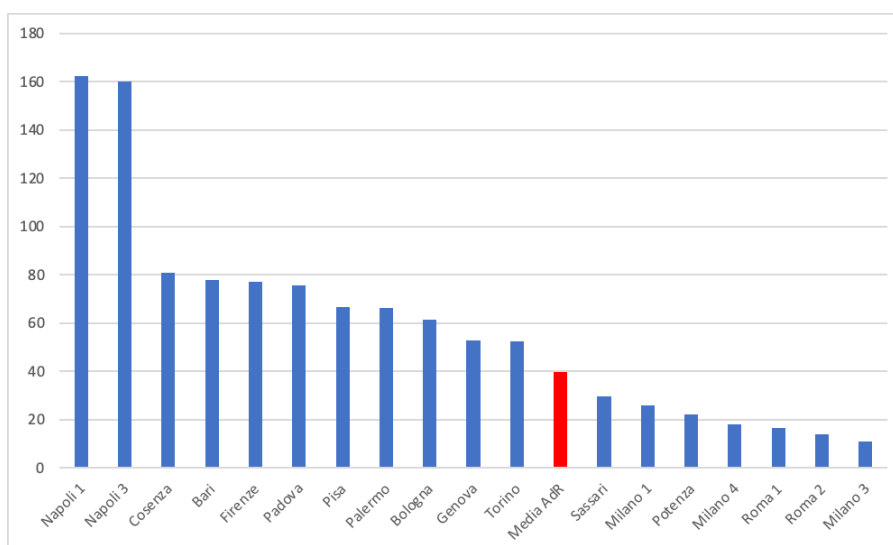


Tabella 1 - personale afferente vs organico AdR

Si espone il rapporto tra il personale afferente alla singola Area in rapporto alla dimensione dell'organico assegnato (in rosso la media Aree): appare evidente la necessità di integrare l'organico per normalizzare il carico di lavoro correlato alla dimensione dell'Area gestita.

Come accennato, sono pertanto state rappresentate esigenze per circa 78 unità di personale aggiuntive:

- 5 tecnologi,
- 8 funzionari di amministrazione,
- 42 CTER,
- 10 collaboratori di amministrazione,
- 13 operatori tecnici.

Una successiva analisi ha posto in relazione le esigenze prioritarie con le situazioni più critiche, così come illustrato in tabella 1, e le disponibilità nel bilancio dell'Ente, ipotizzando la programmazione di 68 unità di personale, riassunte graficamente come segue.

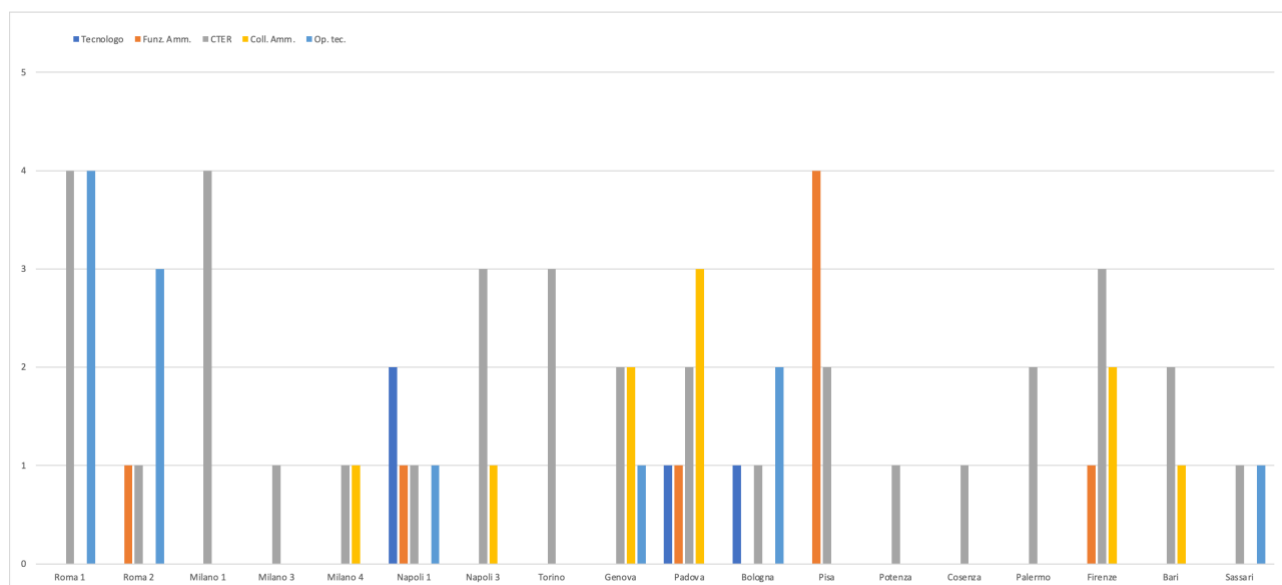


Tabella 2 – proposta di integrazione al piano di fabbisogno AdR

Di questa programmazione complessiva, n. 60 posizioni sono già state autorizzate con il Piano di Fabbisogno 2021-2023, mentre n. 8 posizioni sono aggiuntive e saranno vagliate in sede di aggiornamento del Piano per il 2023-2025.

Con la ripartizione da ultimo proposta si modifica la situazione iniziale di tabella 1 con un netto miglioramento del rapporto personale afferente vs organico AdR.

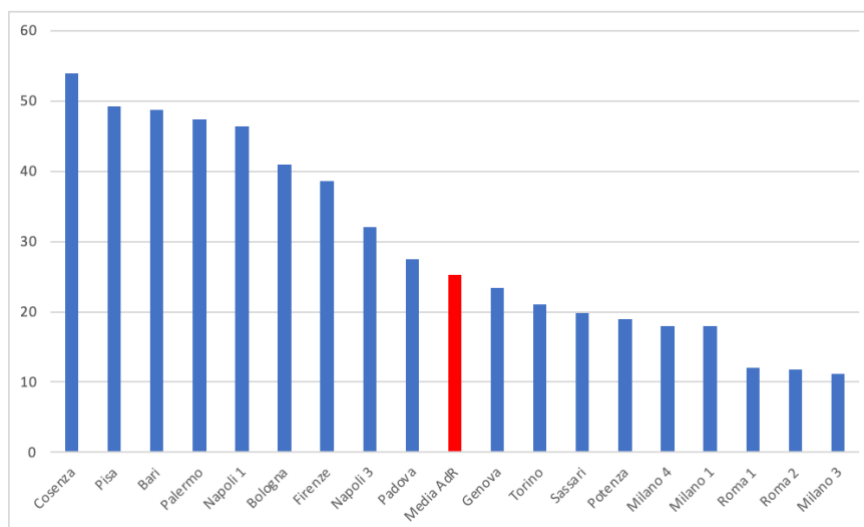


Tabella 3 - personale afferente vs organico AdR post integrazione

Anche per le Aree che permangono sopra la media, al di fuori dell'incremento prospettato, non dovrebbero rendersi necessari ulteriori interventi in ragione delle specificità: ad esempio la gestione delle infrastrutture dell'Area di Cosenza è in carico all'Università della Calabria, proprietaria del plesso; solo per le Aree di Pisa e Bologna sarà necessario verificare in corso di esercizio la consistenza dell'assetto concordato per valutare eventuali futuri interventi.

16.4.4 La nuova programmazione proposta con il Piano di Rilancio

Nel predisporre la proposta dei nuovi posti del Piano, si è tenuto conto dell'analisi condotta in precedenza e dell'imponente numero di cessazioni di personale stimate nei prossimi anni fino al 2026. La tabella sottostante illustra il dettaglio delle cessazioni previste, suddiviso per tipologia di personale, ponendolo a raffronto anche con le cessazioni effettive intervenute nel periodo 2018-2021 e con quelle stimate nel PTA 2021-2023:

Riepilogo Cessazioni 2018-2026										
Livello - Profilo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	TOTALE
DIRIGENTE DI II FASCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
I livello - Dirigente di Ricerca	19	32	31	26	27	19	34	32	24	244
II livello - I Ricercatore	24	41	46	53	37	28	33	44	46	352
III livello - Ricercatore	41	60	63	57	30	22	22	38	41	374
I livello - Dirigente Tecnologo	1	5	2	-	2	5	3	4	3	25
II livello - I Tecnologo	2	9	5	6	6	3	5	3	6	45
III livello - Tecnologo	8	10	10	9	8	8	6	3	5	67
IV livello - Funzionario di Amministrazione	15	5	1	4	2	1	-	1	2	31
V livello - Funzionario di Amministrazione	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	42	42	36	39	36	15	27	26	37	300
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	8	8	5	11	7	3	6	13	9	70
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	1	3	6	4	6	2	3	5	6	36
V livello - Collaboratore di Amministrazione	6	7	11	8	12	3	3	8	13	71
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	1	4	2	10	8	1	2	-	5	33
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	2	2	2	1	2	-	1	1	1	12
VI livello - Operatore Tecnico	25	13	14	23	13	4	7	6	11	116
VII livello - Operatore Tecnico	5	3	7	2	5	2	3	1	2	30
VIII livello - Operatore Tecnico	-	7	1	-	1	-	-	1	-	10
VII livello - Operatore di Amministrazione	7	4	6	1	1	1	-	3	1	24
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
TOTALE	207	256	248	254	203	117	155	190	213	1843

Cessazioni	UDP
Cessazioni Effettive 2018-2021	965
Cessazioni Effettive 2022 (Gennaio - Aprile)	83
Cessazioni Previste 2022 (Maggio - Dicembre)	120
Cessazioni Previste 2023-2026	675
TOTALE	1843

Dal confronto dei dati ad oggi consolidati rispetto a quelli stimati nel PTA 2021/2023, emerge quanto al numero delle cessazioni un saldo positivo di circa 100 UdP.

Trattasi di un dato ricorrente per un ente delle dimensioni del CNR, posto che nelle cessazioni stimate vi sono solo quelle obbligatorie, elaborate sulla base dei dati contributivi noti all'Ente e, dunque, il numero effettivo risulta di norma sempre superiore.

Verificando anche i dati relativi al triennio successivo (2024-2026), si prospetta già a livello di cessazioni stimate un significativo svuotamento dei ruoli dell'Ente, con un particolare picco nel 2026, ed in generale una riduzione importante del personale dei livelli apicali.

Si rappresenta, inoltre, rispetto al precedente piano, che la spesa effettivamente sostenuta per le stabilizzazioni pianificate nel 2022 è risultata inferiore a quella programmata, con un risparmio non solo attuale ma a regime di almeno circa 3.000.000,00.

Anche lo slittamento di alcuni programmi assunzionali ha generato economie, con proiezione in avanti della spesa da sostenere e relativa parziale neutralizzazione proprio in ragione del sopra descritto imponente turn over.

Al contempo, nonostante le nuove risorse stanziare per il CNR con la legge di bilancio 2022, l'esposizione dell'Ente resta critica e per la piena realizzazione degli obiettivi del Piano di Rilancio sarebbe necessario acquisire comunque fondi aggiuntivi.

Poiché risulta prioritario in questa fase rafforzare la compagine amministrativa dell'Ente, la proposta di nuove assunzioni sarà prevalentemente rivolta al reclutamento nei suddetti profili, rinviando la

pianificazione degli interventi sul personale tecnico al nuovo Piano di Fabbisogno previa ponderata analisi della situazione finanziaria.

L'ipotesi prospettata discende anche dalla constatazione che sul versante del personale ricercatore e tecnologo, come anche precedentemente evidenziato, vi sono stati significativi ingressi negli ultimi anni e nel piano recentemente approvato sono comunque già previsti importanti interventi, da attuare nel corso del 2022 e del 2023.

E' poi il caso di rimarcare che, per le qualifiche tecnico-scientifiche, saranno previste nei prossimi mesi numerose assunzioni di personale con contratto a termine impegnato nell'attuazione dei progetti PNRR.

Ciò richiederà, anche in ragione di quanto previsto dalla normativa (art. 1, comma 3, del D.L. 80 del 2021), di programmare nuovi reclutamenti di ricercatori e tecnologi a tempo indeterminato anche al termine dei progetti PNRR, con l'obiettivo di scongiurare nuovi fenomeni di precariato dopo l'imponente sforzo attuato dall'Ente ai sensi del D.Lgs. 75/2017.

Con specifico riferimento ai bandi per le infrastrutture di ricerca e le infrastrutture tecnologiche di innovazione, è obbligatoriamente previsto il reclutamento a tempo determinato del manager dell'infrastruttura, oltre alla possibilità di assumere ulteriore personale ad esse dedicato, ponendo i relativi costi a carico dei fondi PNRR. Tenuto conto che gli enti sono tenuti a gestire le infrastrutture di ricerca anche dopo la conclusione dei progetti per almeno 10 anni decorrenti dal pagamento finale al Soggetto attuatore, ne consegue che sul fronte delle "infrastrutture" andrà avviata una pianificazione di nuove assunzioni per il mantenimento in esercizio delle stesse, da attuare nella fase finale della realizzazione dei progetti e nell'ottica di garantire la continuità delle attività.

Tra gli interventi immediati si propone, invece, uno specifico programma di reclutamento di dirigenti di ricerca, da attrarre anche da istituzioni estere, al fine di rafforzare la leadership scientifica e contribuire al raggiungimento degli obiettivi previsti nel programma di revisione dell'organizzazione scientifica dell'Ente.

In termini finanziari il complessivo impatto di un siffatto programma di reclutamento presenta una maggiore sostenibilità, considerato che, al di là dei minori valori assoluti, i profili tecnici ed amministrativi non sono assoggettati agli automatismi previsti per i ricercatori e tecnologi, quanto alla dinamica delle retribuzioni.

In una fase in cui appare essenziale preservare l'equilibrio complessivo del bilancio, occorre adottare criteri prudenziali, fermo restando che l'obiettivo finale dell'Ente è quello di rafforzare ulteriormente con interventi mirati anche l'organico del personale ricercatore e tecnologo, avendo cura di preservare un giusto rapporto tra le varie componenti, con l'ulteriore corollario che ad un incremento del personale di ricerca dovrà accompagnarsi la previsione di un'adequata dotazione supplementare del personale di supporto.

Con riguardo al reclutamento del personale amministrativo occorre, per contro, monitorare i riflessi sul fondo del trattamento accessorio, tenuto conto che la quota di retribuzione accessoria del suddetto personale è significativamente più elevata di quella prevista per il personale ricercatore e tecnologo e che, allo stato, al di fuori delle fattispecie in deroga, la normativa non consente l'incremento dei fondi del salario accessorio.

Alla luce delle predette considerazioni, si espone di seguito la proposta relativa alla nuova programmazione per gli anni 2022-2024, che concentra la gran parte dei programmi sull'ultimo anno per quanto precedentemente esposto sulla dinamica del turn-over:

Nuovi posti Piano 2022-2024

Livello/Profilo	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Totale Posti Da Autorizzare Nuovo PTA 2022-2024
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-
I livello - Dirigente Tecnologo	-	2	-	2
II livello - I Ricercatore	-	-	-	-
II livello - I Tecnologo	-	-	-	-
III livello - Ricercatore	-	-	-	-
III livello - Tecnologo	-	20	-	20
V livello - Funzionario di Amministrazione	-	28	40	68
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	-	-	-
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	-	-	-	-
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	-	20	40	60
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	-	-	-	-
TOTALE	-	70	80	150

Come si evince dalla tabella la quota preponderante dei programmi è destinata al rafforzamento della componente gestionale, mentre saranno ulteriormente vagliate in sede di aggiornamento del PTA per il triennio 2023-2025 le proposte finalizzate alla realizzazione di un pacchetto di assunzioni al massimo livello di esperti di chiara fama anche internazionali, con la finalità di potenziare il disegno di riorganizzazione scientifica dell'Ente.

La sommatoria dei programmi dei PTA già approvati e di quello proposto con il Piano di rilancio è riportata nella sottostante tabella:

Realizzazione Programmi - PFB 2022-2024

Livello/Profilo	Posti Programmati Già Autorizzati				Posti Programmati Da Autorizzare			
	Anno Riferimento PTA			Totale	Anno Riferimento PTA			Totale
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	
I livello - Dirigente di Ricerca	-	-	-	-	-	-	-	-
I livello - Dirigente Tecnologo	2	-	-	2	-	2	-	2
II livello - I Ricercatore	2	-	-	2	-	-	-	-
II livello - I Tecnologo	7	-	-	7	-	-	-	-
III livello - Ricercatore	169	135	-	304	-	-	-	-
III livello - Tecnologo	101	-	-	101	-	20	-	20
V livello - Funzionario di Amministrazione	136	-	-	136	-	28	40	68
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	2	-	-	2	-	-	-	-
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	125	-	-	125	-	-	-	-
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	84	-	-	84	-	20	40	60
VIII livello - Operatore di Amministrazione	-	-	-	-	-	-	-	-
VIII livello - Operatore Tecnico	9	-	-	9	-	-	-	-
TOTALE	637	135	-	772	-	70	80	150

Si riporta anche una stima delle assunzioni delle categorie protette per gli anni 2022-2023, mentre per il 2024 il dato potrà essere consolidato solo all'esito della realizzazione dei programmi ed alle effettive prese di servizio:

Categorie Protette			
Anno Riferimento PTA			Totale
2022	2023	2024	
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
2	-	-	2
-	-	-	-
14	-	-	14
53	40	-	93
-	-	-	-
-	-	-	-
69	40	-	109

16.4.5 Le ulteriori prospettive di sviluppo della programmazione

Tra gli obiettivi del Piano di Rilancio vi è evidentemente anche quello di potenziare ulteriormente le figure core dell'Ente, vale a dire i ricercatori e tecnologi, partendo da un'accurata analisi della situazione attuale, al fine di identificare le aree che maggiormente richiedono uno sviluppo in relazione ai programmi strategici perseguiti dall'Ente anche in vista della costituzione dei nuovi "attrattori" che caratterizzeranno il futuro impianto del CNR.

In tal senso, si procederà anzitutto ad allocare le nuove posizioni di ricercatore già autorizzate (272 UdP a seguito della rimodulazione) avuto riguardo ai filoni scientifici che saranno ritenuti prioritari tenuto conto delle linee programmatiche descritte nella sezione del piano sulla rete scientifica.

Si ricorda che un primo contingente pari a 137 UdP sarà reclutato mediante utilizzo delle graduatorie dei bandi per giovani ricercatori emanati ai sensi del D.M. 163/2018.

I concorsi in questione sono stati banditi a livello nazionale avuto riguardo alle 25 Aree Strategiche previste nella pertinente programmazione.

Le ulteriori 135 posizioni del 2023 verranno bandite con riferimento agli ambiti ERC e troveranno applicazione i nuovi criteri ispiratori del reclutamento così come enunciati nella parte dedicata alla riorganizzazione scientifica dell'Ente.

Più in generale, si profila l'esigenza di incrementare il numero complessivo dei ricercatori (e dei tecnologi) per aumentare il livello competitivo del CNR in raffronto agli omologhi Enti di Ricerca europei (primo tra tutti il CNRS), accrescendo al tempo stesso la quota di studiosi attratti da istituzioni estere.

L'obiettivo finale è quello di avere nel medio periodo almeno un 10% di ricercatori/tecnologi provenienti da Istituzioni straniere e di creare le basi per trattenere i migliori talenti anche attraverso reali opportunità di sviluppo professionale e l'accesso ad un sistema efficiente ed all'avanguardia di Infrastrutture di Ricerca.

I nuovi ingressi e le progressioni dovranno avere cadenze regolari nel tempo e saranno implementati sistemi di assesment per valutare la qualità della ricerca.

I predetti traguardi in termini di ulteriore potenziamento del personale di ricerca vanno, come detto, temperati con l'esigenza di salvaguardare l'equilibrio di bilancio e presuppongono, pertanto, un parallelo ed adeguato incremento delle risorse disponibili.

16.4.6 Gli indici del nuovo PTA

Secondo la metodologia descritta nel decreto legislativo 218/2016, sono state predisposte le tabelle riassuntive del nuovo Piano, con la rappresentazione dell'indicatore previsto dall'art. 9 del suddetto decreto.

La prima tabella (Tabella A) illustra nel dettaglio i dati sulla spesa e le consistenze del personale ad inizio del 2022 ed a fine 2022, sulla base della stima dei programmi realizzati/da realizzare:

Tabella A

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/05/2022				Realizzazione programmi 2022 e prog. residuali		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2022					
					Assunzioni e Progressioni		Personale in servizio al 01/05/2022	Cessazioni 2022 (dal 2.5.2022)	Personale in servizio al 31/12/2022 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31.12.2022 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31.12.2022 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2022 (m+n+1+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h+h2)						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)	(P)	(C)	(P1)	(P3)	(Z1)	
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-		1		1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-		6		6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-		76		76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	-	-	-	-	1				1	1	1	116.284,52
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-		1		1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-		1		1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	4	-	-	510.000,00	3		4		7	7	7	701.250,00
I livello - Dirigente di Ricerca	470	-	-	52.759.608,12	-	26	470	11	459	485	485	53.155.561,17
I livello - Dirigente Tecnologo	52	-	-	5.412.500,00	2	3	52		54	57	57	5.777.005,43
II livello - I Ricercatore	908	-	-	74.939.773,86	2	1	908	19	891	892	892	75.525.348,34
II livello - I Tecnologo	138	-	-	11.035.761,30	7	20	138	4	141	161	161	11.704.658,34
III livello - Ricercatore	3470	4	-	207.085.822,58	169	63	3474	21	3622	3595	3595	208.992.195,16
III livello - Tecnologo	602	2	-	35.835.123,83	101	1	604	6	699	676	676	37.415.206,95
IV livello - Funzionario di Amministrazione	57	-	-	3.017.280,75	-		57	1	56	56	56	3.072.140,35
V livello - Funzionario di Amministrazione	80	-	-	4.007.000,00	138	23	80		218	218	218	7.404.602,08
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	539	-	-	27.962.004,60	2		539	25	516	516	516	28.236.141,00
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	336	-	-	16.630.630,32	-		336	6	330	330	330	16.530.446,43
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	820	-	-	36.991.555,10	139	-69	820	1	958	958	958	39.934.751,48
V livello - Collaboratore di Amministrazione	172	-	-	8.365.534,34	-		172	9	163	163	163	8.165.162,79
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	138	-	-	6.195.775,68	-		138	4	134	134	134	6.060.101,45
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	262	-	-	10.690.000,86	137	-47	262		399	399	399	12.753.877,29
VI livello - Operatore Tecnico	114	-	-	5.019.342,30	-		114	8	106	106	106	4.793.245,61
VII livello - Operatore Tecnico	87	-	-	3.509.195,60	-		87	3	84	84	84	3.427.586,21
VIII livello - Operatore Tecnico	152	-	-	5.710.000,08	9	-21	152	1	160	160	160	5.785.131,58
VII livello - Operatore di Amministrazione	19	-	-	734.210,46	-		19	1	18	18	18	734.210,53
VIII livello - Operatore di Amministrazione	20	-	-	751.000,00	-		20		20	20	20	751.000,00
	8441	6	84	527.390.395,76 (CPO22 I*)	710	-	8.531	120	9.121	9.121	9.121	541.264.182,70 (CPO22 II*)
Dirigenti	5	-	84	10.738.275,98	4	-	89	-	93	93	93	11.045.810,50
Livelli I-III	5.640	6	-	387.068.589,69	281	114	5.646	61	5.866	5.866	5.866	392.569.975,40
Livelli IV-VIII	2.796	-	-	129.583.530,09	425	-114	2.796	59	3.162	3.162	3.162	137.648.396,80

Situazione al 01/05/2022	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	55,42%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	527.390.395,76
Rapporto Spesa / Entrate FOE	75,78%

Situazione al 31/12/2022	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	56,87%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	541.264.182,70
Rapporto Spesa / Entrate FOE	77,77%

La seconda tabella (Tabella B) illustra i dati di dettaglio del Piano riferiti al 2023 con la situazione stimata ad inizio ed a fine anno.

Tabella B

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/01/2023				Realizzazione programmi 2023		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2023					
					Assunzioni e Progressioni		Personale al 01/01/2023	Cessazioni 2023	Personale in servizio al 31/12/2023 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31/12/2023 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31/12/2023 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1**
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2023 (m+n+n1+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h + h2) ***						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)	(P)	(C)	(P1)	(P3)	(Z1)	
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-	-	1	-	1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-	-	6	-	6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-	-	76	-	76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	1	-	-	199.344,89	-	-	1	-	1	1	1	199.344,89
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-	-	1	-	1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-	-	1	-	1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	7	-	-	892.500,00	-	-	7	-	7	7	7	892.500,00
I livello - Dirigente di Ricerca	485	-	-	55.748.170,21	-	-	485	19	466	466	466	53.564.221,28
I livello - Dirigente Tecnologo	57	-	-	6.170.250,00	2	20	57	5	54	74	74	6.267.322,46
II livello - I Ricercatore	892	-	-	75.362.211,45	-	-	892	28	864	864	864	72.996.581,50
II livello - I Tecnologo	161	-	-	13.161.166,67	-	-20	161	3	158	138	138	12.915.927,54
III livello - Ricercatore	3591	4	-	215.290.207,25	135	-	3595	22	3708	3708	3708	215.320.150,26
III livello - Tecnologo	674	2	-	40.307.059,60	20	-	676	8	688	688	688	41.022.569,54
IV livello - Funzionario di Amministrazione	56	-	-	3.072.140,35	-	-	56	1	55	55	55	3.017.280,70
V livello - Funzionario di Amministrazione	218	-	-	10.919.075,00	28	-	218	-	246	246	246	11.620.300,00
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	516	-	-	28.290.968,46	-	-	516	15	501	501	501	27.468.556,59
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	330	-	-	16.530.446,43	-	-	330	3	327	327	327	16.380.169,64
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	958	-	-	43.322.629,27	-	-	958	2	956	956	956	43.232.185,37
V livello - Collaboratore di Amministrazione	163	-	-	8.165.162,79	-	-	163	3	160	160	160	8.014.883,72
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	134	-	-	6.060.101,45	-	-	134	1	133	133	133	6.014.876,81
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	399	-	-	16.279.809,16	60	-	399	-	459	459	459	17.163.842,23
VI livello - Operatore Tecnico	106	-	-	4.793.245,61	-	-	106	4	102	102	102	4.612.368,42
VII livello - Operatore Tecnico	84	-	-	3.427.586,21	-	-	84	2	82	82	82	3.345.977,01
VIII livello - Operatore Tecnico	160	-	-	6.010.526,32	-	-	160	-	160	160	160	6.010.526,32
VII livello - Operatore di Amministrazione	18	-	-	734.210,53	-	-	18	1	17	17	17	693.421,05
VIII livello - Operatore di Amministrazione	20	-	-	751.000,00	-	-	20	-	20	20	20	751.000,00
	9031	6	84	565.716.087,63 (CP023 I*)	245	-	9.121	117	9.249	9.249	9.249	563.732.281,29 (CP023 II*)
Dirigenti	9	-	84	11.320.120,87	-	-	93	-	93	93	93	11.320.120,87
Livelli I-III	5.860	-	-	406.039.065,18	157	-	5.866	85	5.938	5.938	5.938	402.086.772,57
Livelli IV-VIII	3.162	-	-	148.356.901,58	88	-	3.162	32	3.218	3.218	3.218	148.325.387,86

** Comprensivo della quota pari ad euro 2 milioni destinata alla valorizzazione del personale

*** Escluse le posizioni relative alla quota pari ad Euro 2 Milioni destinate alla valorizzazione del personale

Situazione al 01/01/2023	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	59,44%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	565.716.087,63
Rapporto Spesa / Entrate FOE	81,28%

Situazione al 31/12/2023	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	59,23%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	563.732.281,29
Rapporto Spesa / Entrate FOE	81,00%

Si precisa che nella spesa complessiva è inclusa la quota di 2 milioni di euro che si intende destinare alle progressioni del personale ricercatore e tecnologo nel prossimo anno, mentre in parte entrate non sono conteggiate le risorse stanziare con la legge di bilancio 2022 per la valorizzazione del

medesimo personale, non essendo ancora stato adottato il previsto decreto di riparto tra gli Enti MUR.

La tabella C illustra, infine, il dettaglio analitico del Piano per il 2024, anno nel quale sono conteggiati tutti i programmi precedenti e quelli da attivare nel 2024:

Tabella C

Livello / Profilo	Personale in Servizio al 01/01/2024				Realizzazione programmi 2024		Calcolo Personale in Servizio - PFB 2024					
					Assunzioni e Progressioni		Personale al 01/01/2024	Cessazioni 2024	Personale in servizio al 31/12/2024 esclusi passaggi v/o (P+B-C)	Personale in servizio al 31/12/2024 comprensivo di art. 15/52/65 art.54 (P1 + D)	Personale in servizio al 31/12/2024 dopo tutte le operazioni (P3)	Spesa Complessiva 'Costo Medio CNR' di competenza dell'anno di riferimento per il personale di cui a Z1**
	U.d.P. T.I.	U.d.P. T.D. Rapp. 11 Fondi Ordinari	U.d.P. T.D. Rapp. 13 Fondi Ordinari	Spesa Complessiva di competenza dell'anno di riferimento	Totale Assunzioni 2024 (m+n+n1+o+p+q) (comp. Cat. Protette)	Totale Passaggi Vert. E Orizz. (f + g + h) ***						
	(A)	(A1)	(A2)		(B)	(D)	(P)	(C)	(P1)	(P3)	(Z1)	
Direttore Generale	-	-	1	209.000,00	-	-	1	-	1	1	1	209.000,00
Direttore Dipartimento	-	-	6	937.999,98	-	-	6	-	6	6	6	937.999,98
DIRETTORE DI ISTITUTO	-	-	76	8.754.276,00	-	-	76	-	76	76	76	8.754.276,00
DIRIGENTE INCARICATO I FASCIA	1	-	-	-	-	-	1	-	1	1	1	-
DIRIGENTE INCARICATO II FASCIA	-	-	1	127.000,00	-	-	1	-	1	1	1	127.000,00
DIRIGENTE DI I FASCIA	1	-	-	200.000,00	-	-	1	-	1	1	1	200.000,00
DIRIGENTE DI II FASCIA	7	-	-	510.000,00	-	-	7	-	7	7	7	510.000,00
I livello - Dirigente di Ricerca	466	-	-	53.564.221,28	-	-	466	34	432	432	432	49.656.102,13
I livello - Dirigente Tecnologo	74	-	-	8.010.500,00	-	-	74	3	71	71	71	7.685.750,00
II livello - I Ricercatore	864	-	-	72.996.581,50	-	-	864	33	831	831	831	70.208.517,62
II livello - I Tecnologo	138	-	-	11.281.000,00	-	-	138	5	133	133	133	10.872.268,12
III livello - Ricercatore	3704	4	-	222.057.326,42	-	-	3708	22	3686	3686	3686	220.739.834,20
III livello - Tecnologo	686	2	-	41.022.569,54	-	-	688	6	682	682	682	40.664.814,57
IV livello - Funzionario di Amministrazione	55	-	-	3.017.280,70	-	-	55	-	55	55	55	3.017.280,70
V livello - Funzionario di Amministrazione	246	-	-	12.321.525,00	40	-	246	-	286	286	286	14.325.025,00
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	501	-	-	27.468.556,59	-	-	501	27	474	474	474	25.988.215,21
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	327	-	-	16.380.169,64	-	-	327	6	321	321	321	16.079.616,07
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	956	-	-	43.232.185,37	-	-	956	3	953	953	953	43.096.519,51
V livello - Collaboratore di Amministrazione	160	-	-	8.014.883,72	-	-	160	3	157	157	157	7.864.604,65
VI livello - Collaboratore di Amministrazione	133	-	-	6.014.876,81	-	-	133	2	131	131	131	5.924.427,54
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	459	-	-	18.727.900,76	40	-	459	1	498	498	498	20.319.160,31
VI livello - Operatore Tecnico	102	-	-	4.612.368,42	-	-	102	7	95	95	95	4.295.833,33
VII livello - Operatore Tecnico	82	-	-	3.345.977,01	-	-	82	3	79	79	79	3.223.563,22
VIII livello - Operatore Tecnico	160	-	-	6.010.526,32	-	-	160	-	160	160	160	6.010.526,32
VII livello - Operatore di Amministrazione	17	-	-	693.421,05	-	-	17	-	17	17	17	693.421,05
VIII livello - Operatore di Amministrazione	20	-	-	751.000,00	-	-	20	-	20	20	20	751.000,00
	9159	6	84	572.261.146,11 (CPO24 I*)	80	-	9.249	155	9.174	9.174	9.174	564.154.755,52 (CPO24 II*)
Dirigenti	9	-	84	10.738.275,98	-	-	93	-	93	93	93	10.738.275,98
Livelli I-III	5.932	-	-	408.932.198,74	-	-	5.938	103	5.835	5.835	5.835	399.827.286,63
Livelli IV-VIII	3.218	-	-	150.590.671,39	80	-	3.218	52	3.246	3.246	3.246	151.589.192,91

** Comprensivo della quota pari ad euro 2 milioni destinata alla valorizzazione del personale

*** Escluse le posizioni relative alla quota pari ad Euro 2 Milioni destinate alla valorizzazione del personale

Situazione al 01/01/2024	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	60,13%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	572.261.146,11
Rapporto Spesa / Entrate FOE	82,22%

Situazione al 31/12/2024	Metodo Costo Medio CNR Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	695.990.128,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti	59,28%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	564.154.755,52
Rapporto Spesa / Entrate FOE	81,06%

Si precisa che il computo della spesa è stato elaborato in funzione del costo medio delle retribuzioni effettive del CNR per singoli profili e livelli, maggiorate con gli accantonamenti per i rinnovi contrattuali e con la nuova IVC in vigore da luglio 2022, nonché della quota a titolo di TFR.

La sottostante tabella riepiloga, invece, i parametri di cui al D.Lgs. 218/2016 per le singole annualità del triennio, evidenziando separatamente l'incidenza della spesa del personale rispetto alle sole entrate FOE.

Per quanto la normativa di legge (artt. 7 e 9 del suddetto D.Lgs. 218/2016) faccia riferimento, ai fini del calcolo degli indici, alle entrate complessive dell'Ente, si ritiene imprescindibile monitorare anche l'incidenza della spesa del personale sulle sole entrate FOE.

A tale riguardo, è utile evidenziare che tra le entrate FOE 2022 sono state conteggiate le risorse già attribuite a titolo di Assegnazione Ordinaria FOE per il 2021, incrementate dai finanziamenti aggiuntivi a regime per il personale di cui al DM 802/2020 ed al DM 614/2021, nonché i 60 milioni stanziati con la legge di bilancio 2022.

E' altresì importante specificare che il parametro utilizzato per l'elaborazione del costo medio secondo la metodologia prevista nella nota congiunta DFP/IGOP del 13 dicembre 2017 non include tutte le spese di personale (tra le spese più rilevanti in termini quantitativi restano esclusi i buoni pasto ed i benefici assistenziali). Di dette spese deve comunque tenersi conto ai fini della valutazione della sostenibilità complessiva unitamente alle ulteriori spese di funzionamento dell'Ente.

Riepilogo Parametri con Entrate Correnti e Costo 'Medio CNR' - PFB 2022-2024

ANNO 2022		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	55,42%	56,87%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	527.390.395,76	541.264.182,70
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	75,78%	77,77%

ANNO 2023		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	59,44%	59,23%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	565.716.087,63	563.732.281,29
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	81,28%	81,00%

ANNO 2024		
PTA 2022-2024 Riepilogo Parametri	INIZIO ANNO	FINE ANNO
	Metodo Costo Medio CNR	Metodo Costo Medio CNR
	Ipotesi Entrate da Bilancio	Ipotesi Entrate da Bilancio
Entrate FOE 2022	635.990.128,00	635.990.128,00
Entrate FOE 2022 Aggiuntive (legge 30.12.2021 n. 234 commi 315 e succ.)	60.000.000,00	60.000.000,00
Media Entrate Correnti Triennio Prec. (2019-2021)	951.701.238,71	951.701.238,71
Rapporto Spesa / Entrate Correnti in %	60,13%	59,28%
Spesa del personale su Anno di Riferimento	572.261.146,11	564.154.755,52
Rapporto Spesa / Entrate FOE in %	82,22%	81,06%

16.5 La consistenza del personale in proiezione post realizzazione dei programmi del Piano di fabbisogno 2022-2024

Nel presente paragrafo è illustrata in proiezione la fotografia del personale CNR (con rapporto a tempo indeterminato) descritta sub 1. all'esito della realizzazione di tutti i programmi (di quelli già autorizzati e di quelli proposti con il nuovo Piano).

Sono esclusi solo gli effetti derivanti dalle progressioni interne, per le quali andranno successivamente determinate le effettive consistenze anche alla luce dell'emanazione del decreto di riparto e sulla base di quanto previsto nei successivi paragrafi:

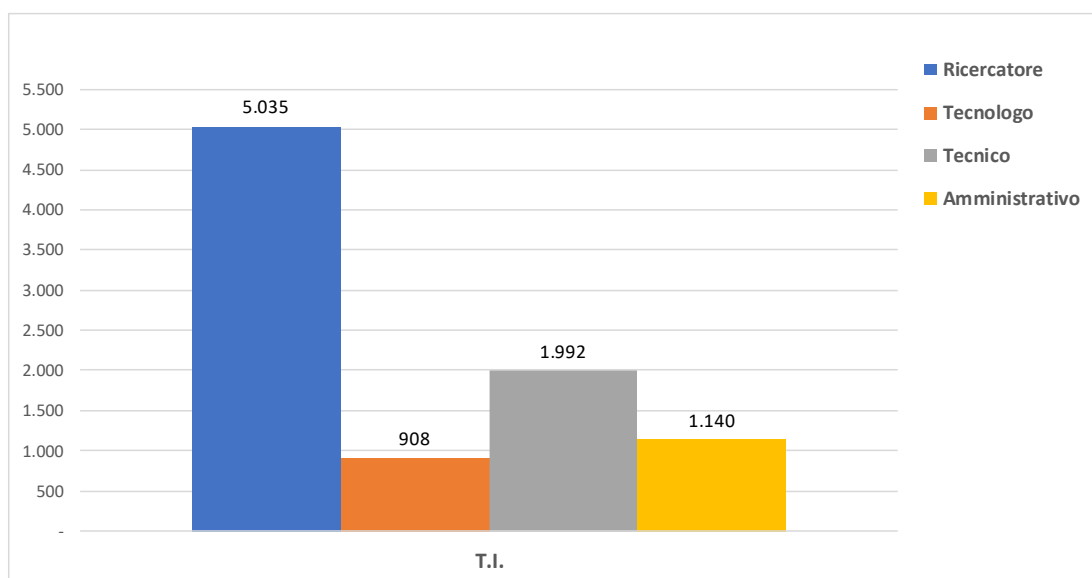
Dati proiettati al 31.12.2024 comprensivi della programmazione PTA 2022-2024 e cessazioni

Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE TI	Prog.	LIVELLO e PROFILO	Fascia	TOTALE TI
1	I livello - Dirigente di Ricerca	1	31	29	III livello - Ricercatore	1	1158
2		2	14	30		2	664
3		3	67	31		3	947
4		4	170	32		4	244
5		5	82	33		5	475
6		6	56	34		6	233
7		7	12	35		7	51
8	I livello - Dirigente Tecnologo	1	30	36	III livello - Tecnologo	1	206
9		2	6	37		2	156
10		3	12	38		3	191
11		4	13	39		4	64
12		5	8	40		5	50
13		6	1	41		6	31
14		7	1	42		7	6
15	II livello - I Ricercatore	1	22	43	IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.		474
16		2	130	44	IV livello - Funzionario di Amministrazione		55
17		3	165	45	V livello - Collaboratore di Amministrazione		157
18		4	239	46	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.		321
19		5	149	47	V livello - Funzionario di Amministrazione		309
20		6	106	48	VI livello - Collaboratore di Amministrazione		131
21		7	20	49	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.		884
22	II livello - I Tecnologo	1	14	50	VI livello - Operatore Tecnico		95
23		2	15	51	VII livello - Collaboratore di Amministrazione		451
24		3	34	52	VII livello - Operatore di Amministrazione		17
25		4	36	53	VII livello - Operatore Tecnico		79
26		5	30	54	VIII livello - Operatore di Amministrazione		20
27		6	3	55	VIII livello - Operatore Tecnico		139
28		7	1	TOTALE GENERALE CNR			9075

Sono altresì esclusi dalla proiezione i contratti di diritto privato dei direttori di Istituto, i dirigenti amministrativi ed il personale a tempo determinato al quale è dedicato un apposito paragrafo.

Dati proiettati al 31.12.2024 comprensivi della programmazione PTA 2022-2024 e cessazioni

Qualifica	T.I.
Ricercatore	5.035
Tecnologo	908
Tecnico	1.992
Amministrativo	1.140
	9.075



Con la realizzazione della programmazione del PTA 2022-2024, il rapporto percentuale tra i profili (tenuto conto anche delle cessazioni), evidenzia un aumento della consistenza del personale amministrativo di ben quattro punti percentuali (poco meno del **13%** in luogo del 9%), una lieve diminuzione della percentuale del personale tecnico (dal 24% al 22%) ed un leggero incremento (10% in luogo di 9%) del personale tecnologo.

Nonostante gli interventi programmati, sul personale amministrativo e tecnico permangono delle criticità da valutare con particolare cura in sede di aggiornamento del Piano 2023-2025, tenuto conto che, come evidenziato nel paragrafo 1.1, nell'ambito del personale tecnico sono inquadrati professionalità di varia estrazione e che si renderebbe necessario un censimento delle competenze per individuare gli ambiti che necessitano di un ulteriore potenziamento.

Anche per i tecnologi restano insoddisfatte talune richieste per le infrastrutture, ma le stesse potranno trovare una risposta immediata con i fondi PNRR ed essere successivamente vagliate nelle prossime tornate della pianificazione, come già indicato nei precedenti paragrafi.

Il grafico sottostante mostra chiaramente le variazioni che interverranno nelle consistenze del personale all'esito della realizzazione di tutti i programmi, con un miglioramento netto sulla componente gestionale:



16.6 Obiettivi di miglioramento

Ulteriore fondamentale obiettivo che si intende perseguire con il Piano di Rilancio è quello di valorizzare le professionalità esistenti, attraverso la formazione continua e lo sviluppo delle competenze.

In vista di questo obiettivo, l'Ente intende dotarsi di un Piano delle competenze, come meglio specificato di seguito.

16.6.1 Il Piano delle competenze del CNR



COUNCIL RECOMMENDATION of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C 189/01)

Ogni individuo ha diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi al fine di mantenere e acquisire competenze che consentano loro di partecipare pienamente alla società e gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro. Ogni individuo ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le prospettive di lavoro o di lavoro autonomo. Questo include il diritto a ricevere sostegno per la ricerca del lavoro, la formazione e la riqualificazione.

Pilastro europeo dei diritti sociali¹⁸

Il Piano delle competenze del CNR si basa su due concetti strategici e su una tipologia di intervento, strettamente interconnessi tra loro: il *lifelong learning*, le competenze e la formazione.

Il lifelong learning

Il *lifelong learning* comprende le attività formali, non formali e informali che sono intraprese, lungo tutto l'arco della vita, con l'obiettivo di migliorare le proprie conoscenze, abilità e competenze all'interno di una prospettiva personale, civica, sociale e non solo occupazionale. La legge n. 92/2012¹⁹ di riforma del mercato del lavoro adotta questa definizione di apprendimento, evidenziando sia le caratteristiche peculiari delle diverse forme di apprendimento²⁰, sia le azioni prioritarie da mettere in campo.

¹⁸ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

¹⁹ Legge n. 92/2012, Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita. Tratto da: www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;92~art4-com24-let2.

²⁰ L'apprendimento formale si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e si conclude con il conseguimento di un titolo di studio, di una qualifica o diploma professionale. L'apprendimento non formale è caratterizzato da una scelta intenzionale della persona e si realizza in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese. L'apprendimento

Il *lifelong learning* ancora oggi è un concetto particolarmente innovativo, perché rende esplicita sia l'unitarietà dei processi di costruzione del nuovo sapere, di attribuzione di significato e di riorganizzazione della conoscenza posseduta, che la plasticità del patrimonio di conoscenza della persona. Scompare così la settorializzazione della conoscenza che era alla base della distinzione tra il sapere indispensabile in ambito lavorativo e quello necessario, invece, alla realizzazione delle altre attività quotidiane. Parallelamente si afferma la valorizzazione di tutti gli apprendimenti, poiché tutto il patrimonio di conoscenze di un individuo incide sulla qualità delle sue performance professionali, sul modello di cittadinanza che adotta, sul suo utilizzo delle nuove tecnologie.

Il legame più evidente tra il *lifelong learning* e quanto previsto nel PNRR tuttavia è nei documenti prodotti dagli attori coinvolti nella sua attuazione, dove si afferma come concetto strategico, sopravanzato in importanza solo dal concetto di competenza.

Le competenze

Nel 2018 il *Council of the European Union* ha adottato la *Recommendation on key competencies for lifelong learning*²¹. La *Recommendation* identifica otto competenze chiave (dette anche competenze chiave di cittadinanza) essenziali affinché la realizzazione personale, uno stile di vita sano e sostenibile, l'occupabilità, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale diventino degli obiettivi raggiungibili da tutti i cittadini europei.

Prima di sviluppare questo tema è necessario condividere la definizione del concetto di competenza proposta dalla stessa *European Union*. La competenza è un insieme di conoscenze, abilità e atteggiamenti dove:

- la conoscenza è composta da fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabiliti e supportano la comprensione di una certa area o materia;
- le competenze sono definite come la capacità e la capacità di portare a termine processi e utilizzare le conoscenze esistenti per ottenere risultati;
- gli atteggiamenti descrivono la disposizione e le mentalità ad agire o reagire a idee, persone o situazioni.

Otto competenze chiave

Le competenze chiave sono quelle di cui tutti gli individui hanno bisogno per la realizzazione personale, l'occupabilità, l'inclusione sociale, per acquisire uno stile di vita sostenibile e una vita di successo in società pacifiche, per una gestione della vita attenta alla salute e cittadinanza attiva. Sono considerate tutte ugualmente importanti perché ognuna di esse contribuisce alla costruzione di una vita di successo. Si collocano nella prospettiva del *lifelong learning*, quindi, occorre svilupparle dalla prima infanzia lungo tutta la vita adulta, attraverso processi di apprendimento formale, non formale e informale, in tutti i contesti di vita come la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il quartiere, la comunità.

Il pensiero critico, il *problem solving*, il *team work*, la capacità di comunicazione e negoziazione, le capacità analitiche, la creatività e le abilità interculturali sono tutti esempi di competenze chiave. In particolare, le otto competenze chiave definite dalla *Recommendation on key competencies for lifelong learning* sono rappresentate nella figura che segue.

informale si realizza anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.

²¹ <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

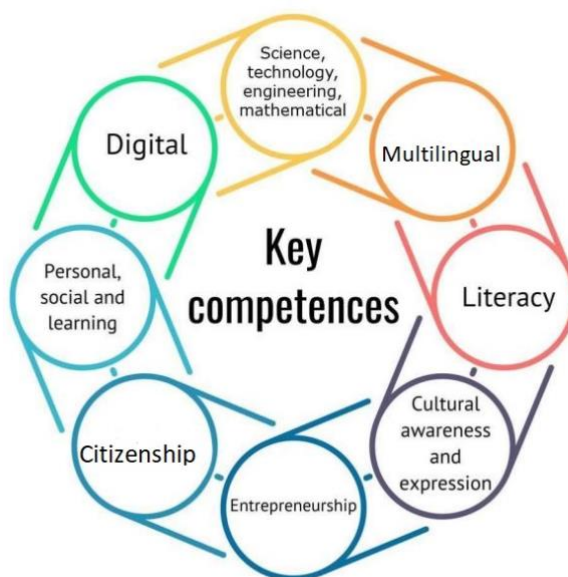


Figura n. 1 The eight competences for lifelong learning

Poiché le competenze individuate dalla *Recommendation on key competencies for lifelong learning* hanno implicazioni a cascata, che investono i temi della formazione iniziale e continua, dell'istruzione e dell'orientamento al lavoro e al benessere sociale, hanno un ruolo centrale anche nei documenti prodotti successivamente per contrastare gli effetti economici e sociali della Pandemia da COVID-19, per accelerare la transizione digitale e per promuovere la sostenibilità ambientale. Per questo la *Recommendation* è diventata un importante punto di riferimento per il Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta²², prodotto dal Tavolo interistituzionale sull'apprendimento permanente, e per il Piano Nazionale Nuove Competenze²³ redatto dal Governo italiano nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e coesione" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: a skills revolution

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) contribuirà alle iniziative *Flagship* del *Next Generation Europe*, che corrispondono a sette aree su cui gli Stati membri dovranno intervenire con investimenti mirati per poter accedere ai fondi europei. Nel PNRR la settima iniziativa *Flagship* è denominata *Reskill and upskill* (ossia dare nuove e più avanzate competenze). In questo contesto l'aggiornamento delle competenze (*reskilling*) e il miglioramento di quelle esistenti (*upskilling*) sono considerate fondamentali per superare le ricadute della pandemia, per sostenere le transizioni verde e digitale, per potenziare l'innovazione la crescita dell'economia, promuovere l'inclusione economica e sociale e garantire un'occupazione di qualità.

²² Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione/focus-on/Formazione/Documents/Piano-adulti-versione-def.pdf>

²³ https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG

Le competenze sono una sorta di filo rosso che attraversa il PNRR e a cui è dedicato uno specifico paragrafo nella parte inerente la riforma della Pubblica Amministrazione (PA). Qui si evidenzia che la carenza di nuove competenze è anche determinata dal taglio delle spese di formazione per i dipendenti pubblici che ha interessato gli ultimi anni. Si sottolinea che la mancanza di un Piano delle competenze “limita la capacità delle amministrazioni di proiettare nell’orizzonte di medio e lungo periodo la propria fisionomia, definendone i contorni in termini di competenze necessarie per rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo²⁴”. Per questo gli obiettivi del lavoro sulle competenze sono messi in relazione sia con la formazione, che con la gestione del personale.

Le modalità di attuazione del PNRR sono legate in gran parte al miglioramento della capacità formativa della PA. Per questo si punta: sul potenziamento della Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), anche attraverso la creazione di *partnership* strategiche con Università ed Enti di Ricerca; sulla riorganizzazione e razionalizzazione dell’offerta formativa; sulla predisposizione di specifici corsi on-line (MOOC *Massive Open Online Courses*) riguardanti le nuove competenze oggetto di intervento nel PNRR, con standard qualitativo certificato. Si evidenzia, inoltre, la necessità di introdurre una rigorosa misura dell’impatto formativo a breve e medio termine.

Nel PNRR lo sviluppo della pianificazione strategica dei fabbisogni per le principali amministrazioni è previsto a fine 2023.

Complessivamente, quanto previsto nel PNRR rispetto alle competenze delle persone che operano nella PA documenta un vero cambiamento di paradigma.

Competenze e Formazione

In ambito CNR i fabbisogni formativi sono fortemente eterogenei, in ragione della natura multidisciplinare e multiprofessionale dell’Ente. In particolare, occorre fornire risposte alle esigenze formative delle persone direttamente impegnate in attività di ricerca, a partire dalla formazione iniziale dei ricercatori *junior*. Si tratta di un profilo che si costruisce gradualmente intrecciando, nel corso del tempo, percorsi di formazione formale, lavoro sul campo, confronto all’interno di *network* nazionali e internazionali. Una parte rilevante di questa formazione è svolta dal CNR in stretta relazione con le università e in parte con il settore industriale, attraverso la realizzazione di percorsi specifici come le tesi di laurea, gli *stage*, i *master*, i dottorati di ricerca e le borse di studio. La formazione però è una risorsa rilevante anche per i ricercatori *senior*. Oggi chi svolge attività di ricerca deve sia costruire costantemente nuove conoscenze e competenze nello specifico ambito di cui si occupa, sia apprendere nuove modalità di comunicazione e divulgazione, se intende condividere con i diversi attori sociali le fasi del processo di ricerca e non solo i risultati finali. Tra le finalità formative vi è anche quella di garantire l’aggiornamento e l’adozione di buone pratiche in ambito amministrativo, giuridico e finanziario. C’è un ulteriore livello di complessità: quello introdotto dalla realizzazione del PNRR, che da un lato valorizza il ruolo della formazione e dell’altro mette in luce con forza il legame esistente tra competenze e formazione contestualizzandolo nell’ambito del *lifelong learning*.

Una formazione realizzata in accordo con il modello del *lifelong learning* non solo deve modificare le assunzioni che sono alla base della sua azione, rafforzando il legame tra competenze acquisite e nuovi apprendimenti e tra questi e le prassi lavorative, ma deve anche fare riferimento ad una nuova

²⁴ Pagina 51 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza NEXTGENERATIONITALIA

immagine del partecipante, pensato come soggetto attivo, e ad una nuova metodologia basata sulla partecipazione attiva, l'interazione sociale, il dialogo e la riflessione.

Il Piano delle Competenze del CNR: obiettivi, metodologia e prodotti

Le competenze possedute dal personale rappresentano il capitale più importante di qualsiasi organizzazione. Costruire oggi un Piano delle competenze del CNR è una scelta strategica perché in grado di rispondere alle sfide poste dall'avvio del Piano di Rilancio dell'Ente e dall'attuazione del PNRR.

La costruzione del Piano delle Competenze permette di affrontare, da una prospettiva del tutto nuova, un insieme di aspetti che si estendono dal piano individuale, delle singole risorse umane, agli obiettivi di meta-livello dell'Ente. Il PNRR assume quest'ottica e, da un lato, mette in relazione le competenze con la formazione, crescita e valorizzazione del capitale umano, e dall'altro, con i processi di gestione del personale (*recruitment* e mobilità), tenendo conto anche (forse soprattutto) dei processi che promuovono la competitività sostenibile degli Enti. Da questa visione emerge che il Piano delle Competenze è un importante strumento di *governance* dell'Ente perché permette di armonizzare gli obiettivi di medio e lungo periodo del CNR con le conoscenze, le abilità e i comportamenti delle persone che si impegneranno a raggiungerli.

Prima di entrare nel merito del Piano delle Competenze del CNR occorre fare una premessa circa la sua natura di Ente pubblico di ricerca; una condizione che in parte lo avvicina agli altri enti della PA e in parte lo distingue da loro. Questa situazione pone la necessità di adeguare quanto previsto dai diversi strumenti istituzionali, che puntano a promuovere le competenze delle lavoratrici e dei lavoratori alle caratteristiche proprie del CNR.

Obiettivi

In generale, il Piano Nazionale delle Nuove Competenze adotta un principio di fattibilità per la formulazione degli obiettivi; mentre per quanto riguarda la loro realizzazione, fa esplicito riferimento ad un criterio di gradualità e alla necessità di proporzionare gli interventi a seconda dell'età e del livello di competenze delle persone, ma anche del contesto e quindi del fabbisogno di competenze dell'Ente di cui queste persone fanno parte²⁵.

La costruzione del Piano delle Competenze del CNR tiene conto nelle sue finalità delle indicazioni del Piano Nazionale delle Nuove Competenze ed individua un insieme di obiettivi descritti di seguito:

1. Costruire una Mappa delle competenze che fotografi il punto di partenza del percorso di rilancio dell'Ente, mettendo in luce le nuove competenze che occorre costruire e le eccellenze da capitalizzare;
2. Revisionare i profili del personale, a partire da quelli che hanno il compito di sostenere le attività di ricerca, ed eventualmente individuarne di nuovi, allineandoli anche a quelli presenti nei maggiori enti di ricerca europei;
3. Promuovere l'evoluzione delle strategie di intervento e degli strumenti adottati dall'Ente in modo da poter mettere alla base degli interventi formativi il *reskill* o l'*upskill* del personale e il fabbisogno di competenze del CNR. Possibili traiettorie di sviluppo dell'azione dell'Unità

²⁵ https://www.gazzettaufficiale.it/do/atto/serie_generale/caricaPdf?cdimg=21A0764900100010110001&dgu=2021-12-28&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-12-28&art.codiceRedazionale=21A07649&art.num=1&art.tiposerie=SG

Formazione e Welfare potrebbero riguardare: la certificazione dei percorsi formativi²⁶; l'internazionalizzazione degli interventi messi in atto; l'innovazione della metodologia adottata.

4. Mettere a disposizione delle altre strutture del CNR impegnate nella gestione del personale informazioni utili ai processi di *recruitment*, allo sviluppo delle carriere e alla mobilità del personale.

Metodologia e strumenti

La costruzione di un Piano delle Competenze richiede innanzitutto un cambiamento della cultura organizzativa del CNR. Questa sfida porta in primo piano l'importanza di una riflessione collettiva sull'utilità di una distinzione tra i profili di ricerca e quelli a sostegno della ricerca, come pure dell'adozione di profili rigidi e storicamente determinati, che non sempre corrispondono alle attività svolte e alle competenze acquisite dalle persone. D'altro canto, la definizione di nuovi profili, caratterizzati dalla flessibilità e dalla capacità di essere parte attiva nell'evoluzione dell'Ente ha bisogno del contributo di un insieme di *stakeholder* che operano nel CNR.

A partire da queste considerazioni, la metodologia adottata per la costruzione del Piano delle Competenze adotterà un approccio partecipato che punterà alla definizione di un *network* che, di volta in volta, metterà in relazione l'Unità Formazione e Welfare con i referenti per la formazione presenti nelle strutture dell'Ente, con i responsabili delle strutture che garantiscono la gestione delle risorse umane, con i decisori dell'Ente per il Piano di rilancio del CNR, con le parti sociali. Un altro presupposto teorico che modellerà la metodologia messa in atto è l'approccio della Ricerca Azione, che finalizza la costruzione di nuove conoscenze su una specifica pratica al miglioramento della pratica stessa²⁷. Per la realizzazione di aspetti specifici del Piano delle Competenze, come ad esempio la certificazione della formazione, potranno entrare a far parte di questo *network* anche attori esterni al CNR come i Consigli Nazionali degli ordini professionali e le Università.

Oltre all'attività di *networking* la costruzione del Piano delle Competenze si baserà sulla realizzazione di quattro *step* successivi che saranno realizzati dall'Unità Formazione e Welfare.

Primo step

Il lavoro sulle competenze nel CNR inizierà, come suggerito dal PNRR, con la (ri)costruzione dei diversi profili professionali presenti nel CNR. Questa attività si baserà sull'analisi di fonti secondarie di informazioni. Per questo partirà da un insieme di descrittori di competenze (*soft skills* incluse) tratti dalla normativa e letteratura di settore e dai documenti del CNR. I profili saranno successivamente aggregati per aree professionali e messi in relazione con gli inquadramenti contrattuali. Questa fase sarà svolta da un gruppo di lavoro che oltre al personale dell'Unità Formazione e Welfare includerà anche rappresentanti di altre strutture del CNR e le parti sociali.

²⁶ Nel PNRR e nel Piano delle Nuove Competenze si sottolinea l'importanza della certificazione ai fini di portabilità, incrementalità e capitalizzazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite dei destinatari della formazione. Per ulteriori informazioni si veda il Decreto del 5 gennaio 2021 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali: Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze.

²⁷ Si veda: K. Lewin, *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli, 1980 (ed. or. 1946).

Secondo Step

Il prodotto della fase precedente (prototipo di mappatura delle competenze del CNR) verrà discusso all'interno di focus group, condotti dal personale dell'Unità Formazione e Welfare, che consentiranno di rilevare, separatamente, il punto di vista dei dipendenti, con diverso profilo professionale, dei responsabili e dei dirigenti sulle competenze presenti nell'Ente.

Parallelamente saranno condotte delle interviste *face to face* con alcuni decisori per individuare il fabbisogno di nuove competenze anche in relazione al Piano di Rilancio dell'Ente.

L'analisi delle informazioni raccolte attraverso i focus group e le interviste individuali permetteranno di trasformare la mappatura prototipale nella sua forma definitiva che sarà estesa a tutto il personale del CNR.

I primi due *step*, inoltre permetteranno di realizzare di una *check list delle competenze*, diversa per ogni profilo professionale, pensata come strumento di autovalutazione.

Terzo step

L'attività di mappatura delle competenze presenti e da sviluppare nel CNR sarà estesa a tutto il personale dell'Ente attraverso la realizzazione di specifici prodotti ed eventi di comunicazione e sensibilizzazione interna. Particolare attenzione sarà dedicata alla restituzione dei risultati dei focus group e delle interviste individuali.

Saranno inoltre prodotti report tecnici per la condivisione di informazioni con le strutture del CNR che si occupano della Gestione del personale.

Quarto step

Gli strumenti realizzati nelle fasi precedenti (mappa delle competenze e *check list*) saranno utilizzati per la valutazione delle competenze individuali. Il processo sarà centrato sulla realizzazione di un colloquio tra il responsabile, o il dirigente, e il dipendente, nel corso del quale verrà costruito il suo profilo di competenze attraverso l'utilizzo di una delle *check list* costruite nelle fasi precedenti.

Una valutazione sperimentale delle competenze potrà interessare solo le risorse umane della Struttura Amministrativa Centrale del CNR.

Prodotti

Il primo Piano delle competenze potrà essere realizzato entro il 2023, come previsto nelle iniziative *Flagship* rilanciate dal PNRR. Documenterà la mappa delle competenze del CNR, mostrerà gli esiti dell'applicazione pilota delle *check list* prodotte nell'ambito del *Network* delle competenze (si vedano i primi due *step*) e presenterà in allegato i documenti rivolti alle strutture CNR che si occupano della gestione del personale.

Un risultato più difficile da documentare, ma non meno importante, è la diffusione di una cultura organizzativa basata sul concetto di competenza ed affidata soprattutto alle attività di comunicazione e sensibilizzazione interna del *Network* delle competenze del CNR.

16.6.2 Revisione delle aree concorsuali, dei sistemi valutativi ed opportunità di carriera

Ulteriori specifici obiettivi del Piano di Rilancio, ritenuti prioritari anche all'esito delle consultazioni con i vari stakeholder, ed approfonditi in seno ai tavoli tecnici all'uopo istituiti sono quelli della revisione delle aree concorsuali e dei sistemi valutativi anche nell'ottica di garantire al personale adeguate opportunità di carriera.

La revisione delle aree concorsuali

La ridefinizione delle aree concorsuali seguirà il modello Dipartimenti – ERC presentato nei capitoli di sviluppo scientifico.

La revisione dei sistemi valutativi

Tra i traguardi da realizzare con il piano di rilancio vi è anche quello di addivenire ad una revisione dei sistemi valutativi soprattutto con riferimento al tema delle progressioni di carriera, come pure al reclutamento iniziale. In particolare, emerge la necessità, anche in relazione all'area concorsuale ed alla posizione oggetto di selezione, di bilanciare opportunamente criteri bibliometrici e non bibliometrici, ove necessario valorizzando adeguatamente oltre alla produzione scientifica in senso stretto anche eventuali altre attività (come ad es. attività di terza missione, deposito di brevetti, responsabilità di servizi, alta formazione di giovani, produzione di software e dati, etc.). In particolare come già indicato nella sezione di rilancio scientifico gli indicatori che verranno sviluppati per le progressioni riguarderanno le missioni fondamentali del CNR: produttività scientifica, attrazione di fondi, impatto sociale ed economico, attività di produzione scientifica per contaminazione tra aree e settori diversi.

Le opportunità di carriera e la riforma del reclutamento

Un Ente come il CNR, per essere attrattivo deve poter garantire opportunità di sviluppo ai propri migliori talenti.

In tal senso occorre garantire che le procedure siano espletate con regolarità e criteri il più possibile costanti nel tempo. Come è noto, l'attuale situazione del CNR, ed anche degli altri EPR, è caratterizzata da un generale squilibrio delle percentuali del personale R&T inquadrati nei tre livelli, con un rapporto che ad oggi, dopo le ultime stabilizzazioni, risulta pari per i ricercatori al 71,38%, 18,81% e 9,81% e per i tecnologi al 75,82%, 17,51% e 6,68%.

Appare evidente che la situazione appena rappresentata sia ben lontana dal modello ideale del CNR, in quanto la mancanza di un'equilibrata piramide nei tre livelli sembra mostrare una sopravvenuta patologia del sistema rispetto all'impianto originario del D.P.R. 171/91, che per varie concause non è riuscito a valorizzare le proprie professionalità; tra esse figurano, da un lato, i continui tagli delle risorse in ragione della crisi economica e, in secondo luogo, le procedure di stabilizzazione, che con il sanare una situazione di precariato ormai divenuta insostenibile, hanno per altro verso assorbito le risorse disponibili e ulteriormente "allargato" la base della piramide.

A partire dalle risorse stanziare con la legge di bilancio 2022, sarà previsto un piano straordinario per le progressioni di carriera e la programmazione biennale a regime con un importo annuo iniziale

pari a 2 milioni di euro per strutturare con regolarità opportunità di sviluppo al proprio personale ricercatore e tecnologo.

Parimenti, vanno previsti percorsi di sviluppo per il personale tecnico ed amministrativo con meccanismi di finanziamento auspicabilmente meno rigidi di quelli previsti dall'attuale CCNL di comparto.

Ulteriore pilastro degli obiettivi di miglioramento sarà quello di semplificazione delle procedure, al quale potrebbe contribuire anche l'attesa revisione entro fine anno del D.P.R. 487/94, nonché l'istituzione dell'albo per i commissari di concorso e l'aggiornamento di quello per i RUP.

16.7 La programmazione delle assunzioni a tempo determinato

A conclusione del lungo percorso di stabilizzazioni scaturito dall'attuazione del decreto legislativo n. 75/2017, le pubbliche amministrazioni ed anche gli enti di ricerca sono chiamati ad adottare percorsi virtuosi nell'utilizzo dei contratti a termine, nel pieno rispetto dei presupposti che ne giustificano l'attivazione, e ad impostare processi di reclutamento con cadenze temporali regolari ed il più possibile costanti nel tempo.

La realizzazione di questo obiettivo, al di là dei processi normativi in atto sulla riforma del reclutamento e del preruolo, passa per una tendenziale programmazione anche delle assunzioni a tempo determinato, che non possono risultare totalmente sganciate dalle capacità assunzionali dell'Ente nel medio periodo.

Il CNR si sta già muovendo in questa direzione, avendo stabilito per il biennio 2021-2022, in deroga al blocco disposto nel 2020, un contingente di assunzioni a tempo determinato che tiene conto, da un lato, del turn-over del triennio e, dall'altro, delle dinamiche legate alla durata massima dei contratti a tempo determinato di cui alla vigente normativa.

Anche per il successivo biennio 2023-2024 si prevede di fissare un analogo contingente, compatibile con il turn-over del personale, che verrà determinato dal Consiglio di Amministrazione anche tenuto conto della concomitante esigenza di bandire posizioni per l'attuazione dei progetti PNRR.

Per questi ultimi, al di là dei limiti percentuali imposti dai singoli bandi, non saranno previsti ulteriori contingentamenti da parte dell'Ente, attesa la specificità dei progetti e l'elevato carattere strategico degli stessi.

Particolare attenzione sarà tuttavia prestata sulla qualità del reclutamento, considerato che, come in precedenza ricordato, il D.L. 80/2021, all'art. 1, comma 3, prevede che "al fine di valorizzare l'esperienza professionale maturata nei rapporti di lavoro a tempo determinato (...) le amministrazioni (...) prevedono, nei bandi di concorso per il reclutamento di personale a tempo indeterminato, una riserva di posti non superiore al 40 per cento, destinata al predetto personale che, alla data di pubblicazione del bando, abbia svolto servizio per almeno trentasei mesi".

Proprio in vista dell'emanazione dei bandi di concorso per il PNRR, il Consiglio ha di recente approvato l'istituzione di una struttura di missione, nell'ambito della quale è ricompresa la specifica Unità Temporanea di Scopo dedicata al reclutamento del personale per i progetti PNRR, che fornirà supporto agli Istituti esecutori dei progetti nella progettazione e gestione dei bandi per il reclutamento del personale sui relativi fondi di progetto.

Per il funzionamento delle strutture di missione è stato già autorizzato dal Consiglio un contingente di 14 UdP a tempo determinato.

Il nostro Ente ha risposto con grande partecipazione a tutti i 5 avvisi pubblicati dal MUR:

- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per il Potenziamento di strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali" di R&S su alcune Key Enabling Technologies (Decreto Direttoriale n. 3138 del 16 dicembre 2021);
- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte progettuali per il "Rafforzamento e creazione di Infrastrutture di Ricerca" (Decreto Direttoriale n. 3264 del 28 dicembre 2021);
- l'Avviso pubblico per la concessione di finanziamenti destinati alla realizzazione o ammodernamento di Infrastrutture tecnologiche di innovazione (Decreto Direttoriale n. 3265 del 28 dicembre 2021);
- l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per la creazione e il rafforzamento di Ecosistemi dell'innovazione da finanziare nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Decreto Direttoriale n. 3277 del 30 dicembre 2021);
- L'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per la creazione di "Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base" (Decreto Direttoriale n. 341 del 15 marzo 2022).

PARTECIPAZIONE CNR AI BANDI PNRR MISSIONE 4 – COMPONENTE 2

Si riporta di seguito una sintesi della partecipazione dell'Ente ai primi 4 Avvisi pubblici, con la specifica del ruolo rivestito sia nella presentazione delle relative proposte progettuali sia nell'articolazione dei progetti Hub&Spoke che caratterizzano gli interventi relativi ai Centri Nazionali e agli Ecosistemi dell'Innovazione.

Ruolo CNR proposte progettuali

CENTRI NAZIONALI (CN)		ECOSISTEMI INNOVAZIONE ²⁸ (EI)		INFRASTRUTTURE RICERCA (IR)		INFRASTRUTTURE E INNOVAZIONE (II)	
Coord.	Partner	Coord.	Partner	Coord.	Partner	Coord.	Partner
1	4	0	10	19	9	2	5

²⁸ È ricompreso l'Ecosistema dell'innovazione denominato *MUSA: Multilayered Urban Sustainability Action*, in cui il CNR partecipa esclusivamente come socio della costituenda società consortile, senza il coinvolgimento diretto nelle relative attività di ricerca

Ruolo CNR progetti Hub&Spoke²⁹

PROGETTI HUB&SPOKE	COORDINATORE HUB	NUMERO SPOKE
CN1_HPC	-	1
CN2_Agritech	-	1
CN3_mRNA	-	1
CN4_Mobilità sostenibile	-	2
CN5_Biodiversità	Sì	4
EI_MUSA: Multilayered Urban Sustainability Action	-	-
EI_Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem (iNEST)	-	-
EI_RAISE (Robotics and AI for Socio-economic Empowerment)	-	2
EI_e.INS Ecosystem of Innovation for Next Generation Sardinia	-	-
EI_THE - Tuscany Health Ecosystem	-	1
EI_Tech4You - Technologies for climate change adaptation and quality of life improvement	-	1
EI_ECOSYSTEM FOR SUSTAINABLE TRANSITION IN EMILIA-ROMAGNA	-	1
EI_SiciliAn MicronanOTech Research And Innovation Center "SAMOTHRACE"	-	1
EI_Innovation, digitalisation and sustainability for the diffused economy in Central Italy	-	-
EI_Rome Technopole	-	-
TOTALE	-	15

I bandi di concorso per il reclutamento PNRR saranno redatti in lingua inglese e punteranno ad attrarre anche ricercatori dall'estero in linea con il nuovo obiettivo di Ente di avere in prospettiva una quota del 10% di UdP provenienti da Istituzioni non italiane.

²⁹ Da implementare con la partecipazione al Bando Partenariati Estesi

17. INCLUSIONE E DIVERSITÀ

Il cambiamento culturale e di prospettiva insito nel Piano di Rilancio delinea i contorni netti di quella irrinunciabile attenzione alla gestione delle risorse umane orientata al *diversity management*, ai fini della creazione di un ambiente lavorativo concretamente inclusivo. Tale attenzione avrà un perimetro di azione molto ampio e sarà posta sia nei confronti delle diversità di base, come l'età, la nazionalità, le disabilità visibili e invisibili e il genere – quest'ultimo già oggetto di apposita trattazione nell'ambito del Bilancio e del Piano di genere dell'Ente – sia verso la diversità di orientamento sessuale, politico e religioso, e ancora rispetto alle convinzioni personali e politiche, al percorso formativo e professionale, all'esperienza e al ruolo, senza trascurare ogni situazione di vulnerabilità sociale ed economica.

Questa prospettiva, mediante il più ampio coinvolgimento di tutto il personale del CNR, troverà applicazione nelle politiche di reclutamento e progressione di carriera, così come nell'organizzazione dell'Ente e dell'ambiente di lavoro. A tal fine sarà rafforzata l'attenzione sull'utilizzo di un linguaggio inclusivo, sulla formazione, sugli interventi atti alla conciliazione tra oneri lavorativi e vita privata e familiare, promuovendo i valori della partecipazione e della collaborazione e contrastando al contempo stereotipi, pregiudizi e discriminazioni connessi alla diversità.

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche, quale maggiore comunità scientifica italiana, intende così proporsi come esempio di inclusività lavorativa, lanciando un messaggio concreto ed esemplare a livello sia nazionale che internazionale. Ciò rafforzerà il benessere organizzativo e relazionale dei dipendenti e la valorizzazione del talento, che si articola in molteplici forme, costituisce il nucleo dell'innovazione e della competitività, e non deve avere barriere.

17.1 La promozione del gender equality e il Gender Equality Plan

La *Gender Equality Strategy* dell'Unione Europea include obiettivi politici e azioni volti al raggiungimento di cambiamenti significativi rispetto all'equità di genere, in Europa, entro il 2025. L'obiettivo è un'Unione in cui donne e uomini, in tutta la loro diversità, siano liberi di seguire il percorso di vita scelto, abbiano pari opportunità e possano equamente partecipare allo sviluppo della società europea. Il compimento di questo scopo implica la realizzazione di un insieme di obiettivi chiave.

La strategia adottata dall'Unione Europea persegue l'integrazione di genere attraverso azioni mirate, come la costruzione di un Gender Balance e di un Gender Equality Plan, necessario agli Enti di ricerca per partecipare ai bandi di Horizon Europe, e interventi trasversali in cui la formazione assume un ruolo di primo piano. Le strutture organizzative sono influenzate a tutti i livelli dalla

costruzione sociale dei ruoli di genere, in maniera non sempre esplicita perciò la promozione di un cambiamento culturale nella direzione del *gender equality* coinvolge tutto il personale del CNR. La governance, chiamata ad assumere decisioni e a definire nuove politiche di intervento *diversity sensitive* deve essere consapevole dell'influenza dei pregiudizi e stereotipi di genere sui documenti normativi, sulle dinamiche e sugli strumenti organizzative e gestionali dell'Ente.

Il Piano per la parità di Genere, o Gender Equality Plan (GEP), è il documento programmatico che si propone di sostenere e promuovere la completa partecipazione di tutte le componenti del personale CNR alle attività scientifiche, tecnico-amministrative, istituzionali e di ricerca. Questo importante obiettivo organizzativo viene conseguito con una serie di azioni orientate al perseguimento del principio di pari opportunità, della promozione della diversità, del contrasto alle discriminazioni di genere, della trasparenza e dell'*accountability* nel triennio 2022/2024.

Il percorso di approvazione del Piano di Genere del CNR ha beneficiato dell'opportunità di un incontro tra la dimensione istituzionale e la dimensione della ricerca. Il percorso istituzionale, reso necessario dalla previsione della Commissione Europea di ammettere a finanziamento nel Programma Quadro della Ricerca solo le organizzazioni dotate di un piano di genere, è stato sostenuto dalla sensibilità di Presidenza e Direzione Generale verso la tematica. Questa sensibilità istituzionale ha portato i propri frutti, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro misto tra personale di ricerca, dirigenza e personale amministrativo del CNR, dedicato in un primo tempo alla predisposizione del Bilancio di Genere e successivamente chiamato a redigere il Piano di Genere.

Inoltre, la dimensione istituzionale ha potuto avvantaggiarsi della presenza di un gruppo di studiose e studiosi attivo da anni nella ricerca, progettazione e analisi delle tematiche di genere. Le conoscenze della tematica si sono ampliate e arricchite grazie anche alla partecipazione al progetto H2020, MINDtheGEPs che attraverso attività di ricerca-azione, ha accompagnato il CNR nel disegno del proprio Piano di Genere. Altra iniziativa scientifica preparatoria del Piano di Genere è stata l'Osservatorio GETA, Genere e Talenti, che - a partire dal 2020 - ha preparato rapporti annuali sulle questioni di genere nella valorizzazione dei talenti, con particolare riferimento alle risorse umane per la scienza e la tecnologia.

In questa ottica di serendipità tra attività istituzionale e attività scientifica (foriera tra le altre attività, della redazione del primo Bilancio di Genere del CNR nel 2020), le componenti del Gruppo di lavoro "Bilancio e Piano di Genere" (GdL BPdG) hanno avuto l'occasione per condurre una serie di attività propedeutiche alla redazione del Piano di Genere: analisi e criticità dei dati amministrativi e flussi informativi dell'Ente; interviste a dirigenti, al rappresentante del personale nel CdA e alla Presidente; interviste a personale di ricerca in fasi iniziali e avanzate della carriera, un questionario sulla percezione delle tematiche di genere all'interno dell'Ente rivolto a tutto l'universo del personale. Tutte queste attività di ricerca condotte nell'ambito di MINDtheGEPs hanno consentito

di comprendere al meglio elementi di criticità e di opportunità relativi alla situazione di partenza, su cui è costruito il Piano di Genere.

Questo documento, frutto quindi di impegno congiunto, istituzionale e scientifico, del Gruppo di lavoro “Bilancio e Piano di Genere” ha prodotto un piano incentrato su due pilastri trasversali:

- A. Governance e monitoraggio del piano, finalizzato alla realizzazione di una struttura di gestione, implementazione e misurazione dell’impatto del piano;
- B. Formazione, sensibilizzazione e comunicazione sulle tematiche della parità di genere, destinato a produrre consapevolezza trasformativa circa le questioni di genere presso tutti i livelli organizzativi dell’Ente e nei confronti del personale.

I pilastri trasversali sostengono e permettono le azioni specifiche raggruppate in cinque aree di intervento:

- 1. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali, allo scopo di garantire una più equa composizione di genere della governance dell’Ente;
- 2. Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, con la finalità di rendere effettiva la parità di opportunità professionali in tutte le professionalità del CNR;
- 3. Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, con l’obiettivo di realizzare un benessere organizzativo derivante dal bilanciamento tra esigenze professionali e personali;
- 4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca, finalizzata a indagare e diffondere l’impatto in termine di genere nelle attività scientifiche e di ricerca condotte;
- 5. Prevenzione e contrasto a discriminazioni, molestie e mobbing, dedicata a garantire un ambiente di lavoro sicuro e libero da ogni elemento di disagio per chi lavora nell’Ente.

La declinazione del piano si fonda tanto sui principali presupposti scientifici e di ricerca sul tema dei Piani di genere in Italia e in Europa e sulla esperienza di organismi quali Commissione Europea ed Istituto Europeo per la Parità di Genere (il GEAR TOOL e la guida dedicata della Commissione EU) quanto sugli esiti delle attività scientifiche condotte nell’ambito del Progetto MINDtheGEPs. Gli obiettivi e le singole misure proposte si basano quindi sulla concretezza di dati, analisi e sono fortemente calate nella dimensione organizzativa del CNR, combinando l’ambizione di cambiamento alla realtà organizzativa complessa del nostro Ente. Il Piano di Genere 2022-2024 avvia quindi il suo percorso nella prospettiva indicata dal Sussex Energy Group: “I mutamenti dovrebbero affermarsi attraverso il cambiamento di valori, e con la creazione di una cultura e di condizioni appropriate, adeguando il sistema alle donne, non le donne al sistema.” In questa prospettiva il Piano di Genere del CNR si propone un alto obiettivo trasformativo della cultura

interna, che sarà possibile conseguire solo con la collaborazione e il confronto di tutte le risorse dell'Ente.

In Allegato al presente documento, la struttura analitica del piano. Per quanto riguarda la pianificazione degli interventi finanziari verrà sviluppata a valle dell'approvazione del Piano di Rilancio, tenuto conto delle complessive risorse a disposizione.

18. IL SISTEMA DI SICUREZZA SALUTE E AMBIENTE PER IL BENESSERE DEL PERSONALE

La riorganizzazione di una struttura che si occupi di sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro all'interno del CNR deve tener conto di vari elementi oltre a quanto richiesto dalle norme vigenti (in particolare dal D. Lgs 81/08).

In primo luogo, bisogna tener presente che i processi lavorativi nelle attività di ricerca, indipendentemente dall'ambito disciplinare di afferenza, solo in alcuni casi comportano l'adozione di procedure di tipo ripetitivo e in qualche modo standardizzabili. La gestione di procedure di sicurezza che garantiscano lo stesso livello di tutela della salute e di sicurezza per ciascun addetto, indipendentemente dal tipo di attività e dalla sede in cui questa si svolge, presuppone lo sviluppo di un modello operativo di gestione della sicurezza articolato, flessibile e plastico. Tale modello deve garantire indirizzi omogenei in tutte le strutture del CNR, la capacità di analizzare e dare risposte a problematiche derivanti da attività specifiche connotate da rischi elevati (ad es. le attività scientifiche subacquee) e/o da complessità organizzative (ad es attività in cantieri, all'estero, in zone "estreme" come l'Artico o le zone desertiche...) e/o dalla messa a punto di strumentazione o attrezzature prototipali.

L'articolazione dei problemi di valutazione dei rischi e della programmazione delle misure di prevenzione e protezione richiede anche un approccio alla sorveglianza sanitaria caratterizzato da un forte coordinamento e dalla elaborazione condivisa dei protocolli sanitari da applicare in funzione delle tipologie di esposizione individuate. Il Medico Competente non può essere considerato come un professionista a sé stante ma come una figura che calibra e arricchisce la propria professionalità tramite il confronto e la collaborazione con colleghi operanti nelle varie articolazioni territoriali e disciplinari del CNR in un regime di collegialità in rete moderata e coordinata da un *primum inter pares*.

La dimensione della prevenzione nei luoghi di lavoro negli ultimi decenni si è profondamente modificata. Da un lato si è ridotta la capacità lesiva dei fattori di rischio tradizionali grazie alle profonde modificazione dei processi lavorativi (automazione; meccanismi di protezione più efficienti; sostituzione di lavorazioni con altre meno nocive; controllo remoto dei processi...). A questo, soprattutto negli Enti di Ricerca, si associa un alto livello di professionalità, conoscenza e competenza specifica degli operatori e un elevato grado di autonomia professionale. Dall'altro, le malattie cronico degenerative (in primo luogo malattie cardiovascolari e tumori) hanno assunto una centralità in termini di causa di morte e invalidità. Lo sviluppo di molte di esse dipendono in gran parte da fattori di rischio modificabili e gli interventi mirati alla loro riduzione hanno dimostrato di essere efficaci con riduzione della morbosità, della mortalità e miglioramento della qualità di vita. Gli studi epidemiologici hanno evidenziato l'importanza delle strategie di prevenzione comunitaria e, in questo ambito, il luogo di lavoro può essere considerato non solo come possibile fonte di patologie professionali ma come sede di educazione sanitaria e di interventi di prevenzione comunitaria (*Workplace Medicine*).

Infine, va rilevato che la gestione della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro ha diverse contiguità o vere e proprie intersezioni e sovrapposizioni con molte tematiche ambientali. Basti pensare alla produzione e alla gestione dei rifiuti speciali, alle emissioni in atmosfera conseguenti alle attività sperimentali, alla gestione dei reflui ma anche alle ricadute in termini di sicurezza antincendio dell'installazione di pannelli solari o di stazioni di ricarica o di stoccaggio di batterie per motori elettrici.

Una revisione dell'assetto organizzativo deve quindi considerare e favorire l'integrazione fra i livelli sopra esposti seppur sinteticamente. Sono identificabili tre assi di competenze principali:

1. Sicurezza e prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali (safety);
2. Salute;
3. Ambiente.

Il primo asse comprende la sicurezza convenzionale (principale riferimento normativo il D. Lgs 81/08 e smi) e la radioprotezione (principale riferimento normativo il D.Lgs 101/2020).

Il secondo la sorveglianza sanitaria dei lavoratori esposti professionalmente (compresa l'esposizione alle radiazioni ionizzanti), la promozione della salute e la prevenzione comunitaria.

Il terzo asse riguarda l'impatto ambientale che può derivare dalle attività svolte nel CNR (rifiuti, emissioni in atmosfera, acque reflue...) e ha come riferimento normativo principale il D.lgs. 152/2006 e smi. Quest'ultimo asse richiede il possesso di competenze specifiche ad oggi non sufficienti all'interno dell'organizzazione. Per questa ragione queste attività saranno riorganizzate in una apposita unità da istituire come illustrato nel prossimo paragrafo.

La struttura deve supportare l'Amministrazione Centrale nella definizione delle linee di indirizzo generali per tutto l'Ente ed essere di supporto decisionale nella definizione delle priorità di intervento, delle sinergie interne ed esterne al CNR nonché dei metodi e delle azioni di monitoraggio di quanto effettivamente realizzato. Nel contempo, deve svolgere una funzione operativa direttamente o indirettamente, come spiegato di seguito. Per svolgere questi compiti dovrebbe essere considerata struttura di staff possibilmente collegata in maniera diretta alla Direzione Generale. In merito va ricordato che la giurisprudenza e i giuristi del lavoro (così come la vigilanza) hanno più volte ribadito che la struttura di supporto al Datore di lavoro prevista dalla legge (Servizio di Prevenzione e Protezione), per operare efficacemente, deve essere una struttura di staff e deve essere distinta dagli uffici tecnici in quanto svolge un ruolo di consulenza al datore di lavoro e agli organi decisionali dell'Ente/Azienda non di progettazione e gestione esecutiva, ruolo degli uffici tecnici in genere incardinati agli uffici che gestiscono il patrimonio edilizio, gli impianti e/o i servizi.

Le campagne di promozione della salute e di prevenzione richiedono un coinvolgimento decisionale dei ruoli apicali non solo per gli aspetti amministrativi e organizzativi ma anche per dare il giusto impulso alle varie iniziative (come dimostra un'ampia letteratura sulla valutazione di impatto di iniziative di aziende, di enti locali o scuole).

Negli ultimi anni si è scritto molto sulla figura dei professionisti HSE (Health, Safety, Environment) ed è evidente che il supporto all'analisi dei processi e alla definizione delle priorità sulla base dei quali formulare e realizzare progetti di miglioramento è un compito di diretto supporto alle funzioni apicali.

Per quanto riguarda i compiti operativi, nell'ambito della struttura devono operare i Responsabili del Servizio Prevenzione e Protezione (Rsp) degli istituti e dell'amministrazione centrale. L'attività locale degli Rsp deve essere coordinata centralmente dall'Unità Sicurezza, Salute e Ambiente del CNR (o altro nome che le si vorrà dare) secondo linee operative e metodologie omogenee e comuni. Analoghe azioni devono riguardare gli Esperti di Radioprotezione che operano presso i vari Istituti. Il coordinamento centrale consente di gestire in modo omogeneo il sistema Sicurezza all'interno dell'Ente con lo scopo di garantire analoghi livelli di tutela e di sicurezza in tutte le articolazioni del CNR.

L'Unità deve anche essere dotata di personale tecnico di supporto per l'esecuzione diretta di misure ambientali compito che, per casi di particolare specificità e/o complessità può essere svolto anche tramite accordi con Istituti del CNR in possesso del necessario *know how*. Le sinergie finora sviluppate con alcuni istituti (ad esempio nella valutazione della presenza di fibre di amianto in atmosfera in cui il campionamento è eseguito dall'Unità Prevenzione e la misura in SEM dall'IMAA di Potenza tramite il proprio laboratorio accreditato presso il Ministero della Salute) dovrebbero diventare più ampie e strutturate in modo che l'intero Ente possa avvalersi di competenze interne sviluppate per la ricerca ma molto utili anche per servizi (e non solo per servizi conto terzi).

Sempre sul lato operativo, l'Unità deve curare, di concerto con l'Unità formazione per gli aspetti organizzative e la gestione delle piattaforme telematiche, i programmi di formazione sui rischi generali e specifici legati alle attività lavorative svolte e l'addestramento, in particolare primo soccorso e antincendio.

Per quanto riguarda l'asse Salute, l'Unità deve coordinare l'attività dei medici impegnati nella sorveglianza sanitaria e le attività di radioprotezione medica favorendo l'adozione di protocolli sanitari condivisi tra i vari medici competenti e tra i medici autorizzati (rx) che operano nei vari Istituti con l'obiettivo di avere linee di condotta omogenee. Oltre all'attività di coordinamento e di indirizzo, nel rispetto dell'autonomia professionale dei singoli medici, l'Unità deve curare l'organizzazione della sorveglianza sanitaria dei lavoratori CNR ai sensi della normativa vigente (programmazione delle visite, supporto ai medici, convocazioni e trasmissione dei giudizi di idoneità...). L'Unità, infine, deve effettuare una periodica verifica della applicazione delle linee di indirizzo stabilite, anche attraverso riunioni periodiche, ai fini della valutazione della qualità dell'operato dei medici incaricati.

Le attività di promozione della salute e di prevenzione comunitaria devono caratterizzarsi per una forte flessibilità organizzativa. L'avvio di campagne o di altre iniziative deve tener conto delle priorità e delle azioni previste nei piani sanitari nazionali e regionali in corso di realizzazione. Per ogni iniziativa è indispensabile valutare preventivamente le sinergie da attivare: oltre al coinvolgimento dei medici competenti delle strutture CNR, che vanno adeguatamente formati rispetto ad un compito non "tradizionale" per i medici del lavoro, deve essere considerata la possibilità di collaborazione con strutture universitarie e del SSN oltre che con società scientifiche e associazioni. Le esperienze già realizzate dall'Unità Prevenzione (anche con la vecchia denominazione di Servizio Prevenzione), hanno dimostrato la fattibilità e l'efficacia di questo approccio. Qualche esempio è riportato in appendice. In ogni caso, i medici dell'Unità devono svolgere compiti di programmazione, coordinamento e valutazione di processo e, quando possibile, di esito. Va ricordato che, nel gruppo di lavoro da poco costituito all'interno del CODIGER con lo scopo di sviluppare un programma di welfare aziendale, l'impostazione descritta ha riscosso molto interesse ed è considerata una base di partenza per azioni da sviluppare nei vari Enti Pubblici di Ricerca aderenti al CODIGER.

L'Unità Sicurezza, Salute e Ambiente del CNR dovrebbe continuare a poter gestire direttamente le pratiche amministrative relative ai servizi che deve erogare. In questo modo il livello amministrativo manterrebbe il diretto contatto con il livello tecnico elemento essenziale per la definizione dei capitolati relativi ai servizi sanitari, la valutazione della qualità tecnico professionale degli operatori economici e il controllo quantitativo e qualitativo delle prestazioni rese.

Infine, la presenza nell'Unità di figure professionali esperte in *Safety*, in medicina e igiene del lavoro oltre che nella radioprotezione garantisce l'esistenza di un pool con competenze tecnico scientifiche, non presenti nella rete scientifica, utili anche nel rappresentare il CNR in Commissioni,

Gruppi di lavoro nazionali ed internazionali, Organismi normativi e di certificazione del settore proseguendo e implementando la già proficua attività nei campi della protezione antincendio, delle radiazioni ionizzanti e non, dell'assicurazione sociale, della normativa tecnica (UNI; CEI-EN) e di organismi internazionali per la prevenzione metabolica e cardiovascolare.

Si riportano alcuni esempi di iniziative realizzate nell'ambito della *workplace medicine* che sottolineano la direzione che si vuole continuare a tenere e potenziare in questi ambiti. Tra le iniziative a suo tempo sviluppate si cita: il **“Progetto Promozione e Tutela della Salute”** rivolto ai dipendenti del CNR di Roma e Bologna; il **“Coronary Heart Disease Prevention Programme”**: (2003-2012) programma di collaborazione con il Medical Service del Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) di Roma, rivolto alla popolazione lavorativa delle sedi romane della FAO, dell'International Fund for Agricultural Development (IFAD) e del World Food Programme (WFP); e **“Lavora con il cuore”**: (2016-2017), condotto in collaborazione con la Fondazione Italiana per il Cuore e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, rivolto alla popolazione lavorativa delle sedi romane del suddetto Ministero.

Questi progetti hanno previsto:

- la compilazione da parte del lavoratore di questionari nei quale venivano richieste informazioni su anamnesi familiare e stili di vita (alimentazione, attività fisica, fumo), fattori di rischio e malattie personali;
- la visita da parte del medico con la misurazione di alcuni parametri fisici, quali: peso, altezza, calcolo dell'indice di massa corporea, circonferenza addominale e pressione arteriosa;
- l'esecuzione di prelievi ematici o di test tramite prelievo di una goccia di sangue capillare dal polpastrello, con la valutazione dei livelli di colesterolo totale, colesterolo HDL, colesterolo LDL, trigliceridi e glicemia;
- l'utilizzo dei dati riguardanti i fattori di rischio cardiovascolare per il calcolo computerizzato del rischio percentuale di eventi cardiovascolari a 10 anni mediante l'applicazione dello score del Framingham Heart Study (“Framingham 10 years risk of CVD”), prima applicazione in Italia di tale strumento di calcolo del rischio;
- la consegna da parte del personale medico dei dati direttamente alla persona interessata (dati che, previo consenso informato, sono stati archiviati in forma anonima per fini statistici e di ricerca), e colloquio, sempre con il personale medico, incentrato su consigli per migliorare il proprio stile di vita, attraverso, a seconda dei casi, l'alimentazione (a tal riguardo sono state elaborate schede informative con consigli dietetici ad hoc per l'ipercolesterolemia, l'ipertrigliceridemia-sovrappeso, per il diabete, per l'iperuricemia, per l'ipertensione arteriosa, per l'obesità e per le iperlipemie in donne in post- menopausa,

quest'ultima dieta per una simultanea prevenzione della malattia coronarica e dell'osteoporosi).

- In caso di presenza di un rischio cardiovascolare medio-alto o in prevenzione secondaria, le persone sono state indirizzate, in collaborazione con il proprio medico di famiglia, a Centri specialistici ospedalieri universitari (con cui erano stati presi dei contatti in precedenza, per Roma la I Clinica Medica del Policlinico Umberto I) per un percorso di approfondimento personalizzato.

Numerose altre iniziative sono state organizzate e continueranno ad essere organizzate in questa logica.

18.1 La riorganizzazione per le tematiche sui rifiuti in ambito ambientale

Anche lo sviluppo del terzo asse di competenze relative all'ambiente deve contemperare azioni di indirizzo centrale, descritte in precedenza, e compiti operativi. L'Unità deve fungere da catalizzatore di informazioni provenienti dalle articolazioni dell'Ente e di supporto operativo alla risoluzione delle varie problematiche soprattutto sul versante tecnico e organizzativo. Va strutturato un sistema a rete che coinvolga fattivamente referenti locali con vari ordini di responsabilità e autonomia operativa. Lo schema organizzativo descritto in un precedente documento sulla gestione dei rifiuti speciali pericolosi va seguito, nei termini generali, anche per le altre condizioni di impatto ambientale (rumore ambientale, emissioni in atmosfera, reflui). Interlocutore centrale, in questi campi, sono le Aree territoriali della Ricerca. L'Unità deve, quindi, favorire il perseguimento della conformità legislativa ma anche fornire supporto per la definizione delle strategie aziendali e nei processi decisionali locali e centrali. Come per la sicurezza sul lavoro, è fondamentale evitare lo stratificarsi di risposte locali frutto di riflessioni ed iniziative autonome non coordinate e, soprattutto, non inscritte in un quadro unitario. Nello stesso tempo, le strutture locali sono preziose per la definizione di azioni di contesto che tengano conto dei programmi e delle azioni degli Enti Locali, a partire dalle Regioni e Province Autonome. Un impegno particolare va posto nella formazione degli addetti e nell'aggiornamento informativo relativamente al quadro normativo e ai processi autorizzativi.

Si produce nel seguito una prima linea guida sviluppata per gestire l'attività di gestione dei rifiuti nell'ambito del piano di rilancio con l'obiettivo che permea tutta la gestione di riportare un focus importante sulla compliance dell'Ente.

RIFERIMENTI NORMATIVI

I principali riferimenti normativi sulla classificazione dei rifiuti sono rappresentati, a livello comunitario, dalla direttiva 2008/98/CE e successive modificazioni e dalla decisione 2000/532/CE (e

relative modifiche) e, su scala nazionale, dalla Parte Quarta del D.Lgs. n. 152/2006, da ultimo modificato dal D.lgs. 116/2020. Le suddette normative richiamano però in modo esteso le definizioni e i criteri contenuti nelle disposizioni comunitarie relative alla classificazione, etichettatura e imballaggio delle sostanze e delle miscele pericolose, con particolare riferimento ai regolamenti 2008/1272/CE (regolamento CLP) e 2008/440/CE.

DEFINIZIONI

Il D. Lgs. 152/2006 “Testo unico ambientale” modificato ai sensi del D.lgs. n. 116-2020 contiene, nell’art. 183, una serie di definizioni con lo scopo di delimitare il campo di applicazione della disciplina in materia di gestione dei rifiuti contenuta nella Parte Quarta del medesimo decreto e di circoscrivere il significato di alcune nozioni in essa utilizzate. Fra queste, la definizione di “produttore di rifiuti”, al quale spettano precisi obblighi: primo fra tutti, la corretta classificazione del rifiuto. Su questo aspetto gravano per i produttori del rifiuto, in forza del principio della “responsabilità condivisa” espresso dall’art. 178 e della disciplina contenuta nell’art. 188, importanti responsabilità nel caso in cui uno o più soggetti appartenenti alla cosiddetta “filiera” di gestione del rifiuto (trasportatori, intermediari, commercianti, recuperatori e smaltitori) non operino in piena conformità alla normativa di riferimento. Responsabilità che hanno natura penale e possono coinvolgere anche l’“Ente” in base a quanto previsto dal D. Lgs. 231/2001.

Produttore: (ai sensi anche della nuova Legge n. 116-2020) "produttore di rifiuti": *il soggetto la cui attività produce rifiuti e il soggetto al quale sia giuridicamente riferibile detta produzione (produttore iniziale) o chiunque effettui operazioni di pretrattamento, di miscelazione o altre operazioni che hanno modificato la natura o la composizione di detti rifiuti (nuovo produttore).* **Detentore:** il produttore dei rifiuti o la persona fisica o giuridica che li detiene.

Rifiuto: qualsiasi sostanza od oggetto di cui il detentore si disfi o abbia l’intenzione o abbia l’obbligo di disfarsi. I rifiuti sono classificati, secondo l’origine, in rifiuti urbani e rifiuti speciali e, secondo le caratteristiche di pericolosità, in rifiuti pericolosi e rifiuti non pericolosi.

Rifiuto pericoloso: rifiuto che presenta una o più caratteristiche di cui all’allegato I del D. Lgs. 152/06.

Codice Europeo Rifiuti (C.E.R.): attribuzione di un codice numerico (composto da sei cifre) utilizzato per l’identificazione dei rifiuti.

Caratteristiche di pericolo: in caso di rifiuti pericolosi, le caratteristiche di pericolo codificate ed individuate sulla base dell’allegato III della direttiva 2008/98/CE, modificato dal Regolamento 2014/1357/UE, che posseggono una o più delle 15 proprietà da HP1 a HP15.

(HP1 Esplosivo, HP2 comburente, HP3 infiammabile, HP4 irritante- Irritazione cutanea e lesionioculari, HP5 tossicità specifica per organi bersaglio, HP6 tossicità acuta, HP7 cancerogeno, HP8 corrosivo, HP9 infettivo, HP10 tossico per la produzione, HP11 mutageno, HP12 liberazione di gas a tossicità acuta, HP13 sensibilizzante, HP14 ecotossico, HP15 rifiuto che non possiede direttamente una delle caratteristiche di pericolo summenzionate ma può manifestarla successivamente).

Rifiuti speciali: si intende invece qualsiasi materiale, sostanza o oggetto, prodotto o utilizzato in attività didattiche, di ricerca, di servizio, e sanitarie, per i quali la legge prevede particolari modalità di raccolta, stoccaggio, trasporto e smaltimento finale.

Rifiuti speciali sanitari: rifiuti che derivano da strutture pubbliche e private che svolgono attività medica e veterinaria di prevenzione, diagnosi, cura, riabilitazione e ricerca.

Raccolta: il prelievo dei rifiuti, compresi la cernita preliminare e il deposito preliminare alla raccolta;

Raccolta differenziata: la raccolta in cui un flusso di rifiuti è tenuto separato in base al tipo ed alla natura dei rifiuti al fine di facilitarne il trattamento specifico;

Deposito temporaneo prima della raccolta: il raggruppamento dei rifiuti ai fini del trasporto degli stessi in un impianto di recupero e/o smaltimento, effettuato prima della raccolta ai sensi dell'art 185-bis;

Sostanze: gli elementi chimici ed i loro composti allo stato naturale o ottenuti mediante lavorazioni industriali eventualmente contenenti gli additivi necessari alla loro immissione sul mercato;

Imballaggio: il prodotto, composto di materiali di qualsiasi natura, adibito a contenere determinate merci, dalle materie prime ai prodotti finiti, a proteggerle, a consentire la loro manipolazione e la loro consegna dal produttore al consumatore o all'utilizzatore;

Etichettatura: l'insieme delle indicazioni da riportare su apposita etichetta o direttamente sull'imballaggio a mezzo stampa o rilievo o incisione;

ADR: Accordo europeo relativo ai trasporti internazionali di merci pericolose su strada. Tale accordo vale anche su territorio nazionale;

Etichettatura ADR: l'etichetta o l'insieme delle etichette sull'imballaggio di rifiuti soggetti all'ADR e quindi classificati secondo la normativa ADR;

Gruppo di imballaggio ADR: codice che indica generalmente la pericolosità delle sostanze e può assumere i valori di I, II o III (dal più al meno pericoloso) ed è utilizzato per stabilire la severità dei controlli a cui devono essere sottoposti gli imballaggi;

Numero ONU o UN: il numero di identificazione a 4 cifre del rifiuto il cui trasporto è soggetto all'ADR.

Formulario di Identificazione Rifiuto (F.I.R.): documento di accompagnamento per il trasporto nel quale devono essere riportati i dati relativi: al produttore/detentore del rifiuto, al rifiuto (origine, tipologia, e quantità), al trasportatore e al destinatario.

MUD-Modello Unico Di Dichiarazione (Catasto dei rifiuti): è una dichiarazione annuale riepilogativa delle movimentazioni di rifiuti delle imprese ed enti che viene inoltrata alla Camera di Commercio.

Registro di carico e scarico: registro su cui vanno annotati tutti i carichi e gli scarichi di rifiuti con specifiche modalità. E' un documento formale che numerato e vidimato garantisce insieme al formulario la tracciabilità del flusso dei rifiuti nelle varie fasi del trasporto, dal produttore/detentore al sito di destinazione.

Smaltimento: qualsiasi operazione diversa dal recupero anche quando l'operazione ha come conseguenza secondaria il recupero di sostanze o di energia.

Imballatore, secondo l'ADR: l'impresa/operatore che riempie le merci pericolose o rifiuti pericolosi in imballaggi, e prepara i colli ai fini del trasporto con l'obbligo di osservare: 1) le disposizioni relative alle condizioni di imballaggio ed alle condizioni di imballaggio in comune; 2) le disposizioni concernenti i marchi e le etichette di pericolo da apporre sui colli.

Speditore, secondo l'ADR: impresa che effettua la spedizione dei rifiuti pericolosi con l'obbligo di presentare al trasportatore una spedizione conforme alle disposizioni dell'ADR. Lo speditore di merci pericolose ha l'obbligo di effettuare una spedizione conforme alle disposizioni dell'ADR ed in particolare: assicurarsi che le merci pericolose siano classificate e autorizzate al trasporto conformemente all'ADR; fornire al trasportatore informazioni e dati, e, se necessario, i documenti di trasporto e i documenti di accompagnamento richiesti; utilizzare soltanto imballaggi, approvati e adatti al trasporto delle materie in questione e recanti i marchi prescritti dall'ADR; osservare le disposizioni sulle modalità di inoltro e sulle restrizioni di spedizione.

RESPONSABILITA' E COMPITI DEI PRODUTTORI DI RIFIUTI ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE CNR

Riprendendo il concetto di produttore del rifiuto diventa a questo punto cruciale comprendere l'attribuzione della paternità del rifiuto.

Questo vuol dire che il produttore giuridico/committente/appaltatore, diventa destinatario di tutti gli obblighi previsti per il produttore in genere e li condivide con il produttore materiale/esecutore/appaltatore. Con la legge 125/2015, l'inclusione espressa dal produttore giuridico nella definizione di produttore, modifica i parametri della responsabilità del committente, pertanto il produttore del rifiuto rimane a tutti gli effetti l'esecutore materiale del lavoro e/o delle opere, ma ad esso si aggiunge il committente.

I rifiuti sono classificati secondo l'origine in urbani o speciali, e in base alle loro caratteristiche di pericolosità in pericolosi o non pericolosi.

I rifiuti prodotti al CNR nell'ambito delle proprie attività di ricerca sono rifiuti speciali. Tra questi quelli che non vengono prodotti nelle aree di laboratorio sono urbani, se non pericolosi. I rifiuti/materiali prodotti nei "laboratori di ricerca" del CNR in linea di massima, si possono schematizzare come segue:

- RAEE -Urbani -Radioattivi -Ingombranti -ecc.
- Rifiuti sanitari e attività collegate
- Rifiuti/SOA prodotti dalle varie sedi della rete scientifica del CNR
- Laboratori chimici-fisico e biologici
- liquidi solidi
- Sottoprodotti di origine animale (SOA)
- Pitture/ vernici
- Scarti di falegnameria
- Bombole
- Batterie
- Reagentario
- Olii
- *altro*

Tale linea guida definisce obblighi e responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nella gestione dei rifiuti nel CNR.

Ogni Istituto (sede principale, sede secondaria, URT, altro, ecc.) ha un Direttore/Responsabile Delegato, che se produttore di rifiuti ha degli obblighi e responsabilità dettati dalla normativa.

Secondo l'organizzazione del CNR si intenderà:

Produttore: il soggetto la cui attività produce rifiuti; per produttore/detentore di rifiuti, nell'organizzazione del CNR, deve intendersi non soltanto il soggetto (Responsabile di ricerca in laboratorio, di solito individuato "preposto" ai sensi del D. Lgs. 81-08 e s.m.i.") dalla cui attività materiale sia derivata la produzione di rifiuti, ma qualora questa figura non fosse identificabile, anche il soggetto (Responsabile di Struttura) al quale sia giuridicamente riferibile detta produzione ed a carico del quale sia quindi configurabile, quale titolare di una posizione definibile come di

garanzia, l'obbligo di provvedere allo smaltimento di detti rifiuti nei modi prescritti per legge. Avremo quindi un produttore giuridico ed un produttore materiale, responsabili della gestione delle attività e delle varie verifiche, oltre che della corretta esecuzione di tutte le procedure. Ogni sede (sede principale/sede secondaria, URT, AdR, ecc.), sarà definita come l'impianto o l'insieme delle unità operative nel quale l'istituto esercita stabilmente una o più attività dalle quali sono originati i rifiuti.

Compiti del Direttore/Responsabile della Struttura

Fermo restando quanto disposto dal D. Lgs. 152/06, il Produttore/Detentore dell'Istituto di produzione del rifiuto è identificato nel Direttore o Responsabile delegato dell'Istituto o nel Responsabile dell'Area di Ricerca.

Il Responsabile della Struttura esercita tutte le funzioni che sono attribuite dalle normative vigenti ed ha il compito di organizzare e vigilare nell'ambito della propria struttura per quanto concerne la corretta gestione dei rifiuti. In particolare:

- risponde della salvaguardia dell'ambiente e della corretta gestione dei rifiuti;
- organizza le attività e sovrintende affinché le operazioni di riciclo, recupero, riutilizzo, produzione, movimentazione, deposito e smaltimento dei rifiuti vengano effettuate correttamente e tramite convenzione/appalto con fornitori di servizi "idonei, qualificati e autorizzati", e assicurando che tale gestione avvenga nel rispetto delle norme vigenti in materia di tutela ambientale e di prevenzione infortuni e salute sui luoghi di lavoro;
- sensibilizza il proprio personale affinché renda operativa la raccolta differenziata dei rifiuti urbani;
- provvede alla corretta gestione dei RAEE;
- può avvalersi per l'assolvimento dei propri compiti della collaborazione di personale interno mettendo a disposizione materiali, attrezzature, dotazioni e quant'altro necessario per l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e per l'adempimento alle disposizioni normative applicabili;
- ha la facoltà di nominare uno o più referenti per la gestione delle procedure sui rifiuti;
- individua eventuali locali da destinare al deposito temporaneo dei rifiuti e, ove necessario, concorda i lavori di realizzazione o di adeguamento per la conformità alla disciplina relativa, fornendo le dotazioni necessarie per garantirne la funzionalità e la sicurezza (cartellonistica, estintori, ecc.);
- assicura la corretta compilazione e tenuta delle documentazioni di legge (registri di carico e scarico, formulari, comunicazione annuale, verifica delle specifiche autorizzazioni a norma di legge dei fornitori di servizi, ecc.).

Compiti del Responsabile di ricerca in laboratorio

Il Responsabile di laboratorio si identifica come colui che genera il rifiuto, quindi il responsabile dell'identificazione, della relativa classificazione, dello scarto nella fase di raccolta in laboratorio e del successivo conferimento al deposito rifiuti. Tale conferimento dovrà essere accompagnato da un registro/scheda di identificazione compilata in tutte le sue parti e firmata in calce. Conferire i rifiuti al deposito temporaneo in giorni ed orari stabiliti, previ accordi e/o definizione di organizzazione interna, e secondo le disposizioni adottate dai responsabili di gestione rifiuti.

In particolare, egli dovrà:

- salvaguardare l'ambiente, effettuando una corretta gestione dei rifiuti ed un controllo sulle procedure di lavoro finalizzati alla loro riduzione, al loro riutilizzo e riciclaggio ed incentivando la raccolta differenziata dei rifiuti ove possibile;
- fornire ai propri utenti (collaboratori) indicazioni sulle procedure di lavoro utili a consentire una corretta gestione dei rifiuti, oltre che la loro riduzione;
- omologare il rifiuto identificandone i composti presenti le loro quantità e caratteristiche di pericolosità;
- raccogliere e adottare il corretto imballaggio o confezionamento dei rifiuti, apponendo sul contenitore una etichetta con indicata: il tipo di rifiuto e relativo codice CER (secondo quanto previsto dalla normativa e/o da specifiche interne), la data, la caratteristica di pericolo (cod. HP), la sigla del produttore del rifiuto, ed eventuale classificazione ADR;
- movimentare i rifiuti dal luogo di produzione al sito deposito rifiuti;
- consegnare al referente dei rifiuti tutte le informazioni necessarie e corrette per gli adempimenti di legge.

Compiti dei referenti per la gestione delle procedure dei rifiuti

Il referente rifiuti dovrà:

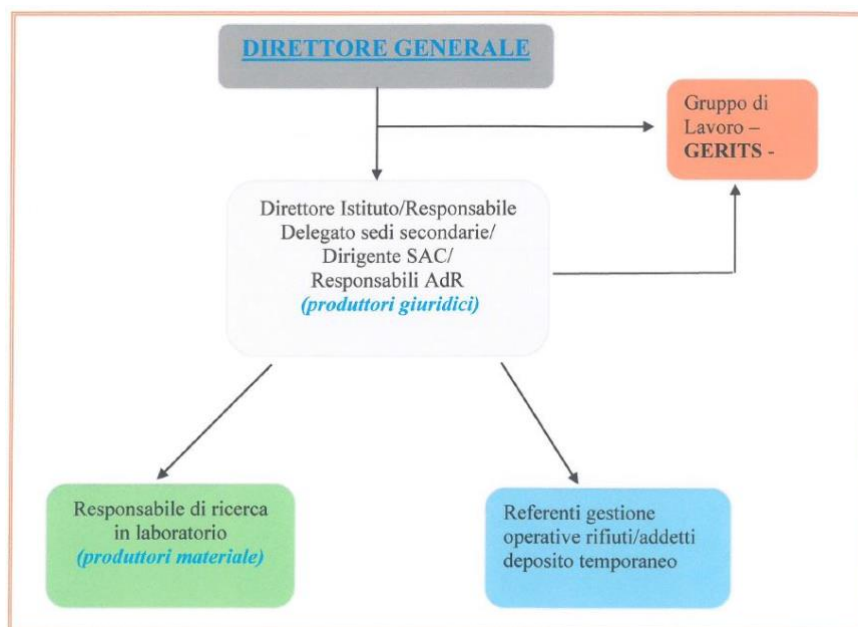
- Individuare eventualmente il laboratorio di Analisi Accreditato a cui affidare le analisi dei campioni per definire l'eventuale pericolosità in caso di Codici CER a specchio e per l'elaborazione dei relativi Rapporti di Prova atti a definire le caratteristiche di pericolo attraverso le frasi HP;
- ricevere e gestire, presso il deposito rifiuti, i contenitori chiusi in attesa che vengano smaltiti;
- prendere in consegna i contenitori, controllando che siano tutti etichettati e siglati in modo conforme e tener traccia della sequenza delle consegne mediante apposito sistema di

codifica (apposizione codice Deposito Temporaneo Rifiuti) che per convenzione definiamo DTR;

- apporre la firma sugli appositi registri predisposti dai produttori, per presa consegna dei contenitori, controllando che siano tutti etichettati e siglati in modo conforme;
- concordare i tempi e le modalità di raccolta dei rifiuti da parte della ditta assegnataria del servizio;
- inviare i rifiuti allo smaltimento e/o impianti di recupero, nel rispetto della tempistica;
- sovrintendere alle operazioni di raccolta dei rifiuti da parte della ditta assegnataria del servizio trasporto/smaltimento;
- comunicare tempestivamente al Direttore/Responsabile della Struttura eventuali disservizi da parte della Ditta incaricata allo smaltimento o relative problematiche;
- essere informato circa le attività svolte all'interno del sito di competenza che hanno incidenza sulla produzione dei rifiuti;
- disporre di tempo, di strumenti e sistemi di comunicazione, al fine di poter espletare tale incarico;
- provvedere alla corretta archiviazione e conservazione degli atti amministrativi (autorizzazioni, iscrizioni, ecc.);
- Provvedere alla tenuta ed eventuale elaborazione del MUD.

Per sintetizzare le funzioni dei soggetti coinvolti in termini di responsabilità ambientale al CNR, si riporta qui di seguito nella *fig. 2* l'organigramma funzionale. Il gruppo di lavoro permanente di supporto alla Direzione Generale, per la definizione di linee di indirizzo per la gestione dei rifiuti speciali pericolosi e non, e per il trasporto di sostanze pericolose secondo ADR, sarà a supporto dei Direttori Istituto/Responsabile Delegato sedi secondarie/Dirigente SAC/Responsabili AdR per la condivisione di best practice in termini di assetto organizzativo e di processi e per supportarli nella gestione dei rifiuti e nella movimentazione di sostanze pericolose.

Fig. 2 - Organigramma funzionale in termini di responsabilità ambientale



Istruzione e formazione del personale preposto

L'attività di istruzione e formazione del personale coinvolto nella classificazione e caratterizzazione sarà condotta a livello interno con l'organizzazione di corsi specifici e con il supporto degli uffici competenti.

RESPONSABILITA' DEI VARI SOGGETTI COINVOLTI AI FINI DELLA GESTIONE DEI RIFIUTI

Come detto nel capitolo precedente, il produttore iniziale, o altro detentore, di rifiuti provvede al loro trattamento direttamente ovvero mediante l'affidamento ad intermediario, o ad un commerciante o alla loro consegna ad un ente o impresa che effettua le operazioni di trattamento dei rifiuti, o ad un soggetto addetto alla raccolta o al trasporto dei rifiuti, pubblico o privato, nel rispetto della Parte IV del decreto legislativo.

Nel caso di conferimento di rifiuti a soggetti autorizzati alle operazioni intermedie di smaltimento, quali il raggruppamento, il ricondizionamento e il deposito preliminare di cui ai punti D13, D14, D15 dell'allegato B alla parte quarta del presente decreto, la responsabilità per il corretto smaltimento dei rifiuti è attribuita al soggetto che effettua dette operazioni. Tale disposizione si applica anche per le modalità per la verifica ed invio della comunicazione dell'avvenuto smaltimento dei rifiuti, nonché le responsabilità da attribuire all'intermediario dei rifiuti.

Gli adempimenti a carico dei produttori di rifiuti riguardano sia aspetti tecnici che amministrativi, tra cui:

La corretta identificazione e caratterizzazione del rifiuto

Il produttore ha l'onere di attribuire il codice CER al rifiuto prodotto anche eventualmente affidandosi a laboratori accreditati per la caratterizzazione del rifiuto. *(art.184 del D. lgs. 152/2006)*

Conferimento a ditta autorizzata al trasporto, e/o conferimento ad un soggetto autorizzato per operazioni di smaltimento/recupero dei rifiuti prodotti o al Servizio pubblico di raccolta

Il trasporto e il conferimento del rifiuto ad impianti di trattamento autorizzati avvalendosi di operatori a sua volta autorizzati e accompagnando il conferimento con apposito formulario di trasporto. Il produttore ha l'onere di verificare le autorizzazioni del trasportatore incaricato e anche dell'impianto di recupero/smaltimento al quale spedisce il rifiuto. Il produttore di rifiuti conserva l'onere del corretto avvio allo smaltimento o recupero fino alla destinazione finale senza possibilità di "cessione" a terzi a qualunque titolo della sua responsabilità. Il Produttore non si spoglia della responsabilità dei suoi rifiuti semplicemente consegnandoli al trasportatore terzo, ma conserva l'onere di vigilanza circa il buon esito del viaggio dei rifiuti verso il sito finale che DEVE ESSERE NECESSARIAMENTE CONOSCIUTO e VERIFICATO sia dal produttore sia dal trasportatore al momento della partenza.

La tenuta e corretta registrazione dei quantitativi di rifiuti sul registro cronologico di carico e scarico rifiuti, nonché la vidimazione del registro presso la Camera di Commercio di competenza.

Per i soggetti per i quali è previsto l'obbligo di tenuta di un registro cronologico di carico-scarico su cui devono essere annotate le informazioni sulle caratteristiche qualitative e quantitative dei rifiuti, entro dieci giorni lavorativi dalla produzione del rifiuto e dallo scarico del medesimo, che diventano cinque giorni per i rifiuti sanitari ad alto rischio infettivo. Vidimazione del registro da parte delle Camere di Commercio territorialmente competenti con le procedure e le modalità fissate dalla normativa sui registri IVA. *(art. 190, del D.lgs. 152/2006) (DPR n. 254/2003)*

Eventuale raccolta del rifiuto presso il luogo di produzione secondo le modalità ammesse per il deposito temporaneo. Definizione di adeguate aree di deposito temporaneo di rifiuti.

I rifiuti prodotti vanno correttamente raccolti presso il luogo di produzione. Se il rifiuto viene conferito al deposito temporaneo, a seguito di cernita preliminare, raccolta e raggruppamento dei propri rifiuti, il produttore deve prestare attenzione a:

- mantenere separate le diverse frazioni di rifiuto (identificabili mediante il loro codice CER), al fine sia di prevenire negativi impatti sull'ambiente e la sicurezza degli operatori (occorre infatti considerare che vi sono rifiuti che possono reagire tra loro dando origine a sostanze pericolose) sia di favorire il più adeguato trattamento successivo (tanto minore sarà la presenza di "materiale estraneo" quanto più efficiente sarà il processo di recupero o quanto più sicuro il processo di smaltimento);

- evitare situazioni di possibili impatti negativi su persone e ambiente, attraverso una scelta adeguata dei contenitori utilizzati (in termini di materiali di idonea capacità, resistenza e dotazione di dispositivi utili - es. chiusure e sistemi per la movimentazione) e delle aree in cui lasciarli in deposito (al riparo da possibili urti, al riparo dagli agenti atmosferici oppure all'interno di contenitori chiusi, con dotazione di sistemi atti al pronto intervento in caso di fuoriuscite);
- garantire il rispetto delle condizioni richieste per il deposito temporaneo. (*art. 185-bis, del D.lgs. 152/2006*)

Corretta gestione del Deposito Temporaneo

Rispetto dei limiti quantitativi e temporali del deposito temporaneo prima della raccolta dei propri rifiuti.

Il Deposito Temporaneo deve osservare precise condizioni di qualità, tempo, quantità, organizzazione tipologica e rispetto delle norme tecniche.

Il produttore dei rifiuti, pericolosi e non può scegliere il “criterio esclusivamente temporale” e quindi può accumularli in condizioni di deposito temporaneo senza vincoli quantitativi purché i rifiuti in deposito vengano conferiti a recupero o smaltimento almeno una volta ogni 3 mesi. Oppure scegliere il “criterio quantitativo e temporale” e quindi può accumulare in deposito temporaneo un quantitativo massimo di 30 mc di cui al massimo 10 mc di rifiuti pericolosi, per un periodo non superiore ad un anno (potrà essere consentito, ad esempio, un deposito di 29 mc di rifiuti non pericolosi e 1 mc di rifiuti pericolosi).

I tempi di giacenza si misurano fondamentalmente in base alle registrazioni di messa in carico fatte sul registro cronologico di carico-scarico. Il sistema sanzionatorio prevede che se non si rispettano tali regole si incorre in uno dei seguenti reati: • Deposito incontrollato o abbandono di rifiuti (sanzionato anche penalmente art. 256 comma 2 D. Lgs. 152/2006); oppure • Discarica abusiva (sanzionata dal medesimo articolo se l’abbandono è rilevante in termini di spazio, tempo e quantità). (*art. 185-bis, del D.lgs. 152/2006*)

La tenuta e corretta registrazione dei formulari di identificazione (FIR)

Il formulario d’identificazione rifiuti è il documento di identificazione dei rifiuti che accompagna il trasporto dei rifiuti. Esso deve essere datato e firmato dal produttore o dal detentore dei rifiuti e controfirmato dal trasportatore. Numerazione e vidimazione per il Trasporto dei rifiuti, attraverso i FIR da parte dell’Ufficio del Registro o delle Camere di commercio e dell’annotazione sul registro IV A.

Controllo del ricevimento della 4° copia del Formulario o in mancanza del suo ricevimento entro 90gg e se, in mancanza, comunicazione alla Provincia o Città Metropolitana competente. (*art. 193, del D.lgs. 152/2006*)

La comunicazione annuale dei rifiuti prodotti alla Camera di commercio attraverso presentazione del MUD

Tutti i soggetti obbligati alla tenuta del registro cronologico di carico e scarico devono comunicare al Catasto dei Rifiuti (presso le Camere di Commercio di competenza) le quantità e le caratteristiche qualitative dei rifiuti (tramite il MUD Modello Unico Dichiarazione ambientale) oggetto delle loro attività entro il 30 aprile di ogni anno.

Il sistema sanzionatorio applica le medesime sanzioni amministrative e penali previste per i registri di carico e scarico. (*art.189, del D.lgs. 152/2006*)

Sinteticamente gli oneri a carico del produttore sono rappresentati nella *figura 3* qui di seguito riportata.

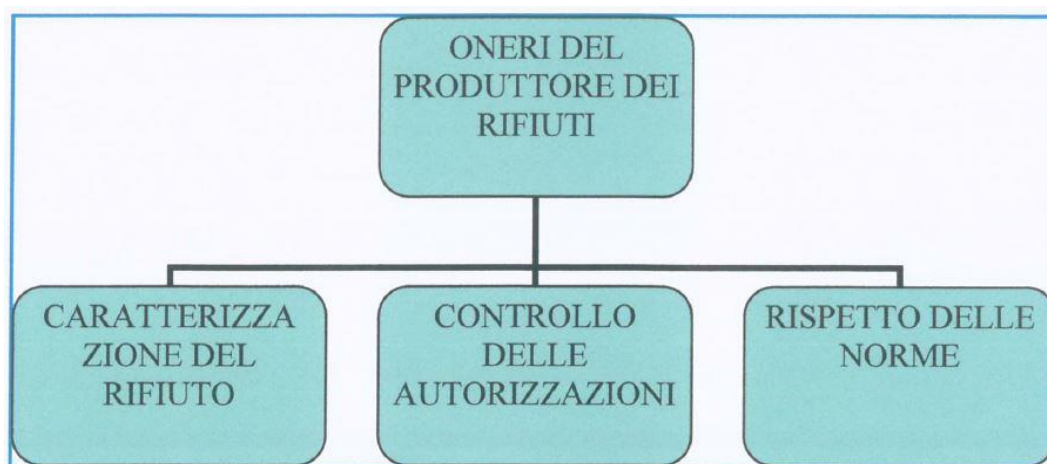


Fig. 4: Tabella riassuntiva dei soggetti della filiera dei vari soggetti coinvolti nella gestione dei rifiuti

PRODUTTORE	TRASPORTATORE	DESTINATARIO
Classifica il rifiuto (verifica il proprio processo produttivo e svolge, ove necessario, analisi chimiche, definisce la pericolosità)	Gestisce un'autorizzazione (coerente con le indicazioni, rinnovi scadenze, quantità, mezzi e relativi codici CER, prescrizioni)	Gestisce un'autorizzazione (coerente con le indicazioni, rinnovi, scadenze, codici CER, quantità, prescrizioni)
Gestisce un deposito temporaneo (corretta etichettatura, posizionamento, tempistica e quantità)	Verifica le autorizzazioni dei propri fornitori (impianti di destino)	Verifica le autorizzazioni dei propri fornitori (trasportatori)

Verifica le autorizzazioni dei propri fornitori (trasporto e destino)	Verifica preventivamente il tipo di lavoro da svolgere (CER da trasportatore e disponibilità impianto di destino)	Verifica preventivamente il tipo di lavoro da svolgere (CER da ricevere e disponibilità del proprio impianto)
Gestisce la documentazione (formulari, registri, MUD,	Gestisce la documentazione (formulari, registri)	Gestisce la documentazione (formulari, registri, Mud) Gestisce i propri rifiuti ricevuti dal produttore

La normativa e le modifiche intervenute prevedono quindi, in base all'organizzazione dei soggetti interessati del CNR, due diverse fattispecie di responsabilità: da un lato, la responsabilità di gestione della tracciabilità del rifiuto prodotto fino a trattamento finale, propria del produttore effettivo (del materiale) del rifiuto; e dell'altro, la completa e corretta responsabilità amministrativa determinata e derivante dalle corrette procedure attuate dal produttore dei rifiuti e la responsabilità in vigilando sulla gestione del produttore effettivo del rifiuto. Tale responsabilità si fonda sulla diligenza della condotta in vigilando derivante dalla "posizione di responsabilità soggettiva".

ENTI OSPITATI PRESSO LE STRUTTURE CNR E STRUTTURE CNR OSPITATE PRESSO ENTI TERZI

Poiché presso alcune strutture CNR sono presenti a vario titolo altri Enti/Società e viceversa ci sono alcune strutture CNR sono ospitate presso Enti Terzi, la gestione dei rifiuti è rimessa agli atti che regolano la collaborazione scientifica. Tali accordi dovranno contenere una regolamentazione esplicita in materia di gestione dei rifiuti speciali sia per gli aspetti gestionali-organizzativo che per i costi, fermo restando la responsabilità del "produttore specifico". Le regole sulla gestione dei rifiuti dovranno essere stabilite valutando con il supporto del gruppo di lavoro GERITS e con il supporto degli uffici competenti del CNR, possibili impatti su strutture e impianti.

18.2 Alcune sentenze della Corte di Cassazione

Per "produttore" di rifiuti deve intendersi non soltanto il soggetto dalla cui attività materiale sia derivata la produzione dei rifiuti, ma anche il soggetto al quale sia giuridicamente riferibile detta produzione ed a carico del quale sia quindi configurabile, quale titolare di una posizione di garanzia, l'obbligo di provvedere allo smaltimento dei detti rifiuti nei modi prescritti.

CORTE DI CASSAZIONE PENALE, Sez. III, n. 39952 del 30 settembre 2019.

RESPONSABILITÀ DEL PRODUTTORE

In tema di smaltimento di rifiuti, sussiste la responsabilità del soggetto che abbia affidato a terzi rifiuti destinati ad essere smaltiti laddove la condotta dell'agente si sia concretizzata in una mancata verifica dei requisiti in capo al soggetto terzo in vista del trasporto e smaltimento dei rifiuti, essendo innegabile il potere per chi detenga rifiuti di delegare a terzi l'attività di smaltimento, previo controllo del possesso dei requisiti specifici in capo al terzo delegato.

Cfr. CORTE DI CASSAZIONE PENALE 1/4/2004, Sent. n. 21588;

CORTE DI CASSAZIONE PENALE 18/7/2011, Sent. n. 28206

In materia di smaltimento di rifiuti, è configurabile una posizione di garanzia nei confronti del produttore dei rifiuti il quale è tenuto a vigilare che propri dipendenti o altri sottoposti o delegati osservino le norme ambientalistiche, dovendosi intendere produttore di rifiuti, ai sensi dell'art. 183, comma 1, lett. b), D.lgs. 152/06, non soltanto il soggetto dalla cui attività materiale sia derivata la produzione dei rifiuti, ma anche il soggetto al quale sia giuridicamente riferibile detta produzione. Inoltre, la responsabilità per l'attività di gestione non autorizzata non attiene necessariamente al profilo della consapevolezza e volontarietà della condotta, potendo scaturire da comportamenti che violino i doveri di diligenza, per la mancata adozione di tutte le misure necessarie per evitare illeciti nella predetta gestione, e che legittimamente si richiedono ai soggetti preposti alla direzione dell'azienda.

CORTE DI CASSAZIONE PENALE, 15/06/2010, Sent. n. 22765

PRINCIPIO DI CORRESPONSABILITÀ

Tutti i soggetti che intervengono nel circuito della gestione dei rifiuti sono responsabili non solo della regolarità delle operazioni da essi stessi posti in essere, ma anche di quelle dei soggetti che precedono o seguono il loro intervento mediante l'accertamento della conformità dei rifiuti a quanto dichiarato dal produttore o dal trasportatore.

CORTE DI CASSAZIONE PENALE, 10/4/2012, Sent. n. 13363

RESPONSABILITÀ PENALE DELL'AMMINISTRATORE E LEGALE RAPPRESENTANTE

In materia di smaltimento di rifiuti, l'amministratore di una società che gestisce un impianto

produttivo é destinatario degli obblighi previsti dalle norme di settore, in qualità di legale rappresentante.

Pertanto, si configura la responsabilità penale, quanto meno per colpa, se il legale rappresentante di una persona giuridica non adotti tutte le misure idonee ad assicurare il corretto smaltimento dei rifiuti e se non assolva l'onere di provare che il servizio di prevenzione sia funzionante e che ad esso sia preposto un dirigente responsabile.

CORTE DI CASSAZIONE PENALE, 17/1/2008, Sent. 2478

19. IL PIANO DI REVISIONE REGOLAMENTARE

DISCIPLINA, STATUTARIA E NORMATIVA, DI FUNZIONAMENTO DELL'ENTE

rif. art. 1 commi 319 e 315 della L 234/2021

A norma dell'art. 1 comma 319 L 234/2021, il Piano di riorganizzazione e rilancio, di seguito "il Piano", può contenere proposte di revisione della disciplina, statutaria e normativa, di funzionamento dell'Ente, ivi compresa quella riferita alla composizione degli organi.

La relazione che segue espone i principali aspetti ordinamentali in relazione agli interventi che si possono adottare nel triennio di competenza del Piano. La legge stabilisce che il Piano si debba concludere entro tre anni dalla sua approvazione con decreto interministeriale MUR e MEF.

La ricognizione istruttoria è effettuata sulla base delle principali disposizioni che incidono sull'autonomia, sulla missione e sull'organizzazione dell'Ente (appendice 1) nonché sul quadro ordinamentale vigente ricostruito partendo dallo Statuto e dai Regolamenti (organizzazione, contabilità e personale - appendice 2).

La prima sezione è dedicata allo Statuto ed ai tre Regolamenti la cui adozione è prevista dalle disposizioni legislative.

La seconda sezione è dedicata agli "altri" Regolamenti interni adottati in attuazione dello Statuto o di specifiche previsioni legislative o, ancora, per scelta dell'Ente legittimata dall'articolo 19 del d.lsg. 127/2003 che consente all'Ente di adottare "altri regolamenti interni disciplinanti specifiche materie".

La terza ed ultima sezione dedicata denominata "Disciplinari" che prende in esame alcuni atti del Presidente o del Consiglio di amministrazione che si potrebbero trattare congiuntamente in quanto insistono su aspetti organizzativi rilevanti o sono adottati a completamento della disciplina statutaria e regolamentare alcuni dei quali denominati "disciplinari"³⁰.

³⁰ Per una definizione nel vigente ordinamento del CNR si veda l'articolo 2 comma 1 lettera n) del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza che definisce "disciplinari": testi normativi, adottati con apposite delibere del Consiglio di amministrazione, sulla base di una proposta del direttore generale e sentito il Collegio dei revisori dei conti, che agevolano l'applicazione del presente regolamento".

19.1 Statuto e regolamenti

Nell'ambito del Piano potranno essere rivalutati per modifiche o per la sostituzione i seguenti atti:

1. **Statuto** provv. n. 93/2018 – (art.2 d.lgs 213/2009; art. 3 comma 1 d.lgs 218/2016);
2. **Regolamento di organizzazione e funzionamento** – provv. n. 14/2019 (art. 19 d.lgs 127/2003, art. 3 comma 3 d.lgs n.218/2016);
3. **Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità**, provv. prot. 0025034/2005 (art. 19 d.lgs n.127/2003, art. 6 d.lgs 213/2009; art. 3 comma 3 d.lgs n.218/2016);
4. **Regolamento del personale**, provv. prot. 0025035/2005 (art. 19 d.lgs n.127/2003, art. 6 d.lgs 213/2009; art. 3 comma 3 d.lgs n.218/2016).

Le versioni vigenti del Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità e del Regolamento del personale risalgono al 2005. I testi non sono stati adeguati alla legislazione generale intervenuta nel tempo in quanto le procedure avviate per la modifica non si sono concluse³¹.

In particolare, per i profili organizzativi la legislazione pone dei limiti definiti principalmente con l'ultimo decreto di riordino del CNR, il d.lgs n.127/2003, su cui hanno inciso, per alcuni aspetti, successivi interventi legislativi.

Con il d.lgs 213/2009 il Governo su delega legislativa (L n.165/2007) è intervenuto sugli enti di ricerca "vigilati" dal MUR il cui perimetro è tracciato dalla disciplina del fondo ordinario enti (FOE) previsto dall'art. 7 del d.lgs 204/1998. Per questi enti ha introdotto lo strumento dello statuto, disciplinando l'autonomia statutaria in coerenza con l'art. 33 comma 6 della Costituzione e con un espresso richiamo ai principi della Carta europea dei ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della commissione, dell'11 marzo 2005. Il decreto legislativo ha poi rivisto le procedure di nomina dei vertici.

Con il d.lgs 218/2016, il Governo su delega per la semplificazione conferita nell'ambito della riforma della PA (art. 13 L 124/2015), ha introdotto una disciplina comune dell'autonomia per gli "enti pubblici di ricerca" il cui perimetro coincide con gli enti di ricerca che operano con personale contrattualizzato nel comparto "Istituzioni e degli Enti di Ricerca e Sperimentazione" confluito nel comparto "Istruzione e ricerca".

³¹ Uno schema di Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza è stato deliberato in via preliminare con delibera del Consiglio di amministrazione del 18 aprile 2019, n. 99/2019. La revisione del Regolamento del personale avviata dall'Ente non è arrivata in consiglio di amministrazione.

Poiché le disposizioni citate hanno fatta salva la disciplina specifica dei singoli enti senza abrogazioni esplicite, alcune disposizioni, anche specifiche per il CNR (es. art. 9 d.lgs 213/2009), richiedono una valutazione interpretativa.

19.2 Altri regolamenti interni

Sono elencati in ordine cronologico di adozione corredati con alcune indicazioni specifiche per una eventuale valutazione nell'ambito del Piano, gli atti adottati vigenti adottati dal CNR con la denominazione "Regolamento"³².

L'articolo 7 del d.lgs. 218/2016 disciplina la procedura di controllo dei regolamenti senza alcuna distinzione tra gli stessi³³. L'articolo 19 del d.lgs. 127/2003, come si è detto, attribuisce all'Ente la facoltà di adottare regolamenti su materie specifiche estendendo pertanto il novero di possibili atti regolamentari oltre a quelli indicati dalla legge. Tali scelte quindi sono affidate all'autonomia ordinamentale dell'Ente da esercitare nei limiti definiti dalla legge dello Stato.

Per ogni singolo atto elencato seguono alcuni elementi specifici di riflessione.

1. Regolamento della Biblioteca Centrale del Consiglio Nazionale delle Ricerche - DPCM n. 475 del 7 ottobre 1987;

Il DPCM in questione risulta vigente. Adottato con le procedure all'epoca esistenti è connesso alla ricezione delle copie di deposito delle pubblicazioni di cui all'articolo 23 del decreto luogotenenziale n.82/1945. La disposizione è stata confermata dall'articolo 13 del D.lgs. n.19/1999 ma successivamente esplicitamente abrogata con d.p.r. 3 maggio 2006, n. 252. Quest'ultima disposizione che disciplina il deposito legale riconosce un ruolo al Consiglio Nazionale delle Ricerche alla "biblioteca" e al suo "direttore" (cfr. artt. 13 e 42).

2. Regolamento per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari, Provv. Presidente 44/2006;

Il regolamento in questione, adottato in base ad espressa riserva regolamentare dell'articolo 20 del d.lgs. 196/2003, risulta vigente per quanto compatibile con il Regolamento (UE) 679/2016. Il Regolamento europeo, e la normativa nazionale che lo completa per gli aspetti devoluti agli Stati membri, non prevede più analogo obbligo per le Amministrazioni pubbliche. L'Ente ha peraltro introdotto in base alle nuove disposizioni un quadro specifico per assicurare il corretto adempimento degli obblighi in materia che delinea

³² Non sono considerati il Regolamento interno del CDA, atto di autoregolazione dell'organo collegiale, e regolamenti con iter approvativi speciali es. "Regolamento interno di sicurezza" art. 8 comma 1 del DPCM n.5/2015.

³³ Si segnala che, a fronte di una prassi invalsa in ambito universitario di non seguire per alcuni tipi di regolamento l'analoga procedura di controllo stabilita dall'articolo 6 della L n.168/1989, il CNR, per gli atti denominati "Regolamenti", ha tradizionalmente seguito la procedura mentre, in tempi più recenti, si è registrata una tendenza inversa come emerge dai dati esposti nella sezione.

un'organizzazione flessibile. Entro questo quadro, si può valutare se mantenere il regolamento o abrogarlo eventualmente riconfigurando le indicazioni ivi previste in linee guida per i "responsabili interni" dei trattamenti (direttori/dirigenti). Il regolamento, infatti, contiene una analitica individuazione dei trattamenti relativi a particolari categorie di dati (ex dati sensibili), quelli normalmente a maggior rischio, effettuati dall'Ente principalmente ai fini dell'espletamento delle funzioni istituzionali, e le relative basi giuridiche.

3. Regolamento per le acquisizioni in economia di beni e servizi, Provv. Presidente 42/2013;

Il Regolamento in questione è stato approvato in applicazione del comma 10 dell'articolo 125 del d.lgs. 169/2006 non più vigente. La norma non prevede una "riserva di regolamento" per cui sembrerebbe una scelta autonoma la cui motivazione non emerge dalle premesse.

4. Regolamento per la generazione, gestione e valorizzazione della Proprietà Intellettuale sui risultati della ricerca del CNR, Provv. Pres. 122/2013;

Il Regolamento applica l'articolo 65 del D.lgs. 30/2005 il quale, pur non prevedendo espressamente l'esigenza di un atto regolamentare, "demanda all'autonomia" la definizione dei rapporti con l'inventore e con soggetti terzi. Pertanto, è possibile che si sia ritenuto asseverabile ad una riserva di regolamento o che sia stata una determinazione autonoma. Di ciò non è dato conto nelle premesse.

5. Regolamento recante la disciplina e le misure organizzative per l'esercizio del diritto di Accesso Civico, Delibera 90/2017;

Il Regolamento in questione è stato approvato in applicazione delle linee Guida ANAC approvate con delibera dell'ANAC del 28 dicembre 2016, n. 1309. L'ANAC in particolare ha suggerito, come si legge nelle premesse della delibera, l'adozione, entro il 23 giugno 2017, anche nella forma di un regolamento interno sull'accesso, di una disciplina che fornisca un quadro organico e coordinato dei profili applicativi relativi alle diverse tipologie di accesso, con il fine di dare attuazione al nuovo principio di trasparenza introdotto dal legislatore e di evitare comportamenti disomogenei tra uffici per l'applicazione degli articoli 5 e 5 bis del d. lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

6. Regolamento per la costituzione e la partecipazione del CNR alle imprese spin-off, deliberazione n. 18/2019;

Per la materia l'articolo 3 comma 2 del D.lgs. 297/1999, oggi confluito nell'art. 9 comma 5 DM prot. n.593/2016 dispone una "riserva regolamentare" per regolare i rapporti relativi alla partecipazione di personale dipendente alle imprese Spin-off .

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

Il precedente emanato con decreto del Presidente n. 119 in data 5 novembre 2013, ha seguito la procedura corretta.

7. Regolamento per le elezioni dei due componenti ricercatori e tecnologi di ruolo dell'Ente dei Consigli Scientifici di dipartimento, deliberazione n. 60/2019;

Riserva regolamentare prevista dall'art. 12 comma 9 dello Statuto.

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

8. Regolamento procedure di elezione di un ricercatore o tecnologo del CNR, deliberazione n. 161/2019;

Riserva regolamentare prevista dall'art. 7 comma 1 dello Statuto.

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

9. Revisione del Regolamento per la generazione, gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale sui risultati della ricerca CNR, Delibera 338/2019.

Si tratta della stessa materia trattata dal Regolamento di cui al punto 4 che ha seguito il procedimento di controllo e di pubblicazione in gazzetta ufficiale come disciplinato all'atto dell'adozione. Si sottolinea la diversa forma seguita nella revisione del Regolamento.

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

10. Regolamento interno per l'istituzione dei Centri interdipartimentali, deliberazione n. 26/2020;

Scelta discrezionale dell'Ente non essendo prevista alcuna riserva regolamentare (art. 3 comma 5 del Regolamento di organizzazione).

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

11. Regolamento sul lavoro agile, Delibera 203/2021.

Non si rileva la presenza di una riserva di regolamento.

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

12. Regolamento contenente modalità e criteri di ripartizione del fondo concernente gli incentivi per le funzioni tecniche di cui al D. Lgs. n. 50/2016 Delibera n. 277/2020

Il regolamento è stato adottato ai sensi dell'art. 113, comma 2 d.lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici). Il comma 3 dell'articolo 113 sembra contenere una riserva regolamentare laddove precisa che la ripartizione delle risorse finanziarie destinate al fondo incentivi è effettuata "sulla base di apposito regolamento adottato dalle amministrazioni secondo i rispettivi ordinamenti".

Non è stata seguita la procedura di controllo prevista dall'articolo 4 del d.lgs.218/2016.

19.3 Disciplinari e atti del Presidente o del Consiglio di Amministrazione

Nell'elenco che segue è riportata una selezione dei principali atti adottati dagli organi di vertice su materie interconnesse all'ordinamento o che rivestono particolare rilevanza.

Si tratta di un a proposta per un'eventuale trattazione nel Piano o a margine dello stesso.

Atti che potrebbero essere valutati nell'ambito del Piano.

Organismi istituzionali

1. Disciplinare per l'elezione dei Consigli di Istituto degli Istituti del CNR. Criteri per la definizione del numero dei componenti del Consiglio di Istituto - Provv. Presidente 121/2002 del 14/12/2020.

Si segnala, solo ai fini di eventuali interventi ordinamentali, che l'organismo ha un ruolo ai fini della partecipazione del personale alle scelte della direzione degli istituti.

2. Compiti e funzioni dei Responsabili interni CNR in materia di Trattamento dei dati personali - Provvedimento n. 27 del 21/03/2019.

L'ordinamento prevede la possibilità di modulare ruoli e responsabilità con delibera del consiglio di amministrazione e decreto del Presidente. E' possibile valutare una modifica del decreto n.27 sulla base di un triennio di applicazione e alla luce delle modifiche introdotte nel 2021 dal Governo con riferimento ai trattamenti pubblici.

3. Commissione per l'Etica e l'Integrità nella Ricerca - Decreto del Presidente prot. 0059862/2017.

La crescente importanza della materia trattata e l'incidenza su una parte significativa di attività scientifiche e sui relativi procedimenti suggerisce la definizione con un regolamento che possa valorizzare l'esperienza maturata nell'ambito di un quadro stabile e definito di ruoli e responsabilità.

Organizzazione della rete

4. Applicazione delle deleghe di firma a direttori di istituto e di dipartimento

La possibilità di impegnare l'Ente verso l'esterno con delega funzionale ai direttori di dipartimento e di istituto richiede un provvedimento del Presidente che definisca limiti e controlli (art. 4 comma 1 lettera e) e art 9 comma 1 lettera d) del regolamento di organizzazione funzionamento). A tutt'oggi i limiti sono stati definiti dai provvedimenti nn.48, 51 e 55 del 2006 e n.31 del 2007. Da allora, nonostante lo strumento consenta un

decentramento funzionale variabile incidendo su ruoli e responsabilità, non sono mai stati rivalutati i termini.

5. Criteri per il conferimento di deleghe gestionali da parte dei direttori di istituto ai responsabili di sede secondaria.

Si segnala che non risultano delibere adottate in attuazione dell'articolo 9 comma 1 lettera b) del regolamento di organizzazione e funzionamento.

Anche in questo caso laddove fosse confermata l'impostazione ordinamentale i termini generali di delega rivestono particolare rilievo per la modulazione del decentramento.

6. Organizzazione di funzioni di audit e monitoraggio gestionale e amministrativo – TEMA DA COMPLETARE
7. Comunicazione interna ed esterna all'Ente provvedimenti e circolari – adempimenti obblighi di legge in materia di trasparenza e di rapporto di lavoro – TEMA DA COMPLETARE

Collaborazioni esterne

8. Disciplinare per la nomina, la designazione e la revoca dei rappresentanti del CNR presso altre istituzioni e iniziative comuni con altri soggetti, pubblici e privati, partecipate dal CNR, deliberazione n. 138/2009, 15/07/2009.

Si segnala l'importanza strategica del contributo dell'Ente con l'indicazione di esperti e rappresentanti in enti e organismi esterni (enti parco, Università, Enti di certificazione e standardizzazione) ecc. oltre 500 persone in diversi contesti.

9. Nuove linee guida attivazione e proroghe comandi: indicatori e criteri generali e disposizioni riguardo l'Istituto dell'Esperto Nazionale Distaccato (END) e dell'Addetto scientifico presso le ambasciate italiane all'estero - deliberazione n. 93/2012 del 30/05/2012

Lo strumento del comando ha valore strategico e comporta l'utilizzo di risorse in determinati casi anche nell'interesse dell'Ente.

10. Integrazioni e modifiche al disciplinare su "Criteri generali per l'associazione ai sensi dell'articolo 17 del Regolamento del personale" – Delibera n.18/2018 del 13/02/2018.

Si suggerisce di valutare eventuali modifiche al regolamento del personale (art. 17) e l'interesse dell'Ente tenendo conto del rapporto costi-benefici anche in relazione all'utilizzo delle strutture dell'Ente.

11. Schema Convenzione in materia di Unità di ricerca presso terzi, deliberazione n. 147/2006 06/09/2006.

Non risultano delibere del consiglio di amministrazione per il conferimento di deleghe ai responsabili URT (art. 9 comma 1 lettera b del Regolamento di organizzazione e funzionamento)

Risorse umane

12. Modifiche al disciplinare per il conferimento di assegni di ricerca - deliberazione n. 189/2013 del 27/11/2013

La materia è soggetta a riserva regolamentare prevista dall'articolo 22 della Legge n.240/2010. Il CNR ha adottato il "disciplinare" sulla base dell'articolo 47 (borse di studio, assegni e dottorati di ricerca) del Regolamento di organizzazione del 2005. La disposizione è stata abrogata, il disciplinare continua ad operare senza che sia chiaro se la base giuridica è sufficiente e quale si la disciplina per gli altri due strumenti (borse di studio e dottorati)

13. Direttiva generale per la predisposizione dei Bandi delle Borse di Studio a livello centrale e decentrato dell'Ente - 30/04/1998, Deliberazione del C.d.P. n. 225 del 30.4.98

Il punto si collega al precedente per le borse di studio. Essendo precedente all'entrata in vigore del regolamento di organizzazione del 2005 occorre valutare i due testi e l'eventuale introduzione di una disciplina specifica.

14. Disciplinare per l'utilizzazione dei proventi da attività per prestazioni a committenti esterni - deliberazione n. 11/2010 del 20/01/2010;

15. Rideterminazione della retribuzione dei Direttori di Istituto del CNR: classificazione in fasce retributive legate alla complessità degli Istituti - Delibera n.7/2018 del 23 gennaio 2018 n.37/2018 del 06/03/2018 e 57/2020 del 5 febbraio 2020;

Le modalità di individuazione del compenso per i direttori di dipartimento e di istituto sono correlate alla determinazione dei compensi dei vertici (art. 15 del d.lgs. n.127/2003). Merita un approfondimento la situazione tenendo conto che tali compensi non sono stati determinati da anni e che è appena cambiata la disciplina primaria in base alla quale dovrebbero essere definiti con riflessi, a cascata, sulla determinazione di tutti i compensi (presidente, consiglieri, direttore generale, direttori di dipartimento, direttori di istituto).

16. Disciplinare in materia di incarichi dirigenziali e di responsabilità -deliberazione n. 15/2019 del 05/02/2019;

17. Risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro ai sensi dell'art.72, comma 11, del D.L. n. 112/2008 - deliberazione n. 3/2017 del 11/01/2017;

Reclutamento

18. Delibera n.117/2012 Il sistema di classificazione delle competenze disciplinari al CNR ai fini della programmazione delle attività e delle articolazioni delle commissioni di assunzione e di avanzamento: aggiornamento delle aree scientifiche - conferma dei settori tecnologici Il Consiglio di Amministrazione nella riunione dell'11 luglio 2012, ha adottato all'unanimità dei presenti la seguente deliberazione n. 117/2012 e delibera n.197/2012
19. Procedure di reclutamento del personale, deliberazione n. 242/2009 del 02/12/2009, per quanto riguarda il personale a tempo indeterminato e n.162/2005 del 9 novembre 2005, per il personale a tempo determinato. Si tratta, in entrambi i casi, di disciplinari previsti dal Regolamento del personale artt. 5 comma 1 e 9 comma 4 del Regolamento del personale che devono essere rivisti alla luce dell'evoluzione della legislazione e del CCNL;
20. Disciplinare per l'applicazione del telelavoro nel CNR - deliberazione n. 65/2010 del 31/03/2010
21. Criteri per il conferimento di autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali ai Direttori di Dipartimento e di Istituto - deliberazione n. 68/2012 del 18/04/2012
22. Disciplinare in materia di formazione per il personale dipendente -deliberazione n. 176/2014 del 25/09/2014

Altro

23. Misure organizzatorie per garantire il diritto di accesso ai documenti amministrativi Prov. DG n.62 del 8/11/2007;
24. Disciplinare per l'assegnazione ed uso dei posti auto disponibili nella Sede Centrale del CNR - P.le Aldo - Decreto 277/MDB del 25/03/2016
25. Codice di comportamento del CNR - Delibera n.137/2017 del 17/10/2017;

L'ordinamento è completato da atti di attuazione, a volte espressamente previsti dallo statuto e dai regolamenti, a volte richiesti da nuove normative nonché da circolari (elenco delle circolari pubblicate dal 2005 - allegato A).

Esiste ancora una particolare "serie" di atti, originariamente denominati "provvedimenti ordinamentali" con numerazione propria e pubblicazione prima sul "Bollettino Ufficiale" oggi su apposita sezione del sito web istituzionale con la denominazione "provvedimenti a rilevanza esterna" (elenco dei provvedimenti a rilevanza esterna pubblicati dal 2005 -allegato B)

Si tratta di un numero molto elevato di atti di natura e contenuti eterogenei che andrebbero rimessi a regime tenendo conto delle normative sulla trasparenza che hanno completato il quadro degli obblighi di informazione esterna e interna (OO.SS. e personale dipendente).

19.4 Obiettivi regolamentari del Piano di Rilancio

Con il Piano di Rilancio, oltre alle modifiche già incluse nel piano per la loro approvazione e relative al regolamento di organizzazione e funzionamento (ROF) in adempimento alla norma 218/216, si provvederà entro il triennio alla revisione della materia regolamentare in applicazione di quanto evidenziato in questa analisi.

19.5 Le modifiche statutarie

Sulla base di quanto proposto in questo Piano di Rilancio, non sono previste modifiche statutarie.

19.6 Le modifiche del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento

In ragione delle proposte contenute in questo Piano si unisce una conseguente proposta di revisione del ROF come da successivo articolato.

Naturalmente, posto che il Piano di Rilancio è stato aggiornato e gli stanziamenti richiesti sono stati allineati a quanto disposto nella Legge 234/2021, ciò che segue è da intendersi come analisi dettagliata di azioni che contribuirebbero al raggiungimento di elevati standard internazionali e alla massimizzazione dell'efficacia degli interventi per il rilancio scientifico dell'Ente.

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI	
Articolo I	
(Disposizioni generali)	
1. Il presente regolamento è approvato ai sensi dell'articolo 20, comma 3, dello statuto del CNR e ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 218 del 25 novembre 2016.	1. Il presente regolamento è approvato ai sensi dell'articolo 20, comma 3, dello statuto del CNR, e ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 218 del 25 novembre 2016 e della legge 30 dicembre 2021, n. 234.
2. Agli effetti del presente regolamento, ove non diversamente disposto, si intendono:	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
a) per statuto: lo statuto del CNR emanato con decreto del presidente del CNR n. 93 del 19 luglio 2018 e successive modificazioni;	
b) per Ministro e Ministero: rispettivamente, il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca;	b) per Ministro e Ministero: rispettivamente, il Ministro ~~dell'istruzione,~~ dell'università e della ricerca e il Ministero ~~dell'istruzione,~~ dell'università e della ricerca;
c) per PNR: il Programma nazionale della ricerca, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204;	
<u>d) per PTA: il Piano triennale di attività, di cui all'articolo 18 dello statuto;</u>	
<u>e) per DVS: il Documento di visione strategica decennale, di cui all'articolo 18 dello statuto;</u>	
f) per missione: l'insieme delle funzioni principali e degli obiettivi strategici perseguiti nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate;	
g) per programmi: gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito della missione;	
h) per aree progettuali: gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito dei programmi;	
h-bis) per aree progettuali: l'eventuale articolazione scientifica dell'area strategica;	
i) per progetti interdipartimentali: progetti di particolare rilevanza strategica che coinvolgono diversi programmi affidati a due o più dipartimenti per le attività di programmazione, coordinamento e vigilanza;	
l) per progetti: un insieme coordinato di attività scientifiche, di ricerca e di servizio volte a realizzare obiettivi definiti nell'ambito delle aree strategiche;	
m) per afferenza: il rapporto tra un istituto e un dipartimento definito in base alle competenze e alle priorità strategiche;	
n) per istituto partecipante: un istituto che pur non essendo afferente ad un dipartimento partecipa alle attività da questo coordinate;	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
o) per sede istituzionale: la sede dell'istituto individuata nell'atto costitutivo quale sede della direzione della struttura scientifica;	
p) per sede secondaria: le sedi diverse dalla sede istituzionale che costituiscono articolazioni territoriali dell'istituto;	
q) per strutture amministrative non dirigenziali: le strutture di livello non dirigenziale che ricoprono una posizione ordinamentale per lo svolgimento di specifiche funzioni di particolare rilevanza inerenti la gestione dell'ente.	
Articolo 2	
(Procedure e modalità applicative delle norme relative alle incompatibilità)	
1. A seguito del conferimento dell'incarico i soggetti indicati nell'articolo 15 dello statuto risolvono eventuali incompatibilità nei termini stabiliti dalla legge e dichiarano, sotto la propria responsabilità, di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dallo stesso articolo e dalla legge. La dichiarazione è resa al responsabile per la prevenzione della corruzione.	1. A seguito del conferimento dell'incarico i soggetti indicati nell'articolo 15 dello statuto risolvono eventuali incompatibilità nei termini stabiliti dalla legge e dichiarano, sotto la propria responsabilità, di non versare in alcuna delle situazioni di incompatibilità previste dallo stesso articolo e dalla legge. La dichiarazione è resa al responsabile ~~per la~~ della prevenzione della corruzione e della trasparenza .
2. Ove risulti la sussistenza di tali situazioni di incompatibilità, esperiti gli opportuni accertamenti, il responsabile per la prevenzione della corruzione provvede a darne comunicazione ai soggetti che hanno proceduto al conferimento dell'incarico.	2. Ove risulti la sussistenza di tali situazioni di incompatibilità, esperiti gli opportuni accertamenti, il responsabile ~~per la~~ della prevenzione della corruzione e della trasparenza provvede a darne comunicazione ai soggetti che hanno proceduto al conferimento dell'incarico.
3. Le dimissioni, sono presentate all'autorità che ha proceduto al conferimento dell'incarico e comunicate al presidente, o a chi ne fa le veci, e hanno effetto dalla data della loro accettazione da parte dell'autorità competente per il conferimento dell'incarico.	
4. Nel caso di incompatibilità o di dimissioni di un componente del collegio dei revisori dei conti subentrano i supplenti ai sensi di legge.	
CAPO II - DIPARTIMENTI	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
Articolo 3	
(Strutture tecniche-scientifiche e amministrative dei dipartimenti)	
1. I dipartimenti hanno la sede istituzionale presso la sede legale del CNR e si avvalgono di una segreteria tecnico amministrativa e di eventuali strutture tecniche-scientifiche per l'esercizio delle proprie competenze senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.	
2. Presso il dipartimento, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ai sensi del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza, è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il direttore del dipartimento, e scelto tra i dipendenti iscritti nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF. Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale di cui all'articolo 4 del RACF.	2. Presso il dipartimento, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ~~ai sensi del Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza,~~ è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il direttore del dipartimento, e scelto tra i dipendenti iscritti ~~in un nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF.~~ Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale ~~di cui all'articolo 4 del RACF.~~
3. Con la delibera del consiglio di amministrazione di costituzione del dipartimento, o con successiva delibera dello stesso organo, sono individuati gli istituti afferenti al dipartimento.	
	3 bis. Il Consiglio di Amministrazione può disporre la partecipazione di Istituti a progetti di ricerca diversi da quelli del Dipartimento di primaria afferenza, sentito anche il dipartimento di afferenza.

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
4. L'individuazione degli istituti che afferiscono a ciascun dipartimento deve garantire una disponibilità di risorse umane, strumentali e finanziarie in linea con le specificità dei singoli settori e comparabile con quelle di analoghe strutture di livello internazionale. L'afferenza è determinata dalla pertinenza delle attività dell'istituto alle aree strategiche del dipartimento misurata in relazione all'investimento in termini di risorse umane, strumentali ed economiche; le aree strategiche del dipartimento di afferenza dovranno rappresentare l'impegno prevalente rispetto alla partecipazione dell'istituto alle attività di altri dipartimenti.	4. L'individuazione degli istituti che afferiscono a ciascun dipartimento deve garantire una disponibilità di risorse umane, strumentali e finanziarie in linea con le specificità dei singoli settori e comparabile con quelle di analoghe strutture di livello internazionale. L'afferenza è determinata ~~sulla base dei criteri stabili dal Consiglio di amministrazione, sentito il consiglio scientifico dalla pertinenza delle attività dell'istituto alle aree strategiche del dipartimento misurata in relazione all'investimento in termini di risorse umane, strumentali ed economiche;~~ le aree strategiche del dipartimento di afferenza dovranno rappresentare l'impegno prevalente rispetto alla partecipazione dell'istituto alle attività di altri dipartimenti.
5. I dipartimenti possono avvalersi di strutture tecniche-scientifiche di rilevanza strategica interdipartimentale che assumono la denominazione di centri interdipartimentali. Tali centri sono istituiti con delibera del consiglio di amministrazione, previo parere consultivo del consiglio scientifico, su proposta di un direttore di dipartimento, sentito il consiglio dei direttori di dipartimento. Il consiglio di amministrazione nomina altresì, con incarico quadriennale rinnovabile, il coordinatore del centro al quale il direttore di dipartimento competente attribuisce deleghe di funzione, gestionali e amministrative. Al coordinatore, individuato tra ricercatori/tecnologi di ruolo presso il CNR, non compete alcuna indennità aggiuntiva. Ai centri possono essere assegnate risorse strumentali e di personale.	
	6. I Dipartimenti, per le attività di propria competenza, si avvalgono di apposite strutture amministrative.
Articolo 4	
(Funzioni del direttore di dipartimento)	
1. Il direttore promuove, dirige, coordina e vigila l'attività del dipartimento in base a quanto disposto dal comma 4 dell'articolo 12 dello statuto, avvalendosi anche della giunta dei direttori di istituto afferenti al dipartimento. Il direttore del dipartimento nei limiti indicati dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti, adotta gli atti di competenza del dipartimento, compresi	1. Il direttore promuove, ~~dirige,~~ coordina e vigila l'attività del dipartimento in base a quanto disposto dal comma 4 dell'articolo 12 dello statuto, avvalendosi anche della giunta dei direttori di istituto afferenti al dipartimento. Il direttore del dipartimento nei limiti indicati dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti, adotta gli atti di competenza del dipartimento, compresi quelli che

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
quelli che impegnano il dipartimento verso l'esterno ed in particolare:	impegnano il dipartimento verso l'esterno ed in particolare:
a) gestisce le risorse umane finanziarie e strumentali assegnate al dipartimento per il suo funzionamento esercitando le funzioni definite al riguardo nel regolamento del personale ed esercitando coerenti poteri anche di spesa nell'ambito del piano di gestione;	a) gestisce le risorse ~~umane finanziarie e strumentali~~ assegnate al dipartimento per il suo funzionamento ~~esercitando le funzioni definite al riguardo nel regolamento del personale ed esercitando coerenti poteri anche di spesa nell'ambito del piano di gestione;~~
b) istituisce unità di ricerca ai sensi dell'articolo 14;	b) ~~istituisce~~ propone l'istituzione di unità di ricerca ai sensi dell'articolo 14 e ~~provvede alla costituzione dopo l'autorizzazione del consiglio di amministrazione;~~
c) approva le convenzioni ai sensi dell'articolo 26;	
d) adotta gli atti di organizzazione interni del dipartimento;	
e) esercita il potere di rappresentanza dell'ente nei limiti e alle condizioni precisate con provvedimento del presidente.	
f) verifica la coerenza tra i risultati ottenuti e gli obiettivi della programmazione delle attività del dipartimento;	
f-bis) svolge, in qualità di responsabile interno CNR dei trattamenti di dati personali effettuati nell'ambito delle proprie competenze, i compiti e le funzioni del Titolare in materia di protezione dei dati personali, ai sensi dell'articolo 2 quaterdecies del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, individuate con decreto del presidente adottato previa delibera del consiglio di amministrazione ai sensi dell'articolo 7 comma 2 lettera h) dello statuto;	
2. Almeno una volta l'anno il direttore del dipartimento convoca una conferenza di dipartimento per la valutazione dello stato di avanzamento delle aree strategiche, il loro aggiornamento e la formulazione di proposte. La conferenza si tiene anche in modalità telematica.	
Articolo 5	
(Procedura di selezione del direttore di dipartimento)	
1. La procedura di selezione del direttore di dipartimento è articolata in due fasi.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
2. La prima fase è affidata ad una commissione composta da tre o da cinque esperti, anche stranieri e con una adeguata rappresentanza di genere, nominati con decreto del presidente, previa deliberazione del consiglio di amministrazione; la commissione deve espletare la prima fase della procedura di selezione entro 60 giorni dalla comunicazione della nomina; il predetto termine può essere rinnovato una sola volta. Oltre tale termine il presidente può dichiarare la decadenza della commissione.	
3. La commissione procede alla definizione dei criteri sulla base del profilo e dei requisiti indicati dal bando.	
4. Ciascun commissario esprime un giudizio individuale sul curriculum di ogni candidato. I candidati ritenuti in possesso della qualificazione richiesta sono ammessi a sostenere il colloquio a valle del quale la commissione esprime un giudizio collegiale.	
5. Sulla base della valutazione comparativa dei giudizi collegiali espressi la commissione seleziona la terna di candidati che accederanno alla seconda fase. Fornendo puntuali motivazioni la commissione può indicare anche due candidati; la procedura di selezione deve essere ripetuta se la commissione non individua almeno due candidati idonei.	5. Sulla base della valutazione comparativa dei giudizi collegiali espressi la commissione seleziona una cinquina ~~la terna~~ di candidati che accederanno alla seconda fase. Fornendo puntuali motivazioni la commissione può indicare anche tre ~~due~~ candidati; la procedura di selezione deve essere ripetuta se la commissione non individua almeno tre ~~due~~ candidati idonei.
6. La seconda fase è affidata al consiglio di amministrazione. I candidati predispongono un documento sulle linee strategiche di sviluppo delle attività del dipartimento per il consiglio di amministrazione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce un parere dai direttori di istituto sui documenti, sentito il consiglio di istituto, con esclusione di eventuali candidati alla selezione. Il parere deve intervenire entro dieci giorni dalla richiesta; oltre tale termine il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale può procedere anche senza il parere. Il documento è illustrato dai candidati al consiglio di amministrazione che, valutata l'adeguatezza della visione strategica rispetto agli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione e la capacità di realizzazione della stessa, nomina il direttore di dipartimento.	6. La seconda fase è affidata al consiglio di amministrazione. I candidati predispongono un documento sulle linee strategiche di sviluppo delle attività del dipartimento per il consiglio di amministrazione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce un parere dal personale dipendente degli Istituti di afferenza e dai direttori di istituto sui documenti, sentito il consiglio di istituto, con esclusione di eventuali candidati alla selezione. Il parere deve intervenire entro dieci ~~quindici~~ giorni dalla richiesta; oltre tale termine il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale può procedere anche senza il parere. Nel caso in cui parte dei candidati facenti parte della cinquina rinuncino alla selezione con un numero di candidati idonei inferiore a tre, il competente ufficio di livello dirigenziale sottopone un riesame alla competente commissione, che potrà decidere di integrare la rosa.

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
	Il documento sulle linee strategiche di sviluppo delle attività del dipartimento è illustrato dai candidati al consiglio di amministrazione che, valutata l'adeguatezza della visione strategica rispetto agli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione e la capacità di realizzazione della stessa, nomina il direttore di dipartimento.
7. Qualora il consiglio di amministrazione, a seguito dell'audizione, non ritenga nessuno dei candidati pienamente rispondente alle esigenze scientifiche ed organizzative del dipartimento, dispone l'indizione di un nuovo bando di selezione.	
8. Qualora il candidato nominato rinunci o, in corso di mandato, si dimetta dall'incarico, il consiglio di amministrazione può valutare di nominare uno dei candidati selezionati dalla commissione ai sensi del comma 5.	
9. La nomina è deliberata dal consiglio di amministrazione. L'incarico è conferito dal direttore generale. Nei casi previsti dall'articolo 15, comma 3 dello statuto, l'incarico è subordinato alla collocazione in posizione di aspettativa dall'Università o dall'amministrazione che deve pervenire entro sessanta giorni dalla nomina.	
Articolo 6	
(Disciplina del rapporto del direttore di dipartimento)	
1. L'incarico di direttore di dipartimento è a tempo pieno e ha una durata di quattro anni. Il direttore di dipartimento può svolgere al massimo due mandati anche non consecutivi. L'incarico di direttore di dipartimento può essere revocato con decreto del presidente previa deliberazione del consiglio di amministrazione anche prima della scadenza del quadriennio, nei casi stabiliti dalla legge o in conseguenza di:	1. L'incarico di direttore di dipartimento è a tempo pieno e ha una durata di quattro anni. Il direttore di dipartimento può svolgere al massimo due mandati anche non consecutivi. L'incarico di direttore di dipartimento decade con il collocamento a riposo per raggiunti limiti di età da parte dell'Amministrazione di appartenenza. L'incarico di direttore può essere revocato con decreto del presidente previa deliberazione del consiglio di amministrazione anche prima della scadenza del quadriennio, nei casi stabiliti dalla legge o in conseguenza di:

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
a) ristrutturazione della rete scientifica del CNR in base ad una revisione delle macro aree e dei relativi dipartimenti;	
b) valutazione negativa sui risultati raggiunti espressa dal consiglio di amministrazione, con particolare riferimento all'attuazione delle linee strategiche di sviluppo delle attività del dipartimento contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina ed eventuali aggiornamenti derivanti dal processo di programmazione; in questo caso il predetto atto di revoca può essere emanato solo dopo aver garantito al direttore un contraddittorio in relazione alle valutazioni negative attribuitegli;	~~b) valutazione negativa sui risultati raggiunti espressa dal consiglio di amministrazione, con particolare riferimento all'attuazione delle linee strategiche di sviluppo delle attività del dipartimento contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina ed eventuali aggiornamenti derivanti dal processo di programmazione; in questo caso il predetto atto di revoca può essere emanato solo dopo aver garantito al direttore un contraddittorio in relazione alle valutazioni negative attribuitegli;~~ b) sulla base degli obiettivi annuali e triennali, nonché sulle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina, in caso di valutazione annuale negativa, il consiglio di amministrazione avvia un'attività di audit finalizzata all'accertamento delle cause di mancato raggiungimento degli obiettivi minimi garantendo il diritto al contraddittorio;
c) violazione delle disposizioni in materia di incompatibilità e conflitto di interessi previste dallo statuto accertate mediante l'applicazione della procedura prevista dall'articolo 2;	
2. In caso di cessazione anticipata dell'incarico prima del termine del quadriennio il consiglio di amministrazione può nominare il direttore di dipartimento utilizzando gli esiti della selezione di cui all'articolo 5. In alternativa si procede ad una nuova selezione. In attesa dello svolgimento della selezione pubblica le funzioni del direttore sono svolte da un facente funzioni nominato dal presidente tra il personale del CNR o, in alternativa, dal presidente anche con il supporto di esperti di alta qualificazione scientifica del CNR, delegando le funzioni amministrativo-gestionali al direttore generale;	
3. Al direttore è corrisposto un compenso il cui ammontare è fissato dal consiglio di amministrazione sulla base dei criteri di cui all'articolo 15, comma 5, del decreto legislativo 4 giugno 2003, n. 127. Il compenso comprende una quota di retribuzione di risultato	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
annuale il cui ammontare e le cui modalità di erogazione sono fissate dal consiglio di amministrazione ai sensi di legge.	
Articolo 7	
(Funzionamento della giunta dei direttori di istituto)	
1. La giunta dei direttori di istituto di cui all'articolo 12 comma 6 dello statuto, è convocata e presieduta dal direttore di dipartimento che ne determina l'ordine del giorno. La partecipazione alle riunioni non comporta la corresponsione di alcuna forma di indennità o compenso. La giunta può operare per via telematica. La convocazione per la discussione di un determinato argomento può essere richiesta al direttore del dipartimento dalla maggioranza assoluta dei componenti. Per il parere di cui all'articolo 5 comma 6 nel caso di partecipazione del direttore del dipartimento alla selezione la giunta è convocata dal presidente del CNR.	
Articolo 8	
(Modalità di nomina del consiglio scientifico di dipartimento)	
1. Ferma restando la disciplina del conflitto d'interessi, il consiglio scientifico di dipartimento di cui al comma 8 dell'articolo 12 dello statuto è composto da cinque membri con adeguata rappresentanza di genere ed è nominato per un quadriennio.	
2. Tre componenti sono scelti dal presidente sentito il direttore del dipartimento.	
3. Due componenti sono eletti dai ricercatori e tecnologi di ruolo dell'ente, in servizio presso gli istituti afferenti al dipartimento, secondo le modalità stabilite con delibera del consiglio di amministrazione, tra i ricercatori e tecnologi di ruolo dell'ente. Le votazioni si riterranno valide se parteciperà almeno il 30 per cento degli aventi diritto al voto nell'ambito di ogni dipartimento. In caso contrario si ripetono le elezioni. Il consiglio di amministrazione stabilisce con propria delibera il regolamento per le elezioni.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
CAPO III - ISTITUTI	
Articolo 9	
(Funzioni del direttore di istituto)	
1. Il direttore dirige, coordina e promuove lo sviluppo delle attività dell'istituto di cui è responsabile ai sensi dell'articolo 14 dello statuto. A tal fine, adottando i necessari atti di competenza dell'istituto nel rispetto dei regolamenti dell'ente:	
a) gestisce le risorse umane finanziarie e strumentali assegnate all'istituto per il suo funzionamento esercitando le funzioni definite al riguardo nel regolamento del personale ed esercitando coerenti poteri anche di spesa nell'ambito del piano di gestione secondo quanto stabilito dal regolamento di contabilità;	
b) adotta gli atti di organizzazione interni all'istituto, conferisce l'incarico ai responsabili di sedi secondarie di cui articolo 12, comma 2 e di unità di ricerca presso terzi di cui articolo 14, cui può conferire deleghe in base agli indirizzi stabiliti dal consiglio di amministrazione;	
c) predispone gli atti di associazione alle attività di ricerca dell'istituto;	
d) esercita il potere di rappresentanza dell'Ente nei limiti ed alle condizioni precisate con provvedimento del presidente;	
e) fornisce con regolarità comunicazione degli eventi più rilevanti che interessano le attività dell'istituto e del personale e informa il personale dell'istituto sull'andamento generale delle attività;	
f) partecipa alle attività della giunta dei direttori di istituto;	
f-bis) svolge, in qualità di responsabile interno CNR dei trattamenti di dati personali effettuati nell'ambito delle proprie competenze, i compiti e le funzioni del Titolare in materia di protezione dei dati personali, ai sensi dell'articolo 2 quaterdecies del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, individuate con decreto del presidente adottato previa delibera del consiglio di	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
amministrazione ai sensi dell'articolo 7 comma 2 lettera h) dello statuto;	
g) esercita ogni altra funzione che gli sia assegnata da leggi e regolamenti.	
2. Il direttore si avvale del consiglio di istituto secondo quanto disposto dall'articolo 13.	
Articolo 10	
(Procedura di selezione del direttore di istituto)	
1. La procedura di selezione del direttore di istituto è articolata in due fasi.	
2. La prima fase è affidata ad una commissione composta da tre o da cinque esperti anche stranieri e con adeguata rappresentanza di genere, nominati con decreto del presidente, previa deliberazione del consiglio di amministrazione; la commissione deve espletare la prima fase della procedura di selezione entro 60 giorni dalla comunicazione di nomina; il predetto termine può essere rinnovato una sola volta, con un termine massimo di 15 giorni. Oltre tale termine il presidente può dichiarare la decadenza della commissione.	
3. La commissione procede alla definizione dei criteri sulla base dei profili e dei requisiti indicati nel bando.	
4. Ciascun commissario esprime un giudizio individuale sul curriculum di ogni candidato. I candidati ritenuti in possesso della qualificazione richiesta sono ammessi a sostenere il colloquio a valle del quale la commissione esprime un giudizio collegiale.	
5. Sulla base della valutazione comparativa dei giudizi collegiali espressi la commissione seleziona la terna di candidati che accederanno alla seconda fase. Fornendo puntuali motivazioni la commissione può indicare anche due candidati; la selezione deve essere ripetuta se la commissione non individua almeno due candidati idonei.	5. Sulla base della valutazione comparativa dei giudizi collegiali espressi la commissione seleziona la cinquina ~~la terna~~ di candidati che accederanno alla seconda fase. Fornendo puntuali motivazioni la commissione può indicare anche tre ~~due~~ candidati; la selezione deve essere ripetuta se la commissione non individua almeno tre ~~due~~ candidati idonei.
6. La seconda fase è affidata al consiglio di amministrazione. I candidati predispongono un documento sulle linee strategiche di sviluppo delle	6. La seconda fase è affidata al consiglio di amministrazione. I candidati predispongono un documento sulle linee strategiche di sviluppo delle

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
attività dell'istituto per il consiglio di amministrazione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce un parere dal consiglio di istituto sui documenti. Il consiglio di istituto rende il parere senza la partecipazione di eventuali candidati alla selezione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce altresì un parere dal direttore del dipartimento di afferenza. I pareri devono intervenire entro dieci giorni dalla richiesta; oltre tale termine il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale può procedere anche senza i pareri. Il documento è illustrato dai candidati al consiglio di amministrazione che, valutata l'adeguatezza della visione strategica rispetto agli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione e la capacità di realizzazione della stessa, nomina il direttore di istituto.	attività dell'istituto per il consiglio di amministrazione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce un parere dal consiglio di istituto sui documenti, sentito anche il personale afferente. Il consiglio di istituto rende il parere senza la partecipazione di eventuali candidati alla selezione. Il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale acquisisce altresì un parere dal direttore del dipartimento di afferenza. I pareri devono intervenire entro dieci ~~dieci~~ quindici giorni dalla richiesta; oltre tale termine il competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale può procedere anche senza i pareri. Nel caso in cui parte dei candidati facenti parte della cinquina rinuncino alla selezione con un numero di candidati idonei inferiore a tre, il competente ufficio di livello dirigenziale sottopone un riesame alla competente commissione, che potrà decidere di integrare la rosa. Il documento sulle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto è illustrato dai candidati al consiglio di amministrazione che, valutata l'adeguatezza della visione strategica rispetto agli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione e la capacità di realizzazione della stessa, nomina il direttore di istituto.
7. Qualora il consiglio di amministrazione, a seguito dell'audizione, non ritenga nessuno dei candidati pienamente rispondente alle esigenze scientifiche ed organizzative dell'istituto, dispone l'indizione di un nuovo bando di selezione.	
8. Qualora il candidato nominato rinunci o, in corso di mandato, si dimetta dall'incarico, il consiglio di amministrazione può valutare di nominare uno dei candidati selezionati dalla commissione ai sensi del comma 5.	
9. Nei casi previsti dall'articolo 15, comma 3, dello statuto la nomina è subordinata alla preventiva richiesta di aspettativa all'Università o all'amministrazione che deve intervenire entro novanta giorni dal conferimento dell'incarico. La nomina è deliberata dal consiglio di amministrazione. L'incarico è conferito dal direttore generale.	~~9. Nei casi previsti dall'articolo 15, comma 3, dello statuto la nomina è subordinata alla preventiva richiesta di aspettativa all'Università o all'amministrazione che deve intervenire entro novanta giorni dal conferimento dell'incarico. La nomina è deliberata dal consiglio di amministrazione. L'incarico è conferito dal direttore generale.~~ 9. La nomina è deliberata dal consiglio di amministrazione. L'incarico è conferito dal direttore

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
	generale. Nei casi previsti dall'articolo 15, comma 3 dello statuto, l'incarico è subordinato alla collocazione in posizione di aspettativa dall'Università o dall'amministrazione che deve pervenire entro sessanta giorni dalla nomina.
Articolo 11	
(Disciplina del rapporto del direttore di istituto)	
1. L'incarico di direttore di istituto è a tempo pieno e ha una durata di quattro anni. Il direttore di istituto può svolgere al massimo due mandati anche non consecutivi indipendentemente dall'istituto. L'incarico di direttore di istituto può essere revocato con decreto del presidente previa deliberazione del consiglio di amministrazione anche prima della scadenza del quadriennio, nei casi stabiliti dalla legge o in conseguenza di:	1. L'incarico di direttore di istituto è a tempo pieno e ha una durata di quattro anni. Il direttore di istituto può svolgere al massimo due mandati anche non consecutivi indipendentemente dall'istituto. L'incarico di direttore di istituto ~~decade al raggiungimento dell'età pensionabile con il collocamento a riposo per raggiunti limiti di età da parte dell'Amministrazione di appartenenza.~~ L'incarico di direttore può essere revocato con decreto del presidente previa deliberazione del consiglio di amministrazione anche prima della scadenza del quadriennio, nei casi stabiliti dalla legge o in conseguenza di:
a) ristrutturazione della rete scientifica del CNR;	
b) valutazione negativa sui risultati raggiunti espressa dal consiglio di amministrazione, con particolare riferimento all'attuazione delle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina ed eventuali aggiornamenti derivanti dal processo di programmazione; in questo caso il predetto atto di revoca può essere emanato solo dopo aver garantito al direttore un contraddittorio in relazione alle valutazioni negative attribuitegli;	~~b) valutazione negativa sui risultati raggiunti espressa dal consiglio di amministrazione, con particolare riferimento all'attuazione delle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina ed eventuali aggiornamenti derivanti dal processo di programmazione; in questo caso il predetto atto di revoca può essere emanato solo dopo aver garantito al direttore un contraddittorio in relazione alle valutazioni negative attribuitegli;~~ b) sulla base degli obiettivi annuali e triennali, nonché sulle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto contenute nel documento presentato nell'ambito della procedura di nomina, in caso di valutazione annuale negativa, il consiglio di amministrazione avvia un'attività di audit finalizzata all'accertamento delle cause di mancato raggiungimento degli obiettivi minimi garantendo il diritto al contraddittorio;

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
c) violazione delle disposizioni in materia di incompatibilità e conflitto di interessi previste dallo statuto, accertate mediante l'applicazione della procedura prevista dall'articolo 2;	
2. In caso di cessazione anticipata dall'incarico prima del termine del quadriennio il consiglio di amministrazione può nominare il direttore di istituto utilizzando gli esiti della selezione di cui all'articolo 10. In alternativa si procede ad una nuova selezione pubblica. In attesa dello svolgimento della selezione pubblica le funzioni del direttore sono svolte da un facente funzioni nominato dal presidente tra il personale del CNR, di norma individuato tra il personale di ruolo con qualifica di ricercatore o tecnologo di livello più alto e con maggiore anzianità di servizio.	
3. Al direttore di istituto è corrisposto un compenso, il cui ammontare è fissato dal consiglio di amministrazione sulla base dei criteri di cui all'articolo 15, comma 5, del decreto legislativo 4 giugno 2003, n. 127. Il compenso comprende una quota di risultato annuale il cui ammontare e le cui modalità di erogazione sono fissate dal consiglio di amministrazione ai sensi di legge.	
Articolo 12	
(Struttura organizzativa degli istituti)	
1. Con l'atto costitutivo dell'istituto, sono indicate la sede istituzionale e le eventuali sedi secondarie, in cui è territorialmente articolato l'istituto, è indicato il dipartimento di afferenza, è fissato il numero dei rappresentanti nel consiglio di istituto ai sensi dell'articolo 13 comma 2 lettera b); sono identificate, in coerenza con il piano triennale e senza l'introduzione di maggiori oneri, le risorse finanziarie, strumentali e di personale, necessarie per le attività dell'istituto.	
3. Ogni istituto con il supporto degli uffici dell'amministrazione centrale organizza, senza maggiori oneri, lo svolgimento delle attività tecnico-amministrative di supporto per l'esercizio delle proprie competenze ivi incluse quelle relative all'esercizio di strumentazione e infrastrutture.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
	3. bis) Ogni istituto organizza le attività inerenti all'esercizio delle infrastrutture con il coordinamento dell'ufficio preposto dell'amministrazione centrale.
4. Presso l'istituto, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ai sensi del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza, è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il direttore di istituto, e scelto tra i dipendenti iscritti nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF. Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale di cui all'articolo 4 del RACF.	4. Presso l'istituto, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ~~ai sensi del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza,~~ è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il direttore di istituto, e scelto tra i dipendenti iscritti ~~in un nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF.~~ Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale ~~di cui all'articolo 4 del RACF.~~ Al fine di garantire l'equilibrio di cui sopra saranno individuate le figure dei Segretari Amministrativi.
Articolo 13	
(Consiglio di istituto)	
1. Presso ciascun istituto è costituito un consiglio ai sensi del comma 6 dell'articolo 14 dello statuto. Il consiglio di istituto svolge i seguenti compiti:	
a) esprime al direttore di istituto un parere semestrale sull'andamento generale delle attività dell'istituto;	
b) formula al direttore di istituto proposte per il miglioramento della qualità delle ricerche svolte e sullo sviluppo delle competenze;	
c) formula proposte al direttore di istituto nell'ambito delle procedure di programmazione di cui all'articolo 21;	
d) approva le proposte dell'istituto al dipartimento per lo sviluppo delle competenze e della strumentazione ai sensi dell'articolo 14 comma 3 lettera g) dello statuto;	
e) esprime un parere sulla relazione annuale dell'istituto sui risultati dell'attività svolta di cui all'articolo 14 comma 3 lettera h) dello statuto;	
f) nell'ambito della procedura di selezione del direttore di istituto esprime un parere al competente ufficio di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale sui	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
documenti relativi alle linee strategiche di sviluppo delle attività dell'istituto presentati dai candidati. Eventuali componenti del consiglio di istituto che siano candidati non possono prendere parte all'esame dei documenti di cui al capoverso precedente. Se il direttore di istituto è candidato il consiglio è convocato dal ricercatore o tecnologo di livello più alto o, in caso di parità, dal ricercatore o tecnologo con la maggior anzianità di servizio nel livello;	
g) esprime un parere sul piano di gestione dell'istituto e riceve le relazioni consuntive;	
h) approva le proposte di associazione alle attività di ricerca dell'istituto, di cui all'articolo 9, comma 1, lettera c);	
i) adotta il regolamento interno per le modalità di svolgimento delle riunioni, in conformità ai principi fondamentali stabiliti dall'amministrazione centrale;	
l) esprime parere sull'afferenza dell'istituto;	
m) esprime parere non vincolante sull'individuazione del responsabile di sede secondaria delegato alla gestione di cui all'articolo 12, comma 2.	
2. Il consiglio di istituto è composto:	
a) dal direttore che lo convoca con cadenza almeno semestrale, ne determina l'ordine del giorno e lo presiede senza diritto di voto; il consiglio è altresì convocato su proposta di almeno un terzo dei componenti;	
b) da una rappresentanza elettiva dei ricercatori e dei tecnologi dell'istituto fissata nell'atto costitutivo in un numero compreso tra cinque e sette membri;	
3. Al consiglio di istituto se composto da cinque o da sei membri, partecipa un rappresentante eletto dal personale tecnico e amministrativo dell'istituto che ne integra la composizione; se invece è composto da sette membri partecipano due rappresentanti eletti dal personale tecnico e amministrativo dell'istituto integrandone la composizione; in ogni caso la composizione così integrata opera limitatamente alle materie indicate nelle lettere a), c) ed f) del comma 1.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
4. Le elezioni si svolgono anche per via telematica; ogni avente diritto esprime una sola preferenza.	
5. I pareri e le proposte di cui al comma 1 sono trasmessi al direttore del dipartimento.	
6. La partecipazione alle riunioni non comporta la corresponsione di alcuna forma di indennità o compenso. Il consiglio di istituto può operare per via telematica.	
7. Il direttore di istituto assicura la pubblicità dei resoconti del consiglio di istituto all'interno delle sue strutture, assicurandone la trasmissione al direttore di dipartimento.	
8. I rappresentanti eletti durano in carica quattro anni e possono svolgere al massimo due mandati anche non consecutivi indipendentemente dall'istituto. In caso di trasferimento ad altro istituto o aspettativa o altra causa di interruzione, anche temporanea, dal servizio presso l'istituto, il rappresentante viene sostituito dal primo non eletto.	
Articolo 14	
(Unità di ricerca del CNR presso terzi e di terzi presso il CNR)	
1. Per uno o più progetti a tempo definito da realizzare in collaborazione con altri soggetti, i dipartimenti possono proporre al consiglio di amministrazione di istituire unità di ricerca degli istituti afferenti o dei dipartimenti stessi, nel rispetto dell'articolo 12, comma 2, lettera e) e dell'articolo 14, comma 1 del decreto legislativo n. 127/2003 presso soggetti pubblici o privati, italiani ed esteri, sulla base di specifiche convenzioni che devono precisare l'oggetto, la durata e le condizioni scientifiche, tecniche e amministrative pattuite dalle parti coinvolte.	
2. L'istituzione delle unità di ricerca presso terzi è proposta da un istituto, o dal dipartimento stesso con esplicita indicazione delle motivazioni relative alla opportunità e all'efficacia, efficienza o sinergia rispetto al conseguimento degli obiettivi programmatici del dipartimento.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
3. Con le stesse procedure i dipartimenti possono autorizzare l'istituzione da parte di soggetti pubblici e privati italiani ed esteri di proprie unità di ricerca presso il CNR.	
CAPO IV - AREE TERRITORIALI DI RICERCA	
Articolo 15	
(Modalità di costituzione, organizzazione e finanziamento delle aree territoriali di ricerca)	
1. La delibera istitutiva dell'area territoriale di ricerca, adottata ai sensi dell'articolo 16 comma 2 dello statuto, indica le strutture che ne fanno parte, i servizi comuni essenziali e le risorse finanziarie, umane e strumentali per la loro gestione nell'ambito della programmazione dell'Ente. I servizi comuni essenziali sono individuati con atto del direttore generale.	
1-bis) All'area sono assegnate le unità di personale di adeguato profilo per lo svolgimento delle attività previste, stabilite sulla base delle direttive del direttore generale.	
2. I costi dell'area sono coperti:	
a) per quanto riguarda i servizi comuni essenziali, attraverso risorse del fondo ordinario e esterne provenienti dagli istituti che insistono nell'area;	
b) per quanto riguarda i servizi comuni aggiuntivi, da risorse esterne provenienti dagli istituti che insistono nell'area e che fruiscono dei servizi aggiuntivi, nonché da quelle provenienti dai servizi di cui al secondo periodo del comma 3.	
3. Le attività dell'area possono essere integrate con quelle di altre istituzioni e di altri enti pubblici e privati, italiani, europei e internazionali, sulla base di appositi accordi. Gli istituti presenti nell'area possono stabilire, anche disgiuntamente, di attribuire all'area la gestione di servizi comuni aggiuntivi finalizzati anche all'utilizzo di grandi apparecchiature che potranno essere utilizzate anche per l'erogazione di servizi a terzi in regime di	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
diritto privato, nel rispetto della normativa nazionale e dell'Unione Europea.	
4 All'area sono preposti un presidente e un comitato d'area, ai quali non compete alcuna indennità aggiuntiva.	
5. Ogni area adotta il proprio regolamento interno, nel rispetto della normativa vigente, dello statuto, del regolamento di organizzazione e funzionamento e del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza del CNR ed in conformità ai principi fondamentali stabiliti dall'amministrazione centrale. Il regolamento interno deliberato dal comitato d'area è approvato dal direttore generale.	
Articolo 16	
(Presidente dell'area territoriale di ricerca)	
1. Il presidente dell'area è nominato con decreto del presidente del CNR, nel quale vengono definite le deleghe a lui attribuite, su proposta del comitato d'area tra i direttori degli istituti dell'area anche con sedi secondarie. La durata del mandato del presidente è determinata in relazione alla durata dell'incarico di direzione. Il presidente non percepisce indennità aggiuntive rispetto al compenso riconosciuto ai sensi dell'articolo 11 comma 3 e cessa nel caso di dimissioni, revoca o termine del mandato.	
2. Il presidente dell'Area:	
a) può essere destinatario di deleghe del presidente del CNR per curare e coordinare i rapporti con il sistema delle autonomie locali e delle imprese;	
a-bis) il presidente di area svolge compiti di raccordo con le istituzioni e le realtà locali;	
a-ter) svolge, in qualità di responsabile interno CNR dei trattamenti di dati personali effettuati nell'ambito delle proprie competenze, i compiti e le funzioni del Titolare in materia di protezione dei dati personali, ai sensi dell'articolo 2 quaterdecies del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, individuate con decreto del presidente adottato previa delibera del consiglio di	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
amministrazione ai sensi dell'articolo 7 comma 2 lettera h) dello statuto;	
b) dirige l'area ed esercita le funzioni del datore di lavoro sul personale assegnato all'area;	
c) impegna l'ente verso l'esterno nei limiti delle deleghe ricevute e delle risorse previste dal piano di gestione;	
d) stipula, acquisito il parere del comitato di area e, se non previsto dal piano di gestione, l'autorizzazione del direttore generale, accordi per l'utilizzo di infrastrutture e servizi comuni anche in regime di diritto privato;	
e) provvede alla gestione dell'area esercitando le deleghe gestionali conferite sulla base degli indirizzi operativi definiti dal direttore generale;	
e-bis) il presidente dell'area può attribuire deleghe al responsabile di area;	
f) formula le previsioni di spesa acquisito il parere del comitato d'area e provvede alle relative rendicontazioni;	
g) informa il direttore generale delle problematiche organizzative e gestionali più rilevanti;	
h) esercita il potere di rappresentanza dell'ente nei limiti ed alle condizioni precisate con atto del presidente del CNR	
Articolo 17	
(Comitato di area)	
1. Il comitato di area è composto dai direttori o dai responsabili di sede secondaria delegati dal direttore degli istituti localizzati nell'area e da una rappresentanza del personale eletto con modalità stabilite dal regolamento dell'area, nel rispetto della normativa vigente, dello statuto, del regolamento di organizzazione e funzionamento e del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza del CNR, ed è presieduto e convocato dal presidente dell'area. In caso di vacanza della presidenza il comitato di area è presieduto dal componente con maggiore anzianità anagrafica.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
2. Il Comitato di area:	
a) formula proposte al presidente del CNR per la nomina, tra i componenti del comitato stesso, del presidente dell'area territoriale, ai sensi dell'articolo 16 comma 1;	
b) formula proposte al presidente dell'area per l'utilizzo di infrastrutture e servizi comuni anche in regime di diritto privato;	
c) formula proposte e pareri al presidente dell'area sulle modalità di gestione dei servizi comuni;	
d) formula proposte circa la gestione di servizi aggiuntivi agli istituti;	
e) approva la proposta di piano di gestione dell'area;	
e-bis) esprime un parere per l'individuazione del responsabile dell'area;	
f) esprime annualmente una valutazione sulla qualità dei servizi erogati dall'area;	
g) delibera il regolamento interno dell'area di cui all'articolo 15, comma 5 e le sue modificazioni, in conformità ai principi fondamentali stabiliti dall'amministrazione centrale.	
3. In caso di aree territoriali di ricerca di particolare dimensione e complessità gestionale secondo parametri definiti con delibera del consiglio di amministrazione, su richiesta del comitato di area, previo nulla osta del direttore generale, le competenze di cui all'articolo 16 comma 2, escluse le lettere a), a-bis), d) ed h) possono essere affidate ad un responsabile di area che provvede alla gestione amministrativa dell'area su delega del presidente dell'area.	3. In caso di aree territoriali di ricerca di particolare dimensione e complessità gestionale secondo parametri definiti con delibera del consiglio di amministrazione, su richiesta del comitato di area, previo nulla osta del direttore generale, le competenze di cui all'articolo 16 comma 2, escluse le lettere a), a-bis), d) ed h) possono essere affidate ad un responsabile di area che provvede alla gestione amministrativa dell'area su delega del presidente dell'area, sentito il direttore generale.
4. L'incarico di responsabile di area è conferito dal direttore generale su proposta del presidente dell'area per un periodo non superiore al mandato del presidente.	4. L'incarico di responsabile di area è conferito dal direttore generale ~~su proposta del presidente dell'area~~ previo espletamento delle procedure previste dalle norme in relazione alla tipologia di selezione, per un periodo non superiore al mandato del presidente.
5. Gli atti di cui alle lettere b), c), d), e), g) ed h) del presente articolo sono soggetti a pubblicazione sui	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
portali istituzionali dell'area e degli istituti ad essa afferenti.	
Articolo 18	
(Controllo interno di regolarità amministrativa e contabile)	
1. Presso l'area, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ai sensi del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza, è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il presidente dell'area, e scelto tra i dipendenti iscritti nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF. Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale di cui all'articolo 4 del RACF.	1. Presso l'area, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ~~ai sensi del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza,~~ è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il presidente dell'area, e scelto tra i dipendenti iscritti ~~in un nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF.~~ Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale ~~di cui all'articolo 4 del RACF.~~ Al fine di garantire l'equilibrio di cui sopra saranno individuate le figure dei Segretari Amministrativi.
CAPO V - AMMINISTRAZIONE CENTRALE	
Articolo. 19	
(Modalità di individuazione degli uffici dell'amministrazione)	
1. Gli uffici della direzione generale sono istituiti dal direttore generale previa delibera del consiglio di amministrazione e svolgono funzioni di supporto al direttore generale per l'esercizio delle funzioni previste dall'articolo 11 comma 1 dello statuto.	
2. Con delibera del consiglio di amministrazione possono essere istituite, sulla base di una relazione istruttoria predisposta dal direttore generale, direzioni centrali, corrispondenti ad uffici dirigenziali generali, nei limiti e con le procedure stabilite dalla legge. Con la stessa procedura si provvede alla istituzione di unità decentrate amministrative e di supporto.	
3. Gli uffici interni delle direzioni centrali sono posti al medesimo livello degli uffici interni della direzione	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
generale, corrispondenti ad uffici dirigenziali non generali.	
4. Gli uffici interni in cui si articolano le direzioni centrali sono istituiti dal direttore generale, anche su proposta del direttore centrale interessato, previa delibera del consiglio di amministrazione.	
5. Il direttore generale per particolari esigenze funzionali può istituire, su proposta del dirigente interessato e previa delibera del consiglio di amministrazione, strutture organizzative tecniche e/o scientifiche o strutture amministrative non dirigenziali.	
6. La segreteria particolare del presidente è istituita come struttura amministrativa non dirigenziale afferente alla direzione generale.	
7. Il direttore generale per lo svolgimento efficace ed efficiente dei servizi di supporto alle attività istituzionali della rete scientifica e valorizzare le professionalità presenti, previa istruttoria del dirigente interessato, può autorizzare la costituzione di una rete di referenti territoriali con il compito di collaborare, compatibilmente con i carichi di lavoro assegnati dalla struttura di appartenenza, con lo stesso dirigente per lo svolgimento di servizi e/o attività di supporto tecnico amministrativo che per la loro peculiare distribuzione sul territorio richiedano un coordinamento centrale. I referenti territoriali sono selezionati dal dirigente interessato acquisito il nulla osta del direttore della struttura di appartenenza. I referenti territoriali restano assegnati alle strutture di appartenenza. Gli oneri di funzionamento delle reti sono a carico dell'ufficio interessato.	
8. Nell'ambito della direzione generale è istituito l'ufficio legale del CNR. Con il compito di provvedere alla trattazione esclusiva e stabile degli affari legali dell'ente e alla risoluzione delle controversie, anche in fase stragiudiziale. Nei limiti e alle condizioni previste dalla legge e dall'ordinamento professionale, è affidata ai dipendenti assegnati al predetto ufficio la rappresentanza e difesa in giudizio dell'ente, con particolare riferimento al contenzioso del lavoro e al recupero crediti. Resta fermo il patrocinio dell'avvocatura dello stato ai sensi dell'articolo 20,	8. Nell'ambito della direzione generale è istituito l'ufficio legale del CNR. Con il compito di provvedere alla trattazione esclusiva e stabile degli affari legali dell'ente e alla risoluzione delle controversie, anche in fase stragiudiziale. Nei limiti e alle condizioni previste dalla legge e dall'ordinamento professionale, è affidata ai dipendenti assegnati al predetto ufficio il patrocinio , la rappresentanza e difesa in giudizio dell'ente, con particolare riferimento al contenzioso del lavoro e al recupero crediti. Resta fermo il patrocinio dell'avvocatura dello stato ai sensi dell'articolo 20, comma 1, dello statuto

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
comma 1, dello statuto e della normativa vigente, nonché, nei casi in cui ne venga ravvisata la necessità e comunque alle condizioni previste dalla legge, la possibilità di avvalersi di avvocati del libero foro.	e della normativa vigente, nonché, nei casi in cui ne venga ravvisata la necessità e comunque alle condizioni previste dalla legge, è possibile avvalersi di avvocati del libero foro.
Articolo 19	
(Protezione dei dati personali)	
1. Ai fini dell'applicazione delle norme sulla protezione dei dati personali si intende:	
a) per titolare del trattamento: il Consiglio Nazionale delle Ricerche nelle sue articolazioni organizzative;	
b) per responsabile interno CNR: il direttore di dipartimento, il direttore di istituto, il presidente di area territoriale di ricerca, il dirigente di un ufficio dirigenziale o il responsabile di una struttura organizzativa di cui all'articolo 19 comma 3, al quale sono attribuiti ai sensi del comma 1 dell'articolo 2 quaterdecies del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 specifici compiti e funzioni del titolare;	
c) per responsabile del trattamento dei dati: il soggetto incaricato ai sensi dell'articolo 28 del regolamento 2016/679 (UE);	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
d) per responsabile della protezione dei dati: il soggetto incaricato ai sensi dell'articolo 37 del regolamento 2016/679 (UE);	
e) per corrispondente del responsabile della protezione dei dati: il soggetto avente i requisiti indicati dall'articolo 37 del regolamento 2016/679 (UE), dedicato ad un dipartimento e, solo in casi eccezionali previa delibera del consiglio di amministrazione, ad una articolazione organizzativa dell'ente, che opera sotto la responsabilità e con dipendenza funzionale dal responsabile della protezione dei dati.	
2. Il direttore generale svolge funzioni di coordinamento di tutti gli adempimenti connessi al trattamento dei dati personali per conto del titolare del trattamento fornendo indicazioni di carattere generale ai responsabili interni.	
3. Il direttore generale nomina il responsabile della protezione dei dati e ne dà comunicazione al consiglio di amministrazione e al Garante per la protezione dei dati personali. Il direttore generale nomina altresì i corrispondenti del responsabile della protezione dei dati su proposta del responsabile della protezione dei dati del CNR.	
4. Con decreto del presidente, previa delibera del consiglio di amministrazione adottata ai sensi dell'articolo 7 comma 1 lettere g) e h) dello statuto, sono attribuiti funzioni e compiti ai responsabili interni, ai corrispondenti del responsabile della protezione dei dati, e sono introdotte ulteriori misure organizzative che possano assicurare una distribuzione di compiti coerente con gli assetti organizzativi dell'ente e adeguate strutture di supporto al direttore generale e al responsabile della protezione dei dati.	
Articolo 20	
(Funzioni dei dirigenti)	
1. I direttori delle direzioni centrali di livello generale dirigono, coordinano e controllano l'attività dei dirigenti preposti agli uffici dirigenziali non generali interni alle stesse, esercitando le funzioni di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
modificazioni, per quanto applicabile. In particolare svolgono le funzioni definite al riguardo nel regolamento del personale e esercitano coerenti poteri anche di spesa nell'ambito del piano di gestione.	
2. I dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di secondo livello esercitano le funzioni di cui all'articolo 17 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, per quanto applicabile. In particolare svolgono le funzioni definite al riguardo nel regolamento del personale esercitando coerenti poteri anche di spesa nell'ambito del piano di gestione	
3. I dirigenti ai quali non sia affidata la responsabilità di uffici dirigenziali possono svolgere funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca, su richiesta del consiglio di amministrazione, nonché possono avere la responsabilità di progetti specifici, anche attraverso la partecipazione ad organismi nei quali il CNR è interessato.	3. I dirigenti ai quali non sia affidata la responsabilità di uffici dirigenziali possono svolgere funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca, ~~su richiesta del consiglio di amministrazione,~~ nonché possono avere la responsabilità di progetti specifici, anche attraverso la partecipazione ad organismi nei quali il CNR è interessato.
CAPO VI - PROGRAMMAZIONE	
Articolo 21	
(Processo di programmazione)	
1. Il consiglio di amministrazione, su proposta del presidente, delibera le linee guida per l'elaborazione del piano triennale che indicano obiettivi strategici definiti sulla base del documento di visione strategica decennale (DVS) e del programma nazionale della ricerca (PNR) nonché le risorse strumentali, finanziarie ed umane presuntivamente disponibili allocate per la realizzazione di tali obiettivi specificando la quota di risorse riservata alla ricerca spontanea a tema libero.	
2. Su proposta di uno o più direttori di dipartimento il consiglio di amministrazione può altresì approvare progetti interdipartimentali.	
3. Sulla base delle linee guida deliberate dal consiglio di amministrazione il direttore del dipartimento individua le aree strategiche, articolate in aree progettuali, del dipartimento, come proposta di apporto al piano triennale e, anche attraverso un confronto nell'ambito del consiglio dei direttori di dipartimento, indica le	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
esigenze derivanti dalle necessità degli istituti dell'ente e dei soggetti esterni pubblici e privati e più in generale le finalità scientifiche ed economiche perseguite.	
4. Gli istituti, nella formulazione degli elementi per la predisposizione del piano triennale di attività (PTA) di cui all'articolo 14, comma 3, lettera a) dello statuto, indicano le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie e quelle presumibilmente disponibili per lo svolgimento delle attività, ivi incluse quelle acquisibili autonomamente, tenendo conto del complesso dei costi fissi a imputazione diretta e indiretta e possono altresì suggerire nuovi temi di ricerca.	
5. Attraverso un confronto tra ciascun dipartimento e gli istituti vengono concordate le attività di ricerca affidate a ciascun istituto alla luce delle risorse disponibili, delle competenze degli istituti afferenti al dipartimento e degli altri istituti che sono chiamati a cooperare nonché dei possibili apporti esterni.	
6. Gli istituti, nei limiti indicati dalle linee guida per l'elaborazione del piano triennale, curano altresì l'elaborazione di proposte di ricerca spontanea a tema libero che sono presentate e valutate con procedure stabilite dal consiglio di amministrazione ai fini dell'inserimento nella proposta preliminare di piano.	
7. Il direttore generale, integrando le proposte elaborate dai dipartimenti e coordinate dal consiglio dei direttori di dipartimento con le esigenze gestionali dell'ente predispone una proposta preliminare di piano triennale fornendo per il primo anno del triennio elementi più specifici relativamente all'articolazione dei progetti, ai risultati attesi e alle previsioni delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie e della loro disponibilità.	
8. Il presidente, sulla base della proposta preliminare di piano triennale di cui al comma 5 definisce la proposta conclusiva di piano triennale corredata del parere del consiglio scientifico.	
9. Il piano triennale deliberato dal consiglio di amministrazione è trasmesso al Ministro per l'approvazione ai sensi della normativa vigente.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
10. Gli istituti, i dipartimenti e le unità dell'amministrazione redigono conseguentemente il piano di gestione secondo le modalità previste dal regolamento di contabilità.	
CAPO VII GESTIONE DELLE ATTIVITA'	
Articolo 22	
(Promozione, coordinamento e gestione delle attività di consulenza e servizi)	
1. I dipartimenti promuovono e coordinano, attraverso gli strumenti di programmazione, lo svolgimento di attività di consulenza, certificazione, prova ed accreditamento per le pubbliche amministrazioni, nonché di fornitura di servizi a terzi in regime di diritto privato nell'ambito delle competenze istituzionali del dipartimento e dei criteri e delle modalità definite ai sensi dell'articolo 7, comma 2, lettera cc) dello statuto, nel rispetto della normativa nazionale e dell'Unione Europea.	
2. Gli istituti gestiscono le attività di cui al comma 1.	
Articolo 23	
(Attività dei ricercatori e tecnologi)	
1. In ottemperanza all'articolo 7, comma 1, dello statuto un membro del consiglio di amministrazione è eletto dal personale del CNR tra ricercatori e tecnologi del CNR di ruolo attraverso procedure di consultazione anche telematica. Le elezioni si considerano valide se hanno partecipato almeno il 50 per cento più uno degli aventi diritto al voto nei primi due scrutini, a partire dal terzo scrutinio si prescinde dal quorum. Viene eletto il candidato che abbia ottenuto almeno il 40 per cento dei voti. Se nessun candidato ottiene il 40 per cento dei voti si procede al ballottaggio fra i due candidati che abbiano ottenuto il maggior numero di voti.	
1-bis). In ottemperanza all'articolo 8 dello statuto tre componenti del consiglio scientifico sono eletti da ricercatori e tecnologi del CNR con procedure di consultazione anche telematica. Le votazioni si	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
riterranno valide se parteciperà almeno il 30 per cento degli aventi diritto al voto. In caso contrario si ripetono le elezioni. Il consiglio di amministrazione stabilisce con propria delibera i tempi e le modalità tecniche delle procedure elettorali.	
1-ter). Nell'ambito degli strumenti di programmazione i ricercatori e i tecnologi partecipano, nel rispetto dell'autonomia scientifica garantita dalla Carta europea dei ricercatori allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione europea, dell'11 marzo 2005 e degli articoli 13 del decreto legislativo 29 settembre 1999, n. 381 e 2 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, alle attività programmate dall'istituto di appartenenza e svolgono attività di ricerca spontanea a tema libero.	
2. I ricercatori e i tecnologi hanno facoltà di proposta per attività di ricerca programmata, nonché per iniziative di formazione in applicazione del regolamento del personale e degli altri rapporti di lavoro e formazione.	
3. Il personale dipendente con contratto di lavoro a tempo determinato e i titolari di assegni di ricerca, fermo restando l'obbligo di svolgere le attività programmatiche per la cui realizzazione l'assunzione è stata effettuata o l'assegno è stato riconosciuto, possono svolgere attività di ricerca spontanea a tema libero di cui al comma 1-ter e proporre attività di cui al comma 2.	
4. I ricercatori e i tecnologi, al fine di fornire elementi per la relazione annuale sui risultati dell'attività di cui all'articolo 14, comma 3, lettera h) dello statuto redigono annualmente un rapporto tecnico sull'attività svolta, sulle competenze acquisite, sulle collaborazioni attivate e sui risultati scientifici conseguiti. Tale rapporto può essere sostituito dall'inserimento sulle opportune piattaforme informatiche dell'ente dei prodotti della ricerca rilevanti ai fini della valutazione nazionale per gli enti di ricerca.	
5. I ricercatori e i tecnologi, sono valutati periodicamente secondo il sistema di valutazione definito dal consiglio di amministrazione in coerenza con le disposizioni di legge in materia	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
Articolo 24	
(Gestione delle attività di ricerca per aree strategiche ed aree progettuali)	
1. In attuazione degli strumenti di programmazione il direttore di istituto, anche sulla base di proposte dei ricercatori e tecnologi, sentito il consiglio di istituto, concorda con il direttore del dipartimento le più efficaci modalità per lo svolgimento delle attività la cui realizzazione è svolta dall'istituto stesso.	
2. Le attività sono articolate in progetti per ciascuno dei quali il direttore di istituto individua obiettivi, risorse e tempi di realizzazione ivi inclusa l'indicazione, ove necessario, del responsabile di progetto. I progetti possono riguardare più istituti e più programmi in questi casi il responsabile di progetto viene individuato dai direttori di istituto coinvolti.	
3. Nel caso in cui il progetto sia stato avviato a seguito della partecipazione dell'istituto a bandi o selezioni l'autorizzazione alla presentazione e/o l'indicazione nel progetto presentato dall'istituto di un responsabile scientifico costituiscono titolo per la nomina a responsabile di progetto. La revoca dell'incarico può avvenire solo in conseguenza di accertate irregolarità nella conduzione delle attività progettuali.	
4. Per i progetti con risorse reperite dal dipartimento, il dipartimento può procedere ad una modifica dei progetti svolti dal singolo istituto, qualora l'andamento della ricerca o altre cause lo richiedano, assicurando un contraddittorio con l'istituto.	
5. Per i progetti con risorse reperite dal dipartimento, in sede di rendicontazione scientifica ed amministrativa del progetto, l'istituto è tenuto a mettere a disposizione del dipartimento le risorse non utilizzate.	
6. Il consiglio di amministrazione individua, su proposta del consiglio dei direttori di dipartimento, il dipartimento cui affidare il coordinamento di eventuali progetti interdipartimentali di ricerca comuni a più dipartimenti. I direttori di dipartimento interessati concordano le attività di ricerca da svolgere.	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
Articolo 25	
(Valorizzazione dei risultati dell'attività scientifica)	
1. I dipartimenti e gli istituti, avvalendosi del supporto degli uffici preposti, svolgono attività di comunicazione e promozione della ricerca scientifica contribuiscono a curare la diffusione, la valorizzazione a fini produttivi e sociali dei relativi risultati per il settore di competenza.	
2. I dipartimenti contribuiscono alle attività di promozione di cui all'articolo 12, comma 4, lettera h) dello statuto e, a tal fine, collaborano con gli uffici preposti e supportano, nell'ambito delle azioni di coordinamento avviate dalla suddetta struttura, i ricercatori e tecnologi nell'attività di tutela brevettuale e nel collocamento sul mercato dei brevetti	
3. Azioni di valorizzazione dei risultati della ricerca possono essere svolte nel rispetto dei commi 1 e 2 anche da singoli ricercatori o tecnologi attraverso l'utilizzo delle piattaforme informatiche dell'Ente.	
	4. L'Ente, ai fini programmatori, valuta periodicamente la produzione scientifica delle sue diverse articolazioni, avvalendosi del competente ufficio dell'amministrazione centrale.
Articolo 26	
(Collaborazioni con altri soggetti)	
1. I rapporti di collaborazione nell'attività di ricerca tra il CNR e soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri sono regolati attraverso contratti o accordi aventi come riferimento di massima la seguente tipologia: a) accordo quadro o protocollo d'intesa; b) convenzioni operative.	
2. L'accordo quadro o protocollo d'intesa è sottoscritto dal presidente su proposta del direttore del dipartimento o del direttore generale. L'accordo quadro o protocollo d'intesa definisce aree progettuali e modalità di collaborazione e può costituire la base per la successiva stipula di convenzioni operative e/o contratti nel rispetto della normativa nazionale e dell'Unione Europea, da parte degli istituti ai sensi del comma 3. La gestione congiunta delle attività è di norma	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
affidata ad un comitato di gestione dove sono rappresentate le parti. Nel caso in cui l'accordo quadro o protocollo d'intesa preveda oneri per il CNR si applica il comma 3.	
3. Le convenzioni operative e/o contratti disciplinano singole linee di attività. La stipula delle convenzioni e/o contratti avviene secondo le seguenti procedure e nel rispetto delle competenze tematiche e programmatiche dei singoli istituti e dipartimenti:	
a) qualora la collaborazione sia prevista negli strumenti di programmazione il direttore di istituto procede alla sottoscrizione degli atti per il perfezionamento della stessa e ne dà comunicazione al direttore di dipartimento;	
b) qualora la collaborazione consenta l'acquisizione di risorse non previste negli strumenti di programmazione e sia coerente con gli stessi ovvero non comporti oneri aggiuntivi per il CNR rispetto a quanto stabilito nei medesimi strumenti di programmazione, il direttore del dipartimento, su proposta di un direttore di istituto, può delegare la sottoscrizione di convenzioni operative e/o contratti al direttore di istituto stesso. Con decreto del presidente sono definiti casi particolari nei quali la sottoscrizione è effettuata dal direttore del dipartimento nel rispetto dell'articolo 4, comma 1, lettera e) del presente regolamento;	
c) qualora la collaborazione comporti oneri aggiuntivi rispetto a quanto stabilito negli strumenti di programmazione, ma, comunque abbia contenuti programmatici con essa coerenti, gli istituti e il dipartimento presentano, rispettivamente, al dipartimento e al consiglio di amministrazione, una relazione istruttoria ai fini dell'approvazione da parte del consiglio di amministrazione;	
d) qualora la collaborazione non sia prevista dagli strumenti di programmazione, gli istituti e il dipartimento presentano, rispettivamente, al dipartimento e al consiglio di amministrazione, una proposta motivata di variazione del piano triennale.	
4. Per le associazioni temporanee di impresa e di scopo si procede con la stessa procedura prevista dal presente	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
articolo, nel rispetto della normativa nazionale e dell'Unione Europea.	
Articolo 27	
(Società, fondazioni, associazioni e consorzi)	
1. La proposta di partecipazione o di costituzione di società, fondazioni, associazioni e consorzi è istruita dal direttore di dipartimento e approvata dal consiglio di amministrazione su proposta del presidente a norma dell'articolo 7 comma 2 lettera i) dello statuto. La proposta deve essere motivata in relazione ai seguenti elementi:	
a) compatibilità con le finalità istituzionali dell'ente da valutarsi anche in relazione ai vantaggi tecnici, scientifici ed economici rispetto alle risorse economiche e di personale proprio impiegato;	
b) valutazione degli strumenti statutari di cui il CNR dispone per garantire il perseguimento delle sue finalità istituzionali;	
c) specifiche ed esclusive ragioni tecnico-scientifiche che giustificano la scelta di determinati soggetti pubblici o privati, italiani e stranieri;	
d) grado di coerenza con parallele presenze del CNR in strutture aventi finalità analoghe o comunque connesse.	
2. Il consiglio di amministrazione esercita il diritto del socio nella gestione delle società partecipate, fondazioni, associazioni e consorzi, con riferimento alla nomina dei rappresentanti dell'ente.	
CAPO VIII CONSUNTIVAZIONE DELLE ATTIVITÀ	
Articolo 28	
(Relazioni consuntive sull'attività delle strutture della rete scientifica)	
1. Gli istituti elaborano una relazione con cadenza annuale sui risultati dell'attività di ricerca e sulla gestione delle risorse attribuite con riferimento sia agli obiettivi programmatici sia all'attività di ricerca	

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
spontanea a tema libero. La relazione viene trasmessa ai dipartimenti.	
2. I dipartimenti con cadenza annuale, anche sulla base delle relazioni di cui al comma 1 elaborano una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi programmatici anche con riferimento all'apporto dato dai vari esecutori interni e esterni.	
3. La relazione di cui al comma 2 è trasmessa al direttore generale.	
4. Il direttore generale, sulla base delle relazioni dei dipartimenti di cui al comma 2 integrate con i risultati e i costi relativi all'amministrazione, elabora la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici dell'ente e la trasmette al presidente.	
CAPO IX	
DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI	
Articolo 29	29. Articolo soppresso
(Trasformazione delle aree di ricerca)	~~(Trasformazione delle aree di ricerca)~~
1. Entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente regolamento le aree di ricerca istituite in base al decreto del presidente del CNR del 14 gennaio 2000, n. 015446 regolamento sull'istituzione ed il funzionamento degli istituti del CNR o agli articoli 36 e 58 del regolamento di organizzazione e funzionamento di cui al decreto del presidente del CNR del 4 maggio 2005, n. 0025033, o agli articoli 15 e 29 del regolamento di organizzazione e funzionamento di cui al decreto del presidente del CNR del 26 maggio 2015 n. 0036411, sulla base di un'istruttoria predisposta dal direttore generale sono trasformate, in base a quanto previsto dagli articoli 15, 16, 17 e 18 del presente regolamento con delibera del consiglio di amministrazione.	~~1. Entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del presente regolamento le aree di ricerca istituite in base al decreto del presidente del CNR del 14 gennaio 2000, n. 015446 regolamento sull'istituzione ed il funzionamento degli istituti del CNR o agli articoli 36 e 58 del regolamento di organizzazione e funzionamento di cui al decreto del presidente del CNR del 4 maggio 2005, n. 0025033, o agli articoli 15 e 29 del regolamento di organizzazione e funzionamento di cui al decreto del presidente del CNR del 26 maggio 2015 n. 0036411, sulla base di un'istruttoria predisposta dal direttore generale sono trasformate, in base a quanto previsto dagli articoli 15, 16, 17 e 18 del presente regolamento con delibera del consiglio di amministrazione.~~
Articolo 30	~~Articolo 30~~ Articolo 29
(Disposizioni finali)	(Disposizioni finali)

Regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto del Presidente del CNR n. 14 del 18 febbraio 2019 prot. 0012030).	<i>Proposte di modifica</i>
1. Con l'entrata in vigore del presente regolamento è abrogato il regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche approvato con decreto del presidente del CNR del 26 maggio 2015 di cui è stato dato avviso di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 123 del 29 maggio 2015 e, in data 29 maggio 2015, sul sito del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.	1. Con l'entrata in vigore del presente regolamento è abrogato il regolamento di organizzazione e funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche approvato con decreto del presidente del CNR del ~~26 maggio 2015 di cui è stato dato avviso di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale n. 123 del 29 maggio 2015 e, in data 29 maggio 2015, sul sito del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca del 18~~ febbraio 2019 n. 14.
2. Il presente regolamento entra in vigore il primo giorno del mese successivo a quello della pubblicazione.	
Articolo 31	~~Articolo 31~~ Articolo 30
(Norme transitorie)	(Norme transitorie)
1. Le disposizioni di cui all'articolo 3, comma 2, all'articolo 12, comma 4, all'articolo 15, comma 2 ed all'articolo 18 del regolamento di organizzazione e funzionamento emanato con DPCNR del 26 maggio 2015 prot. 0036411, si applicano sino all'entrata in vigore del nuovo regolamento di amministrazione, contabilità e finanza (RACF).	1. Le disposizioni di cui all'articolo 3, comma 2, all'articolo 12, comma 4, all'articolo 15, comma 2 ed all'articolo 18 del regolamento di organizzazione e funzionamento emanato con DPCNR del 26 maggio 2015 prot. 0036411, si applicano ~~sino all'entrata in vigore del nuovo regolamento di amministrazione, contabilità e finanza (RACF)~~ fino all'istituzione dell'apposito albo dei delegati al controllo.

20. PROPOSTE DI MODIFICA DELLE NORME DI RANGO PRIMARIO PER RENDERE ATTUABILE IL PIANO

Il Piano di Rilancio è stato aggiornato e gli stanziamenti richiesti sono stati allineati a quanto disposto nella Legge 234/2021.

A titolo di analisi, posto che l'attuazione del Piano è prevista a legislazione vigente, si elencano di seguito una serie di modifiche di rango primario che contribuirebbero al raggiungimento di elevati standard internazionali, che andrebbero anche a beneficio degli altri EPR.

<i>Problemi</i>	<i>Vincoli</i>	<i>soluzioni praticabili</i>	<i>Implicazioni finanziarie (base annua)</i>	<i>Potenziale estensione ad altri EPR</i>	<i>Intervento legislativo auspicato</i>
Non ci sono sufficienti dirigenti per le incombenze della gestione con particolare riferimento alla rete scientifica sul territorio nazionale, mancanza di servizi adeguati e di controllo sugli istituti	La legislazione attuale (d.lgs. 127/2003) vincola il numero dei dirigenti amministrativi che non può essere aumentato se non per legge	Modifica del testo attuale del d.lgs., aumento del finanziamento statale	1.000.000 €		Vedi allegato PUNTO 1
Bassa capacità di gestione dovuta alla mancanza di sufficiente personale amministrativo	Bilancio attuale	Assunzione di personale amministrativo straordinario grazie all'aumento del finanziamento statale (FOE)	26.000.000 €		Vedi allegato PUNTO 2
Collo di bottiglia amministrativo dovuto all'amministrazione centrale del CNR a Roma	Statuto e ROF	Cambiare il regolamento del CNR istituendo nuove aree dirigenziali (vedi incremento dirigenti di cui sopra) situati dove accadono le "cose", in base al tipo di affari gestiti (bilancio, personale, edifici) - controllare la ripartizione delle attività su scala nazionale	bilancio incluso nei calcoli di cui sopra		
Troppo tempo per prendere decisioni a causa del sovraccarico di decisioni ordinarie da prendere ad opera del consiglio di amministrazione	Legislazione vigente che stabilisce il ruolo del consiglio di amministrazione e del direttore generale	Adottare una nuova norma riferita al direttore generale, sulla scorta di quanto già disposto dalla legge 240/2010 per il sistema universitario	nessun impatto sul bilancio	SI	Vedi allegato PUNTO 3
Il CNR e gli altri istituti di ricerca non possono spendere troppe risorse economiche per la digitalizzazione e l'ICT	Bilancio attuale e legislazione	Aumento del finanziamento statale e consentire al CNR di superare il limite statale annuo di spesa ICT (Legge 160/2019, art 1 comma 591)	10.000.000 €	SI	Vedi allegato PUNTO 4
Il CNR e altre istituzioni di ricerca hanno un limite di spesa per l'acquisto di strumenti scientifici	legislazione	Modificare la legge 160/2019, art 1 comma 591	nessun impatto sul bilancio	SI	Vedi allegato PUNTO 4
Finora nessuna carriera/promozione per i ricercatori	Bilancio attuale	Aumento del finanziamento statale	7.000.000 €		
Nessun modo di pagare la responsabilità agli impiegati e ai junior manager	mancano appositi istituti contrattuali, bilancio attuale	Modifica del contratto nazionale da parte del Ministero della Funzione Pubblica, dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN) e dei sindacati, allineato al sistema contrattuale già esistente per le università. Aumento del finanziamento statale	da calcolare	SI	
Attrazioni di talenti da parte del sistema di reclutamento ufficiale - ricercatori	legislazione nazionale	Lasciare il sistema attuale così com'è, con l'eccezione dei ricercatori di punta con contratti a tempo indeterminato (limite massimo del 10% delle assunzioni annuali) assunti tramite una manifestazione internazionale ufficiale d'interesse e un comitato di selezione CNR-Ministero. Flessibilità nella determinazione stipendiale in base alla posizione detenuta e ai parametri internazionali. Modifica dlgs 218/2016, art. 16 per individuare strumenti di maggiore flessibilità	nessun impatto sul bilancio. Stipendi inclusi nel bilancio annuale approvato per il turnover		
Attrazioni di talenti da parte del sistema di reclutamento ufficiale - manager	legislazione nazionale	Modificare la legge art. 19, comma 6 D.lgs 165/01 (attualmente 10% - dal 10% al 30%)	nessun impatto sul bilancio (l'equivalente di 20 manager)		Vedi allegato PUNTO 5
Troppo tempo per produrre i regolamenti interni	legislazione nazionale	Eliminare l'approvazione ministeriale dei regolamenti CNR diversi da "organizzazione", "contabilità" e "personale" con l'emendamento della Legge 168/1989 art. 6	nessun impatto sul bilancio	SI	Vedi allegato PUNTO 6
E' difficile assegnare responsabilità ai quadri intermedi perché non possiamo aumentare lo stipendio in modo conseguente	contratto nazionale degli istituti di ricerca, bilancio attuale	Modifica del contratto nazionale da parte del Ministero della Funzione Pubblica, dell'Agenzia per la Rappresentanza Negoziata delle Pubbliche Amministrazioni (ARAN) e dei sindacati, introducendo una nuova posizione amministrativa di quadro intermedio, allineata al sistema contrattuale già esistente per le università (EP). Aumento del finanziamento statale	impatto sul bilancio da calcolare	SI	
Non è possibile assumere con contratti a termine figure specialistiche dal sistema sanitario nazionale per condurre ricerche mediche (infermieri e paramedici per il prelievo di sangue e altri tipi di campioni). La legislazione nazionale non permette alle istituzioni pubbliche di fare accordi chiamati "collaborazioni coordinate".	legislazione nazionale	Cambiare il Dlgs 165/2001, rendendo possibili le collaborazioni coordinate limitatamente alla ricerca medica	nessun impatto sul bilancio	SI	Vedi allegato PUNTO 7
E' difficile assumere personale qualificato a tempo indeterminato (soft skills) attraverso l'attuale sistema di reclutamento pubblico e ci vuole troppo tempo (più di 6-8 mesi)	legislazione nazionale	Ridurre il numero delle prove scritte a 1 sola prova, prevedere una valutazione psicometrica dei candidati anche con test "in basket" sulle soft skills più importanti. Il CNR è a disposizione per sperimentare la nuova metodologia	nessun impatto sul bilancio, forte riduzione dei costi grazie a un sistema di reclutamento più efficiente	SI	

Di seguito, si illustrano i principali interventi normativi che si rendono necessari per la riorganizzazione delle attività del CNR.

La presente proposta di modifica di parte del quadro normativo di disciplina dell'attività ed organizzazione del CNR risponde all'esigenza di dare seguito alle indicazioni contenute nella legge 30 dicembre 2021, n. 234/2021 recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024" con particolare riguardo ai commi 315-324 che dispongono il rilancio e la riorganizzazione delle attività del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR).

L'attività di rilancio e riorganizzazione del CNR passa attraverso la definizione di un piano di riorganizzazione e rilancio che assume la funzione di piano triennale di attività.

Il CNR rappresenta la più grande istituzione di ricerca pubblica in Italia. Il CNR svolge ricerca in tutti i campi della scienza con una visione multidisciplinare, promuove la diffusione della scienza e della cultura sulla società, e contribuisce al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite; persegue la traslationalità e la valorizzazione della ricerca a beneficio del tessuto economico e produttivo con un approccio di *open innovation* in alleanza con altri soggetti pubblici, privati e non profit che operano sul territorio.

Per svolgere efficacemente il suo ruolo a supporto del Governo italiano nell'ambito della ricerca è imprescindibile adeguare la struttura organizzativa nonché procedere ad un adeguamento rispetto alle migliori prassi internazionali, rimuovendo barriere ed ostacoli che si frappongono al miglioramento dei risultati della ricerca fondamentale, monitorando e valutando i risultati ed il loro impatto secondo metodologie maggiormente allineate agli standard di livello internazionale.

L'importanza, in relazione a quanto indicato, di mettere in atto ogni possibile azione per attrarre e trattenere i migliori talenti a livello nazionale e internazionale, sostenere la mobilità e la leadership scientifica anche adeguando i sistemi di reclutamento e di incentivazione del personale passa necessariamente attraverso la modifica di alcune previsioni normative attualmente vigenti.

Inoltre, la necessità di rafforzare la struttura amministrativo-gestionale, oggi al di sotto del minimo livello di sostenibilità, si traduce nella necessità di decentrare, su punti ben identificati del territorio nazionale caratterizzati da alti livelli di massa amministrata (gestione risorse finanziarie, personale, patrimonio immobiliare), le attività di gestione e controllo, oggi concentrate nella sede centrale in Roma, con l'obiettivo di eliminare ogni possibile "collo di bottiglia" contribuendo, altresì, ad un deciso snellimento della burocrazia complessiva e ad una più efficace azione di compliance.

La proposta che segue raccoglie anche le indicazioni ricevute dal Supervisory Board istituito ai sensi della citata Legge n. 234/2021 e inviate in data 3 giugno 2022 all'attenzione della Presidenza del CNR.

Parte delle proposte normative descritte nel prosieguo trovano applicazione solo per il CNR. Tuttavia, le stesse sono suscettibili di essere in parte estese a tutti gli altri enti pubblici di ricerca

qualora si ritenesse che i principi e le esigenze alle stesse sottese si attaglino al migliore funzionamento degli stessi.

a) Promozione dell'attrattività e della competitività dei ricercatori

Al fine di garantire una maggiore attrattività del CNR nei confronti dei ricercatori (come, per esempio, per il reclutamento di ricercatori destinatari di progetti di rilevanza scientifica internazionale), è auspicabile una maggiore armonizzazione dell'art. 12 del d.lgs. n. 218/16 in tema di disposizioni sul personale, con l'art. 16 della medesima norma al fine di renderla maggiormente omogenea alla disposizione già in vigore per le Università (di cui al Decreto Ministeriale 28 dicembre 2015 n. 963) in tema di possibilità di *"chiamata diretta per la copertura di posti di professore di ruolo di I e di II fascia e di ricercatore a tempo determinato da parte delle università ai sensi dell'articolo 1, comma 9, della legge 4 novembre 2005, n. 230, e successive modificazioni."*

Al riguardo, le regole per il reclutamento, la promozione e la valutazione dei ricercatori al CNR non sono conformi agli *standard* internazionali e che pertanto vi è la necessità di modificarle con priorità immediata.

Un certo numero di posizioni attraenti e competitive a livello internazionale dovrebbero essere offerte allo scopo di attrarre e trattenere presso il CNR promettenti ricercatori italiani e stranieri al fine di innalzare le *performance* scientifiche e contrastare il fenomeno del *"brain drain"*.

È stato rilevato come uno degli ostacoli principali al trasferimento e successivo trattenimento presso il CNR e più in generale presso enti di ricerca italiani di ricercatori italiani o stranieri con particolare valore scientifico sia la scarsa attrattività dell'ecosistema di ricerca italiano determinata tra le altre cose anche dall'incapacità del sistema di offrire agli stessi standard retributivi consoni rispetto a quelli offerti dalle istituzioni di ricerca dell'UE o di altri paesi stranieri.

Per tale motivo è necessario poter effettuare il riconoscimento e la valorizzazione del merito eccezionale tramite la chiamata diretta di quei ricercatori che si sono distinti per merito eccezionale ovvero che siano stati insigniti di alti riconoscimenti scientifici in ambito internazionale inquadrandoli non solo fino al massimo livello contrattuale ma anche *"fino alla più alta fascia retributiva"*.

A tal fine, si suggerisce la modifica dei primi tre commi dell'art. 16 del d.lgs. n. 218/2016 come segue:

Articolo 16 Riconoscimento e valorizzazione del merito eccezionale	Modifiche proposte
1. Gli Enti, previo nulla-osta del Ministro vigilante, possono assumere per chiamata diretta con inquadramento fino al massimo livello contrattuale del personale di ricerca definito dal consiglio di amministrazione, ricercatori o tecnologi italiani o stranieri dotati di altissima qualificazione scientifica negli ambiti disciplinari di riferimento, che si sono distinti per merito eccezionale ovvero che siano stati insigniti di alti riconoscimenti scientifici in ambito internazionale. 2. Le assunzioni di cui al comma 1 sono effettuate, con contratto a tempo indeterminato, nell'ambito del 5 per cento dell'organico dei ricercatori e tecnologi nel limite del numero di assunzioni fatte nel medesimo anno per concorso e a condizione che siano contabilizzate entrate ulteriori a ciò appositamente destinate. 3. La valutazione del merito eccezionale per la chiamata diretta è effettuata da apposite commissioni nominate con decreto del Ministro vigilante, composte da un minimo di tre fino ad un massimo di cinque esperti del settore di afferenza degli Enti che propongono l'assunzione per chiamata diretta. La durata delle commissioni non può essere superiore ad un anno dalla data di nomina. L'incarico di componente delle commissioni è consentito solo per due mandati consecutivi. La partecipazione alle commissioni non dà diritto a compensi o gettoni di presenza. Il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate è proporzionalmente a carico dei bilanci degli Enti che propongono le assunzioni. Dall'attuazione del presente comma non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.	1. Gli Enti, previo nulla-osta del Ministro vigilante, possono assumere per chiamata diretta con inquadramento fino al massimo livello contrattuale <u>e fino alla più alta fascia retributiva</u> del personale di ricerca definito dal consiglio di amministrazione, ricercatori o tecnologi italiani o stranieri dotati di altissima qualificazione scientifica negli ambiti disciplinari di riferimento, che si sono distinti per merito eccezionale ovvero che siano stati insigniti di alti riconoscimenti scientifici in ambito internazionale. 2. Le assunzioni di cui al comma 1 sono effettuate, con contratto a tempo indeterminato, nell'ambito del <u>20</u> per cento dell'organico dei ricercatori e tecnologi nel limite del numero di assunzioni fatte nel medesimo anno per concorso e a condizione che siano contabilizzate entrate ulteriori a ciò appositamente destinate. 3. La valutazione del merito eccezionale per la chiamata diretta è effettuata da apposite commissioni composte da un minimo di tre fino ad un massimo di cinque esperti <u>degli ambiti disciplinari su cui si effettua la chiamata, di cui un solo componente interno dell'Ente che propone l'assunzione per chiamata diretta.</u> L'incarico di componente delle commissioni è consentito solo per due mandati consecutivi. Il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate <u>nonché eventuali compensi o gettoni di presenza sono</u> a carico dei bilanci degli Enti che propongono le assunzioni. Dall'attuazione del presente comma non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

b) Aree disciplinari

Il Piano di Rilancio del CNR prevede la sostituzione delle attuali aree disciplinari, con l'obiettivo di aumentare la produttività scientifica, in particolare quella che si esprime nei più alti percentili dei diversi sistemi di ranking, alla luce dei più recenti orientamenti strategici della Comunità Scientifica Internazionale. Per raggiungere questo obiettivo il modello di riferimento proposto nel Piano è quello offerto dallo European Research Council (ERC). Per queste ragioni, i nuovi ambiti disciplinari

proposti come riferimento per lo sviluppo dell'attività scientifica, il reclutamento e le politiche di promozione ricalcano la suddivisione adottata per i panel ERC che sono in numero superiore alle attuali aree previste nel CNR. La ripartizione delle aree su questo nuovo modello consente l'adozione di una tassonomia aggiornata delle discipline scientifiche e consente di orientare le attività di ricerca in termini aggregativi verso sfide emergenti, facilitando il confronto e la sinergia con istituzioni scientifiche di riferimento che rappresentano l'eccellenza su scala europea e mondiale.

Sarebbe opportuno, pertanto, procedere ad una modifica dell'art. 3, comma 2, prima parte del d.lgs. 127/2003 come segue:

Art. 3. Attività del C.N.R.	Modifiche Proposte
2. Le attività del C.N.R. si articolano in macro aree di ricerca scientifica e tecnologica a carattere interdisciplinare, individuate in numero comunque non superiore a dodici dal consiglio di amministrazione previo parere favorevole del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, in relazione allo sviluppo degli scenari e delle opportunità della scienza e della tecnologia in ambito europeo e internazionale.	2. Le attività del C.N.R. si articolano in macro aree di ricerca scientifica e tecnologica a carattere interdisciplinare, individuate dal consiglio di amministrazione previo parere favorevole del Ministro dell'università e della ricerca, in relazione allo sviluppo degli scenari e delle opportunità della scienza e della tecnologia <u>nonché secondo i programmi di eccellenza scientifica nel quadro dei programmi di ricerca promossi dalla Commissione Europea.</u>

c) Selezioni dei ricercatori

Per consentire una maggiore attrattività del CNR verso i migliori ricercatori a livello nazionale e internazionale, appare opportuno allineare le metodologie di reclutamento alle migliori prassi internazionali. È fondamentale che il processo di selezione tenga conto non solo del *Curriculum vitae* e dei risultati raggiunti, ma anche del progetto scientifico proposto dal candidato. D'accordo con il Supervisory Board si ritiene che dovrebbero essere nominati dei "Search Committee" che possano identificare i candidati più idonei sia su base competitiva sia nell'ottica di una relazione con le aree strategiche.

Al riguardo, è di tutta evidenza come la figura del ricercatore costituisca una figura professionale peculiare dotata in virtù delle sue funzioni di ricerca di caratteristiche del tutto estranee a quelle del pubblico dipendente. Tuttavia, il suo inquadramento nell'ambito del personale contrattualizzato lo ha attratto, a differenza della figura del docente e ricercatore universitario, nell'ambito di applicazione della disciplina generale del pubblico impiego. Tale omologazione, tuttavia, deve essere superata proprio in ragione della sua specifica funzione di ricerca svolta, partendo dalla metodologia utilizzata per il reclutamento dei ricercatori che non può essere la stessa dettata per il reclutamento del personale amministrativo.

Sarebbe opportuno procedere, dunque, ad una modifica dell'art. 35-quater, comma 1, del d.lgs. 165/2001 come segue:

Art. 35-quater. Procedimento per l'assunzione del personale non dirigenziale	Modifiche proposte
1. I concorsi per l'assunzione del personale non dirigenziale delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, ivi inclusi quelli indetti dalla Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (RIPAM) di cui all'articolo 35, comma 5, prevedono: a) l'espletamento di almeno una prova scritta, anche a contenuto teorico-pratico, e di una prova orale, comprendente l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Le prove di esame sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità tecniche o manageriali, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego per il profilo richiesto. Il numero delle prove d'esame e le relative modalità di svolgimento e correzione devono contemperare l'ampiezza e profondità della valutazione delle competenze definite nel bando con l'esigenza di assicurare tempi rapidi e certi di svolgimento del concorso orientati ai principi espressi nel comma 2;	<u>1-bis. Per la sola selezione delle figure di ricercatore, terzo livello professionale, degli Enti di ricerca di cui all'art. 1 del d.lgs. n. 218/2016, in luogo della prova scritta la valutazione è effettuata sui titoli con un peso rispetto al totale della valutazione, pari al 50%.</u> <u>Per tutti i livelli professionali (I-II-III) è prevista una prova orale, che potrà essere in lingua inglese, aperta al pubblico, adeguatamente pubblicizzata, e riguarderà una valutazione sulla visione scientifica e sul programma di ricerca illustrato dai candidati e inerente l'ambito disciplinare previsto nel bando, effettuato da apposita commissione esterna composta da tre o cinque componenti di livello internazionale, di cui uno solo di provenienza dell'Ente di ricerca.</u> <u>I bandi dovranno essere redatti e pubblicati anche in lingua inglese.</u>

d) Valorizzazione della capacità di attrazione di fondi europei

Per poter promuovere con efficacia i migliori risultati di ricerca scientifica in linea con la nuova organizzazione che individua nei panel ERC il punto di riferimento per lo sviluppo e l'attuazione delle attività di ricerca scientifica, appare indispensabile estendere anche al CNR le possibilità previste dal d.lgs. 165/2001 per le sole università di incentivare le attività di ricerca nell'ambito dei programmi dell'Unione Europea e internazionali. Il Supervisory Board raccomanda l'implementazione di bonus per i ricercatori che hanno ottenuto o contribuito ad ottenere progetti o premi prestigiosi, es. vincitori ERC, come avviene in quasi tutte le istituzioni europee.

Inoltre, il Supervisory Board sostiene la creazione di un vero e proprio Grant Office che sarà in grado di assistere i ricercatori nella preparazione di proposte di borse di studio nazionali o europee. Ciò richiede l'assegnazione di personale all'Ufficio preposto che abbia le competenze tecniche necessarie ma sia anche in grado di affrontare le diverse specificità dei molteplici ambiti disciplinari presenti al CNR.

Sarebbe opportuno procedere ad una modifica dell'art. 24, comma 6, del d.lgs. 165/2001 come segue:

Art. 24 Trattamento economico	Modifiche proposte
6. I fondi per la perequazione di cui all'articolo 2 della legge 2 ottobre 1997, n. 334, destinati al personale di cui all'articolo 3, comma 2, sono assegnati alle università e da queste utilizzati per l'incentivazione dell'impegno didattico dei professori e ricercatori universitari, con particolare riferimento al sostegno dell'innovazione didattica, delle attività di orientamento e tutorato, della diversificazione dell'offerta formativa. Le università possono destinare allo stesso scopo propri fondi, utilizzando anche le somme attualmente stanziati per il pagamento delle supplenze e degli affidamenti. Le università possono erogare, a valere sul proprio bilancio, appositi compensi incentivanti ai professori e ricercatori universitari che svolgono attività di ricerca nell'ambito dei progetti e dei programmi dell'Unione europea e internazionali. L'incentivazione, a valere sui fondi di cui all'articolo 2 della predetta legge n. 334 del 1997, e' erogata come assegno aggiuntivo pensionabile.	<u>6-bis. Il C.N.R. può erogare, a valere sul proprio bilancio, appositi compensi incentivanti da destinare ai ricercatori e tecnologi che promuovono e svolgono attività di ricerca nell'ambito dei progetti e dei programmi dell'Unione Europea e internazionali. L'incentivazione, a valere su un fondo appositamente costituito anche attraverso risorse provenienti dai fondi europei e internazionali, è erogata come assegno aggiuntivo pensionabile.</u>

e) Ruolo del Direttore Generale

La modifica proposta all'art. 11 del d.lgs. 127/2003 ha l'obiettivo di ridurre i tempi relativi alle decisioni di carattere ordinario attualmente concentrate in capo al Consiglio di Amministrazione con conseguente sovraccarico di attività dell'organo di governo dell'Ente. A tal fine è auspicabile l'applicazione al CNR della disposizione contenuta all'art. 2 della legge 240/2011 relativa alle "*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*", che attribuisce al direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 oltre alla partecipazione, senza diritto di voto, alle sedute del consiglio di amministrazione. Il Supervisory Board ritiene che il CNR potrebbe essere più agile e reattivo e che gli attuali vincoli organizzativi, alcuni interni al CNR e altri legati alla sua appartenenza alla pubblica amministrazione, potrebbero essere sostanzialmente ridotti.

In particolare, dovrà essere pensato il ruolo dei diversi organi presenti all'interno del CNR assicurandone la complementarità.

Sarebbe quindi opportuno prevedere la modifica dell'Art. 11, comma 1, del d.lgs. 127/2003 nei termini che seguono, estendendo anche al CNR quanto già previsto per le università:

Art. 11. Direttore generale	Modifiche proposte
1. Il direttore generale ha la responsabilità della gestione dell'ente, cura l'attuazione delle delibere del consiglio di amministrazione e l'attuazione dei provvedimenti del presidente; dirige, coordina e controlla la struttura centrale ed i servizi generali dell'ente; partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione senza diritto di voto. Il direttore generale: a) predispone il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo dell'ente; b) elabora, sulla base delle indicazioni dei dipartimenti, la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici dell'ente da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione; c) predispone gli schemi dei regolamenti da sottoporre al presidente che li presenta al consiglio di amministrazione; d) propone, d'intesa con il presidente, al consiglio di amministrazione la nomina dei responsabili dei servizi generali; e) conferisce gli incarichi ai dirigenti previa deliberazione del consiglio di amministrazione.	<u>1. Il direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;</u> partecipa alle riunioni del consiglio di amministrazione senza diritto di voto. Il direttore generale, in particolare: a) predispone il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo dell'ente; b) elabora, sulla base delle indicazioni dei dipartimenti, la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici dell'ente da sottoporre al presidente che la presenta al consiglio di amministrazione; c) predispone gli schemi dei regolamenti da sottoporre al presidente che li presenta al consiglio di amministrazione;

f) Incremento della pianta organica dei dirigenti

La necessità di rafforzare la struttura amministrativo-gestionale, oggi al di sotto del minimo livello di sostenibilità, si traduce nella necessità di decentrare, su punti ben identificati del territorio nazionale caratterizzati da alti livelli di massa amministrata (gestione risorse finanziarie, personale, patrimonio immobiliare), le attività di gestione e controllo, oggi concentrate nella sede centrale in Roma, con l'obiettivo di eliminare ogni possibile "collo di bottiglia" contribuendo, altresì, ad un deciso snellimento della burocrazia complessiva e ad una più efficace azione di compliance. Il decentramento amministrativo gestionale richiede un potenziamento della compagine dirigenziale che ad oggi è di molto inferiore alla dimensione della complessiva della massa amministrata, anche in relazione alla capacità dirigenziale dei principali enti nazionali e internazionali. L'attuale dotazione

organica prevede 12 dirigenti di cui 2 di prima fascia e 10 di seconda fascia, con un rapporto tra unità di personale e dirigenti pari a 728 unità di personale, molto basso rispetto agli altri comparti della Pubblica Amministrazione: nel sistema universitario vi sono circa 250 unità di personale per ogni dirigente e negli enti locali (il settore più povero di dirigenti del resto della PA) vi sono 50 unità di personale ogni dirigente. Pur tenendo conto delle necessarie economie di scala non si può pensare di gestire con efficacia ed efficienza un ente di ricerca della complessità del CNR con meno di 400-450 unità di personale per dirigente.

Al riguardo, l'art. 2, comma 10 bis, del d.l. 95/2012 recita quanto segue:

“Per le amministrazioni e gli enti di cui al comma 1 e all'articolo 23-quinquies, il numero degli uffici di livello dirigenziale generale e non generale non può essere incrementato se non con disposizione legislativa di rango primario.”

Per le ragioni sopra esposte si propone una modifica dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. 127/2003 nei termini che seguono:

Articolo 5 Principi di organizzazione	Modifiche proposte
1. Il C.N.R. definisce la propria organizzazione nel regolamento di organizzazione e funzionamento, sulla base del principio di separazione tra compiti e responsabilità di programmazione, compiti e responsabilità di gestione e compiti e responsabilità di valutazione, prevedendo il direttore generale e la rete scientifica costituita dai dipartimenti e dagli istituti, decentrando le attività gestionali agli istituti e conservando a livello centrale esclusivamente i servizi generali incardinati in strutture di livello dirigenziale generale entro il limite massimo di due.	1. Il C.N.R. definisce la propria organizzazione nel regolamento di organizzazione e funzionamento, sulla base del principio di separazione tra compiti e responsabilità di programmazione, compiti e responsabilità di gestione e compiti e responsabilità di valutazione, prevedendo il direttore generale e la rete scientifica costituita dai dipartimenti e dagli istituti, decentrando le attività gestionali agli istituti. <u>Le attività gestionali sono assicurate mediante un modello di amministrazione unica articolata nella sua composizione in strutture di livello dirigenziale generale, entro il limite massimo di tre e strutture di livello dirigenziale non generale, nel limite massimo di venti</u>

g) Potenziamento della capacità di gestione amministrativa

Sul punto è opportuno precisare che, la determinazione dei fondi per il trattamento economico del personale tecnico/amministrativo (livelli IV-VIII), tiene conto del disposto normativo introdotto dal d.lgs. 75/2017 che ha modificato, a partire dall'anno 2017, la modalità di calcolo del fondo per il trattamento economico accessorio per le pubbliche amministrazioni (tra cui il CNR).

In particolare, il comma 2 dell'art. 23 del citato decreto legislativo prevede che *“... a decorrere dal 1° gennaio 2017, l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non può superare il*

corrispondente importo determinato per l'anno 2016. A decorrere dalla predetta data l'articolo 1, comma 236, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 è abrogato”.

Tale norma è stata in parte mitigata da quanto previsto dalla successiva Legge n. 12 dell'11 febbraio 2019 di conversione del decreto-legge n. 135 del 14 dicembre 2018 recante *“Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione”*. Nello specifico, l'art. 11 della suddetta legge, rubricato *“Adeguamento dei fondi destinati al trattamento economico accessorio del personale dipendente della pubblica amministrazione”* prevede che: *“1. In ordine all'incidenza sul trattamento accessorio delle risorse derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale e delle assunzioni in deroga, il limite di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, non opera con riferimento:*

a) agli incrementi previsti, successivamente alla data di entrata in vigore del medesimo decreto n. 75 del 2017, dai contratti collettivi nazionali di lavoro, a valere sulle disponibilità finanziarie di cui all'articolo 48 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e dagli analoghi provvedimenti negoziali riguardanti il personale contrattualizzato in regime di diritto pubblico;

b) alle risorse previste da specifiche disposizioni normative a copertura degli oneri del trattamento economico accessorio per le assunzioni effettuate, in deroga alle facoltà assunzionali vigenti, successivamente all'entrata in vigore del citato articolo 23.

2. Le disposizioni di cui al comma 1 si applicano anche con riferimento alle assunzioni effettuate utilizzando, anche per quanto riguarda il trattamento accessorio, le risorse di cui all'articolo 20, comma 3, del decreto legislativo n. 75 del 2017”.

In sostanza, al di fuori delle tassative ipotesi previste dalla citata legge, le nuove assunzioni di personale (per la quota di trattamento accessorio) devono trovare copertura nelle risorse del fondo medesimo, senza possibilità di incrementare il fondo in relazione alle nuove assunzioni.

Il decreto legge n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto all'art. 3, comma 2, che *“I limiti di spesa relativi al trattamento economico accessorio di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, compatibilmente con il raggiungimento degli obiettivi di finanza pubblica, possono essere superati, secondo criteri e modalità da definire nell'ambito dei contratti collettivi nazionali di lavoro e nei limiti delle risorse finanziarie destinate a tale finalità”.*

Proprio quest'ultimo inciso della norma è stato inteso dal MEF come possibilità di incremento circoscritta a quanto previsto nella legge di bilancio come tetto percentuale del rinnovo contrattuale, con l'effetto di vanificare del tutto la portata *“innovativa”* della norma.

Sicché, il vincolo sul fondo del trattamento accessorio costituisce un limite implicito alle nuove assunzioni (ulteriori rispetto a quelle derivanti da turn-over) soprattutto per il personale tecnico-amministrativo, per il quale le indennità fisse e continuative costituiscono una quota rilevante del trattamento economico complessivo.

Un aumento della platea degli amministrativi e dei tecnici in misura superiore al turn-over (che non sia accompagnata anche dall'incremento del fondo) comporta di fatto la riduzione delle altre voci di spesa del trattamento accessorio a carattere variabile (turni, straordinari, reperibilità, sede

disagiata, responsabilità, produttività). Questo limite dovrebbe essere superato da un intervento normativo specifico.

Per consentire l'incremento programmato nel piano di rilancio delle figure addette all'amministrazione e alla gestione, contrariamente a quanto previsto dall'art 23, comma 2, del d.lgs. n. 75/2017, il fondo accessorio del personale anche dirigenziale dovrebbe essere proporzionalmente aumentato sulla base dell'incremento del personale corrispondente per gli anni 2023, 2024 e 2025.

Per le ragioni sopra esposte si propone un nuovo intervento normativo nei termini di seguito esposti:

	<i>Nuovo intervento normativo</i>
	Per gli enti pubblici di ricerca di cui all'art. 1 del d.lgs. n. 218/2016, il limite al trattamento accessorio del personale, di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 27 maggio 2017, n. 75, fatto salvo quanto previsto dall'articolo 11 commi 1 e 2 del decreto legge 14 dicembre 2018, n. 135 convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1, comma 1, Legge 11 febbraio 2019, n. 12, è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite dell'anno precedente del fondo per la contrattazione integrativa, prendendo a riferimento come base di calcolo il personale in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente. Gli oneri conseguenti all'incremento dei fondi trovano copertura a valere sulle risorse di bilancio di ciascun ente pubblico di ricerca garantendo, in ogni caso, il rispetto della percentuale prevista dal comma 2 e dell'equilibrio di bilancio.

h) Maggiore flessibilità e riduzione dei tempi di reclutamento di dirigenti con competenze curriculari di rilievo

In una fase di profonda revisione degli assetti organizzativi ove è richiesto di avere un migliore mix di competenze manageriali esterne, maturate in contesti anche diversi dagli Enti di ricerca (digitalizzazione, gestione finanziaria, procurement, legale e contenzioso, gestione del patrimonio, ecc..) e tenuto conto dell'urgenza di presidiare molte aree della gestione oggi scoperte si propone di modificare l'art. 19, comma 6-quater, del d.lgs. 165/2001 come segue:

Art. 19 Incarichi di funzioni dirigenziali	Modifiche proposte
6-quater. Per gli enti di ricerca di cui all'articolo 8 del regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 dicembre 1993, n. 593, il numero complessivo degli incarichi conferibili ai sensi del comma 6 e' elevato rispettivamente al 20 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla prima fascia e al 30 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla seconda fascia, a condizione che gli incarichi eccedenti le percentuali di cui al comma 6 siano conferiti a personale in servizio con qualifica di ricercatore o tecnologo previa selezione interna volta ad accertare il possesso di comprovata esperienza pluriennale e specifica professionalita' da parte dei soggetti interessati nelle materie oggetto dell'incarico, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente.	6-quater. Per gli enti di ricerca di cui <u>all'art. 1 del d.lgs. n. 218/2016</u>, il numero complessivo degli incarichi conferibili ai sensi del comma 6 è elevato rispettivamente al 20 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla prima fascia e al 30 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla seconda fascia; <u>la percentuale da ultimo indicata è ulteriormente elevabile fino ad una quota massima del 38% a condizione che gli incarichi eccedenti la percentuale di cui al 30%</u> siano conferiti a personale in servizio con qualifica di ricercatore e tecnologo previa selezione interna volta ad accertare il possesso di comprovata esperienza pluriennale e specifica professionalità da parte dei soggetti interessati nelle materie oggetto dell'incarico, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente.

i) Maggiore flessibilità per attrarre a tempo determinato tecnologi ad elevata professionalità

La possibilità di potere disporre per progetti gestionali sperimentali ad alto impatto, come ad esempio l'avvio della gestione di infrastrutture di particolare rilievo scientifico o progetti di innovazione tecnologica per i quali diventa fondamentale avvalersi di esperti di elevata professionalità tecnica, suggerisce un nuovo comma all'art. 20 del Dlgs 127/2003 che consenta, in misura limitata di assumere a tempo determinato con chiamata diretta figure manageriali caratterizzate da elevate competenze tecnologiche.

L'art. 20 del d.lgs 127/2003 viene proposto così modificato, con l'inserimento di un nuovo comma 3 bis:

Art. 20 Personale	Modifiche proposte Nuovo comma 3bis

1. Il rapporto di lavoro dei dipendenti del C.N.R. e' regolato ai sensi delle disposizioni di cui al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, agli articoli 14 e 15 della legge 24 giugno 1997, n. 196, al decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297, e all'articolo 51, comma 6, della legge 27 dicembre 1997, n. 449. Alle selezioni pubbliche per le assunzioni possono partecipare, se in possesso dei requisiti richiesti, anche cittadini stranieri. 2. ((COMMA ABROGATO DAL D.LGS. 31 DICEMBRE 2009, N. 213)). 3. Ferme restando le disposizioni vigenti e contrattuali per le assunzioni a tempo determinato negli enti di ricerca, il C.N.R., sentito il consiglio scientifico, nell'ambito del 10 per cento dell'organico dei ricercatori e tecnologi, nei limiti delle disponibilita' di bilancio, puo' inoltre assumere con chiamata diretta, con contratto a tempo determinato per specifici progetti di ricerca, per la durata del progetto e, comunque, non superiore a cinque anni, ricercatori o tecnologi italiani o stranieri, con documentata produzione scientifica di eccellenza, o documentata attivita' di ricerca in enti di ricerca o imprese private o in atenei stranieri o in istituzioni di ricerca internazionali; nelle predette ipotesi di chiamata diretta il trattamento economico e' rapportato a quello previsto dal contratto collettivo nazionale di comparto per le medesime qualifiche, con una eventuale integrazione in considerazione della natura temporanea del rapporto. <i>omissis</i>	<i>omissis</i> <u>3bis. Entro il limite del 5% dell'organico e nei limiti delle disponibilità di bilancio, il CNR può altresì assumere con chiamata diretta, con contratto a tempo determinato per specifici progetti e per una durata massima di tre anni, con il profilo di dirigente tecnologo, figure manageriali italiane o straniere di elevato spessore curricolare e pluriennale esperienza nei settori di attività di interesse per le attività progettuali. Le assunzioni per chiamata diretta sono in ogni caso subordinate al previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione.</u> <i>omissis</i>

j) Maggiore flessibilità regolamentare

È auspicabile un intervento sull'art. 4 del d.lgs. 218/16 (ed anche sull'art. 3, comma 3, della medesima norma) al fine di superare i limiti connessi all'eccessivo iter di approvazione dei regolamenti adottando procedure più snelle ed efficienti allineate a quelle di altri paesi dell'unione europea.

In particolare, sarebbe opportuno limitare alla sola approvazione dello Statuto, unitamente al Regolamento di organizzazione e funzionamento, di amministrazione, contabilità e finanza e del personale l'iter normativo che prevede il controllo di legittimità del ministero competente. Per tutti

gli altri atti regolamentari si potrebbe attribuire all'Ente piena autonomia regolamentare non prevedendo una approvazione ministeriale.

Per gli atti da sottoporre ad approvazione, sebbene l'iter normativo previsto potrebbe risultare già efficiente sotto il profilo temporale, sarebbe altresì opportuno incidere sull'iter di valutazione e approvazione interno inserendo adeguate tempistiche al fine di evitare una eccessiva dilatazione dei tempi legata a processi decisionali che coinvolgono i diversi stakeholders. Il Supervisory Board ritiene che il CNR potrebbe essere più agile e reattivo e che gli attuali vincoli organizzativi, alcuni interni al CNR e altri legati alla sua appartenenza alla pubblica amministrazione, potrebbero essere sostanzialmente ridotti.

In particolare, l'art. 4, commi 1 e 2, del d.lgs. n. 218/2016 dovrebbero essere modificati come di seguito:

Articolo 4 Adozione degli statuti e dei regolamenti e controlli di legittimità e di merito	Modifiche proposte
1. Gli statuti e i regolamenti sono adottati, a maggioranza assoluta dei componenti, dai competenti organi deliberativi dei singoli Enti e sottoposti al controllo di legittimità e di merito del Ministero vigilante. 2. Gli statuti e i regolamenti sono trasmessi al Ministro vigilante che, entro il termine di sessanta giorni, esercita il controllo di legittimità e di merito. Il Ministro vigilante, all'esito del controllo, indica, per una sola volta, all'Ente vigilato le norme illegittime e quelle da riesaminare nel merito e rinvia gli statuti e i regolamenti all'Ente per l'adeguamento. I competenti organi deliberativi dell'Ente possono non conformarsi ai rilievi di legittimità con deliberazione adottata dalla maggioranza dei tre quinti dei suoi componenti, ovvero ai rilievi di merito con deliberazione adottata dalla maggioranza assoluta. In tal caso il Ministro vigilante può ricorrere contro l'atto emanato in difformità, in sede di giurisdizione amministrativa e per i soli vizi di legittimità. Quando la maggioranza qualificata non sia stata raggiunta, le norme contestate non possono essere emanate. Lo stesso procedimento si applica anche per le successive modificazioni.	1. Gli statuti e i regolamenti sono adottati, a maggioranza assoluta dei componenti, dai competenti organi deliberativi dei singoli Enti. <u>Gli Statuti, i regolamenti di contabilità e finanza, i regolamenti di organizzazione e funzionamento ed i regolamenti del personale</u> sono sottoposti al controllo di legittimità e di merito del Ministero vigilante. 2. Gli statuti e i regolamenti <u>indicati al precedente comma 1</u>, sono trasmessi al Ministro vigilante che, entro il termine di sessanta giorni, esercita il controllo di legittimità e di merito. Il Ministro vigilante, all'esito del controllo, indica, per una sola volta, all'Ente vigilato le norme illegittime e quelle da riesaminare nel merito e rinvia gli statuti e i regolamenti all'Ente per l'adeguamento. I competenti organi deliberativi dell'Ente possono non conformarsi ai rilievi di legittimità con deliberazione adottata dalla maggioranza dei tre quinti dei suoi componenti, ovvero ai rilievi di merito con deliberazione adottata dalla maggioranza assoluta. In tal caso il Ministro vigilante può ricorrere contro l'atto emanato in difformità, in sede di giurisdizione amministrativa e per i soli vizi di legittimità. Quando la maggioranza qualificata non sia stata raggiunta, le norme contestate non possono essere emanate. Lo stesso procedimento si applica anche per le successive modificazioni.

k) Maggiore flessibilità assunzionale per le figure specialistiche del sistema sanitario nazionale per specifiche attività di ricerca

Il limite normativo è segnato dall'art. 7, comma 5-bis, del d.lgs. 165/01 il quale dispone che *"È fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. I contratti posti in essere in violazione del presente comma sono nulli e determinano responsabilità erariale. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente comma sono, altresì, responsabili ai sensi dell'articolo 21 e ad essi non può essere erogata la retribuzione di risultato. Resta fermo che la disposizione di cui all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, non si applica alle pubbliche amministrazioni."* Sarebbe pertanto auspicabile l'inserimento di una ulteriore deroga per gli Enti di Ricerca che desiderano reclutare figure previste dal sistema "sanitario" per la realizzazione di specifici progetti di ricerca in campo medico. Sul punto si potrebbe fare leva sulle deroghe previste per la ricerca scientifica in campo medico già applicate in periodo di pandemia inserendo, altresì i dovuti controlli al fine di evitare un uso distorto della deroga. Il Supervisory Board ritiene che il CNR potrebbe essere più agile e reattivo e che gli attuali vincoli organizzativi, alcuni interni al CNR e altri legati alla sua appartenenza alla pubblica amministrazione, potrebbero essere sostanzialmente ridotti.

Sarebbe opportuno procedere ad una modifica al comma 5-bis dell'art. 7 del d.lgs. 165/2001 come segue:

Art. 7 Gestione delle risorse umane	Modifiche proposte
5-bis. E' fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. I contratti posti in essere in violazione del presente comma sono nulli e determinano responsabilità erariale. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente comma sono, altresì, responsabili ai sensi dell'articolo 21 e ad essi non può essere erogata la retribuzione di risultato. Resta fermo che la disposizione di cui all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, non si applica alle pubbliche amministrazioni.	5-bis. E' fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di stipulare contratti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione siano organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro. I contratti posti in essere in violazione del presente comma sono nulli e determinano responsabilità erariale. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni del presente comma sono, altresì, responsabili ai sensi dell'articolo 21 e ad essi non può essere erogata la retribuzione di risultato. Resta fermo che la disposizione di cui all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, non si applica alle pubbliche amministrazioni. <u>5-ter. Gli Enti di ricerca di cui all'art. 1 del d.lgs. 218/2016, possono stipulare contratti di collaborazione coordinata e continuativa, di</u>

	<u>natura temporanea e strettamente correlate a specifici progetti di ricerca, per il reclutamento di figure professionali previste dal sistema sanitario nazionale ed iscritte all'apposito albo per l'esecuzione di prove e analisi di tipo medico sanitario indispensabili all'attività di ricerca scientifica in questo ambito.</u>

I) Rimozione dei limiti previsti dalla legge per gli investimenti in digitalizzazione e potenziamento delle attrezzature scientifiche per la ricerca

Il comma 591 della legge di bilancio per il 2020 (legge 160/2019) dispone che: *"A decorrere dall'anno 2020, i soggetti di cui al comma 590 non possono effettuare spese per l'acquisto di beni e servizi per un importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi finanziari 2016, 2017 e 2018, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati"*.

Al fine di superare tale vincolo è necessario verificare, preliminarmente, la potenziale applicazione al CNR del comma 593 della medesima norma che consente di aumentare la spesa. Infatti: *"Fermo restando il principio dell'equilibrio di bilancio, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, il superamento del limite delle spese per acquisto di beni e servizi di cui al comma 591 è consentito in presenza di un corrispondente aumento dei ricavi o delle entrate accertate in ciascun esercizio rispetto al valore relativo ai ricavi conseguiti o alle entrate accertate nell'esercizio 2018. L'aumento dei ricavi o delle entrate può essere utilizzato per l'incremento delle spese per beni e servizi entro il termine dell'esercizio successivo a quello di accertamento. Non concorrono alla quantificazione delle entrate o dei ricavi di cui al presente comma le risorse destinate alla spesa in conto capitale e quelle finalizzate o vincolate da norme di legge, ovvero da disposizioni dei soggetti finanziatori, a spese diverse dall'acquisizione di beni e servizi."* In subordine, sarebbe auspicabile un intervento normativo di modifica del ridetto limite almeno per gli Enti che svolgono attività di ricerca anche con ricadute sul sistema produttivo come di seguito proposto:

Legge n. 160/2019 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022.	Modifiche proposte
591. A decorrere dall'anno 2020, i soggetti di cui al comma 590 non possono effettuare spese per l'acquisto di beni e servizi per un importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi finanziari 2016, 2017 e 2018, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati. La disposizione di cui al presente comma non si applica alle agenzie fiscali	591. A decorrere dall'anno 2020, i soggetti di cui al comma 590 non possono effettuare spese per l'acquisto di beni e servizi per un importo superiore al valore medio sostenuto per le medesime finalità negli esercizi finanziari 2016, 2017 e 2018, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati. La disposizione di cui al presente comma non si applica alle agenzie fiscali

di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, per le quali resta fermo l'obbligo di versamento previsto dall'articolo 6, comma 21-sexies, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, come incrementato ai sensi del comma 594. A decorrere dall'esercizio 2021, alle spese di natura corrente del settore informatico dell'INPS non si applicano i vincoli di spesa di cui al presente comma.	di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, per le quali resta fermo l'obbligo di versamento previsto dall'articolo 6, comma 21-sexies, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, come incrementato ai sensi del comma 594. A decorrere dall'esercizio 2021, alle spese di natura corrente del settore informatico dell'INPS non si applicano i vincoli di spesa di cui al presente comma. <u>I vincoli di spesa di cui al presente comma non si applicano per la digitalizzazione e gli investimenti in ICT degli Enti di ricerca di cui all'art. all'art. 1 del d.lgs. n. 218/2016</u>

Quanto esposto è rappresentato allo scopo di fornire una analisi utile per un eventuale futuro nuovo intervento. Gli adeguamenti studiati contribuirebbero al raggiungimento di elevati standard internazionali e alla massimizzazione dell'efficacia delle azioni per il rilancio.

21. IL PIANO DI RILANCIO COME PIAO: GLI ELEMENTI DI PIANIFICAZIONE AGGIUNTIVI

21.1 Gli obiettivi della performance

20.1.1 Performance organizzativa nel triennio 2022-2024

L'attuazione del presente piano di rilancio sarà il punto di riferimento per la pianificazione della performance organizzativa che verrà misurata attraverso indicatori che verranno definiti annualmente e inserito all'interno dei Piani della Performance.

Nel secondo semestre 2022, a seguito dell'approvazione del presente Piano di Rilancio nel quale è presente la fotografia dello stato attuale del CNR, l'Ente definirà un cronoprogramma dettagliato delle attività fino al dicembre 2023 con i relativi obiettivi di performance organizzativa.

Nel suo complesso la pianificazione della performance organizzativa farà riferimento ad obiettivi relativi a:

- a) valutazione di efficacia (esiti) delle *policy* e quindi il conseguimento dei traguardi ed obiettivi collegati alle priorità strategiche, nazionali e comunitarie, e ai bisogni e alle aspettative della collettività, con particolare riferimento alle missioni specifiche dell'Ente;
- b) attuazione dei processi di riorganizzazione amministrativa/gestionale e della rete scientifici definiti nel presente piano di rilancio;
- c) semplificazione dei processi amministrativi/gestionali finalizzati all'incremento della produttività e della qualità scientifica;
- d) l'attuazione di piani, programmi e progetti di ricerca istituzionale, scientifica e di terza missione, a livello nazionale, comunitario ed internazionale, nonché il potenziamento delle infrastrutture di ricerca;
- e) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dei processi, delle procedure e dei sistemi informativi, con particolare attenzione al rafforzamento della capacità istituzionale di programmazione e controllo, alla transizione verso un bilancio economico/patrimoniale e all'aggiornamento del sistema informatico del personale;
- f) definizione di appositi strumenti e metodologie atti alla raccolta, alla catalogazione e alla sistematizzazione di tutti i dati in ordine alle attività di programmazione, nonché alla definizione di modelli di analisi degli stessi, secondo una logica di osservatorio costante dell'attività di ricerca;
- g) il potenziamento delle competenze professionali, del benessere del personale (transizione digitale e lavoro agile) e il rispetto delle pari opportunità e del contrasto ad ogni forma di discriminazione;

- h) il mantenimento di un elevato presidio dell'etica e dell'integrità attraverso un approccio innovativo alla prevenzione della corruzione e al rispetto della trasparenza amministrativa.

Gli obiettivi così definiti saranno costantemente monitorati e lo stato di avanzamento sarà reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente attraverso appositi cruscotti che permetteranno ai dipendenti dell'Ente, nonché agli stakeholder esterni, un monitoraggio continuo.

Gli obiettivi saranno soggetti a verifiche semestrali finalizzate all'efficacia delle politiche attuative del presente piano di rilancio, a valle delle quali, potranno essere ridefiniti sia i pesi che i risultati attesi.

20.1.2 Performance individuale nel triennio 2022-2024

A seguito dell'approvazione del presente Piano, la performance individuale continuerà a essere definita annualmente così come definito dalla normativa vigente attraverso l'approvazione annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'assegnazione degli obiettivi individuali attraverso il Piano della Performance.

In particolare, per l'anno 2022, il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato aggiornato con delibera 202/2021 del 21/12/2021 (integrata con delibera 72/2022 del 22/03/2022), mentre gli obiettivi individuali sono stati assegnati sia al Direttore Generale (delibera 99/2022 del 14/04/2022) sia ai dirigenti, responsabili e direttori scientifici (delibera 73/2022 del 22/03/2022). Gli obiettivi individuali, formalmente in essere per l'anno 2022, sono già fortemente finalizzati al raggiungimento della performance organizzativa precedentemente citata.

Le modifiche previste per la struttura organizzativa, sia gestionale che di ricerca, previste nel presente piano, richiederanno la gestione di un periodo transitorio misto di vecchie strutture e nuove strutture, periodo nel quale andranno definiti, monitorati e, eventualmente, valutati obiettivi specifici non sull'arco temporale di un anno solare, ma bensì solo in parte di esso.

21.2 Il programma per l'anticorruzione

I Piani Triennali della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza fin qui adottati dall'Ente sono stati inseriti all'interno dell'assetto organizzativo vigente al momento dell'adozione dei Piani, in coerenza con il contesto interno di riferimento.

Risulta, quindi, imprescindibile predisporre l'aggiornamento del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2023-2025 – e i successivi PTPCT – coerentemente con l'organizzazione che caratterizzerà l'Ente a seguito dell'adozione del Piano di Rilancio.

L'occasione, a seguito del verificarsi di alcuni fenomeni corruttivi all'interno dei processi svolti dalla Rete Scientifica dell'Ente, è quella di estendere l'attuale PTPCT – profondamente incentrato sui processi della struttura amministrativa centrale – a Dipartimenti e Istituti di ricerca.

In tale ottica, inoltre, l'istituzione di ruoli dirigenziali con presidi nel territorio – cui saranno affidati compiti di natura tecnico amministrativa e logistica, con il supporto dei diversi Uffici dell'amministrazione, in ordine alle funzioni di programmazione della spesa, razionalizzazione ed efficientamento dell'azione amministrativa a supporto delle strutture di ricerca presenti nelle aree geografiche di riferimento sotto il coordinamento della Direzione Generale – prevede per gli stessi la collaborazione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) in ordine alle azioni collegate al contrasto alla corruzione e in ordine alla trasparenza amministrativa.

Al fine di rafforzare ulteriormente l'azione del RPCT – che, in considerazione della complessità dell'Ente, necessita di un collegamento con le strutture della Rete Scientifica dell'Ente – i delegati addetti al controllo svolgeranno anche la funzione di Referenti di RPCT, con il compito di segnalare anomalie di *maladministration* verificatesi all'interno dei processi svolti da Dipartimenti e Istituti di ricerca. Sarà pertanto fondamentale prevedere appositi interventi nel piano della formazione del CNR volti a fornire adeguate competenze/conoscenze ai delegati addetti al controllo al fine di formare delle figure professionali dotate di adeguati skills professionali anche negli ambiti legati alla prevenzione della corruzione e per migliorare le performance della rete scientifica in materia di trasparenza amministrativa.

Al fine di arrivare alla definizione di un PTPCT CNR, che includa tutte le strutture della rete scientifica, sarà significativo poter definire una mappatura dei processi e dei procedimenti – almeno di quelli di carattere amministrativo/contabile – al fine di riuscire ad avere una rilevazione dei rischi corruttivi anche delle strutture della rete scientifica dell'Ente che, integrati con il piano della performance, permetteranno di conseguire due duplici obiettivi: da un lato prevedere specifiche azioni anticorruptive nelle strutture della rete scientifica e, dall'altro lato, di conseguire nei prossimi anni interventi che determinino il ciclo integrato della Performance Anticorruzione e Trasparenza di tutte le strutture scientifiche CNR.

Sempre con riferimento ai nuovi ruoli dirigenziali con presidio del territorio, previsti nel Piano di Rilancio, sarà importante che il PTPCT, fornisca le necessarie indicazioni e programmi le opportune modifiche da apportare al Regolamento di Organizzazione e Funzionamento (ROF) dell'Ente, al fine di garantire l'attuazione della rotazione di detti incarichi, prevedendo una durata definita dell'incarico, numero massimo di rinnovi degli stessi e periodi di raffreddamento fra un incarico ed il successivo.

Alla luce dell'esperienza maturata in qualità di RPCT di questo Ente, altro elemento che sicuramente il PTPCT 2023-2025 ed i Piani a seguire dovranno valorizzare è quello relativo alla valutazione e gestione delle situazioni che espongono i dipendenti con ruoli di direzione e responsabilità a

situazioni di conflitto di interessi, intesa quale tutela dell'imparzialità dell'agire amministrativo cui ha rivolto una speciale attenzione la Legge n. 190/2012, con riferimento non solo al personale dipendente dell'Ente, ma anche ai soggetti esterni destinatari di incarichi. In particolare si ritiene essenziale l'introduzione progressiva e graduale di regole puntuali in materia volte a stabilire dei meccanismi specifici di prevenzione, emersione e gestione di situazioni di conflitto di interessi strettamente connessi alla peculiarità dei contesti ambientali, culturali e organizzativi, in un'ottica di tutela anticipatoria di fenomeni corruttivi sia con riferimento a situazioni palesi di conflitto di interessi reali e concreti, sia con riferimento alle situazioni potenziali che pur non tipizzate potrebbero essere idonee a interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico sia con riferimento al c.d. conflitto strutturale nei casi in cui il conferimento di una carica o di un incarico, pur formalmente in linea con le disposizioni normative in materia configura una situazione di conflitto di interessi non limitata a una tipologia di atti o procedimenti, ma generalizzata e permanente, c.d. strutturale, in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite .

Un ulteriore aspetto emerso nella politica di prevenzione della corruzione condotta dall'Ente è la necessità di separazione delle funzioni di redazione di specifiche tecniche e di capitolati tecnici con quelle relative all'espletamento delle collegate procedure di acquisizione di beni, servizi e forniture. In tale contesto, le competenze delle strutture ricomprese nel Piano di Rilancio dell'Ente sono state definite per permettere tale separazione e arginare i margini di discrezionalità nelle suddette procedure di affidamento che possono dar luogo a fenomeni corruttivi.

In allegato il Piano Anticorruzione approvato dal CdA del CNR.

22. OBIETTIVI DEL PIANO GESTIONALE

Il Piano di Rilancio è stato aggiornato e gli stanziamenti richiesti sono stati allineati a quanto disposto nella Legge 234/2021.

Le attività e le riforme organizzative e scientifiche sono tutte realizzabili a legislazione vigente.

Ciò che segue è da leggersi quale stima degli obiettivi ideali rispetto agli obiettivi da conseguire per raggiungere elevati standard internazionali, che richiederebbero finanziamenti aggiuntivi e adeguamenti normativi, in particolare la modifica di alcune norme primarie che andrebbero anche a beneficio degli altri EPR.

- a) Rafforzamento ineludibile della macchina amministrativa e gestionale con un minimo di circa il 13% del personale dedicato all'amministrazione e al controllo su tutto il territorio nazionale, non solo a Roma. Complessivamente si stima un incremento di circa 530 unità di personale**
- b) Incremento del numero di dirigenti, 10 di seconda fascia e 1 di prima fascia, subordinato alla modifica di norme primarie, e con adeguamento dell'articolazione organizzativa sul territorio**
- c) Stanziamento a bilancio di una somma annua di 8 milioni di euro per il primo triennio (a calare a 5 milioni per i successivi) per gli investimenti sul digitale**
- d) Stanziamento di una somma annua pari a 5/6 milioni di euro per le progressioni di carriera biennali dei ricercatori**
- e) Stanziamento di una somma annua pari a 2 milioni di euro per la formazione del personale**
- f) Stanziamento di una somma annua di 3 milioni di euro per i pacchetti di attrattività dei ricercatori**
- g) Realizzazione del piano di adeguamento e manutentivo degli immobili di proprietà utilizzando le risorse della Legge 205/2017 per lo sviluppo infrastrutturale già stanziato (senza oneri aggiuntivi per il bilancio) per un importo di 109 milioni di euro sino al 2027**
- h) Passaggio alla contabilità economica e patrimoniale**
- i) Strutturazione di un articolato sistema di controllo della gestione**
- j) Revisione regolamentare e della compliance del CNR**
- k) Rafforzamento della sicurezza per il personale e per l'ambiente**

23.PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE E DEI TEMPI PER L' ATTUAZIONE DEL PIANO DI RILANCIO A LEGISLAZIONE VIGENTE

Si riporta a seguire una rappresentazione sintetica della programmazione finanziaria del CNR per il triennio 2022/24, tenuto conto delle risorse finanziarie a legislazione vigente:

Preventivo 2022		2022 Previsione Assestamento	2023	2024
Assegnazione risorse				
ASR.001	ASR - Direzione Centrale Gestione delle Risorse	-	-	-
ASR.002	ASR - Direzione Centrale Servizi per la Ricerca	-	-	-
ASR.101	ASR - Ufficio Bilancio	2.511.010	2.500.000	3.000.000
ASR.103	ASR - Ufficio Reclutamento del Personale	534.000	1.500.000	1.000.000
ASR.104	ASR - Ufficio Gestione Risorse Umane(*)	599.174.311	607.805.860	626.757.977
	Reclutamento piano di rilancio		350.000	4.600.000
ASR.105	ASR - Ufficio Ragioneria e Affari Fiscali	5.010.000	5.000.000	5.000.000
ASR.106	ASR - Ufficio Contratti e Partnership	6.116.012	7.000.000	7.000.000
ASR.107	ASR - Ufficio Programmazione e Grant Office	8.384.607	14.205.000	9.955.000
ASR.108	ASR - Ufficio ICT	3.105.000	4.500.000	4.500.000
ASR.109	ASR - Ufficio Patrimonio Edilizio	34.438.980	33.697.756	32.780.943
ASR.110	ASR - Ufficio Servizi Generali	71.623.750	77.717.500	78.617.500
ASR.111	ASR - Agenda Digitale	1.300.000	2.000.000	2.000.000
ASR.201	ASR - Unità Relazioni Europee e Internazionali	3.061.955	3.100.000	3.100.000
ASR.202	ASR - Unità Ufficio Stampa	95.000	100.000	100.000
ASR.203	ASR - Unità Affari Legali e Albo Avvocati	600.000	600.000	600.000
ASR.204	ASR - Unità Procedimenti Disciplinari	13.960	15.000	15.000
ASR.205	ASR - Unità Segreteria del Collegio dei Revisori	125.000	125.000	125.000
ASR.206	ASR - Unità Internal Audit	8.000	20.000	20.000
ASR.207	ASR - Unità Controllo di Gestione	8.000	20.000	20.000
ASR.208	ASR - Unità Performance	100.000	100.000	100.000
ASR.209	ASR - Unità Programmazione e monitoraggio	-	-	-
ASR.210	ASR - Unità Contratti di lavoro	-	-	-
ASR.211	ASR - Unità Relazioni sindacali	-	-	-
ASR.212	ASR - Unità Formazione e welfare	8.142.700	8.850.200	8.909.500
ASR.213	ASR - Unità Valorizzazione della Ricerca	580.000	650.000	650.000
ASR.214	ASR - Unità Prevenzione e Protezione	620.000	800.000	800.000
ASR.215	ASR - Unità Biblioteca	4.398.841	5.500.000	5.500.000
ASR.216	ASR - Unità Relazioni con il pubblico	250.000	100.000	100.000
ASR.217	ASR - Comunicazione	-	200.000	200.000
ASR.218	ASR - Supporto agli Organi	1.000.000	600.000	600.000
ASR.219	ASR - Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza	50.000	100.000	100.000
	Progressioni di Carriera		-	2.000.000
	Dirigenti/Responsabili		500.000	500.000
	Attrattività		1.500.000	1.500.000
Totale richieste		751.251.126	779.156.316	800.150.920
Preventivo 2022		2022 Previsione Assestamento	2023	2024
Fondi				
	Fondo Rinnovi Contrattuali 2019-2021 TI	50.333.669	50.333.669	50.333.669
	Fondo Rinnovi Contrattuali TD	535.555	535.555	535.555
	Monterotondo 2022 (passa dal 2023 a progetti FOE)	1.582.284	-	-
	Fondo di Riserva (almeno 1% delle spese correnti)	12.926.250	7.791.563	8.001.509
	Fondo Rischi ed Oneri	25.356.540	25.356.540	25.356.540
	Fondo svalutazione crediti	2.700.000	4.053.304	7.093.281
	Fondo TFR/TFS mobilità	450.775	450.775	450.775
Totale Fondi		93.885.073	88.521.406	91.771.329
Totale Spese da Coprire		845.136.199	867.677.722	891.922.250
Preventivo 2022		2022 Previsione Assestamento	2023	2024
Risorse a Copertura				
	FOE	603.487.765	603.487.765	603.487.765
	DM 802/202 e 614/2021	32.502.363	32.502.363	32.502.363
	Contributo straordinario L.145/2018 art.1 comma 404	30.000.000	30.000.000	30.000.000
	Entrate dichiarate	1.980.047	-	-
	Rimborsi comandi presso altri enti	1.100.000	1.100.000	1.100.000
	Economie DM 802/2020 e 614/2021	-	-	-
	Economie del Fondo di Riserva	-	5.064.516	5.200.981
	Economie Fondo Rischi ed Oneri	-	25.356.540	25.356.540
	Economie Fondo Rinnovo Contrattuale	-	50.869.224	50.869.224
	Economie Fondo Rinnovo Contrattuale TD	-	535.555	535.555
	Economie Fondo TFR/TFS personale mobilità	-	450.775	450.775
	Ristoro delle spese del personale impiegato nel Registro.it	-	3.000.000	3.000.000
	Art.315 Legge bilancio 2022	60.000.000	80.000.000	80.000.000
	L.205/2017 Fondo Investimento Infrastrutture (quota parte)	-	10.000.000	10.000.000
	Risorse derivanti dal Progetto Mare	-	2.000.000	2.000.000
	Incremento FOE per GAIA BLU	-	3.500.000	3.500.000
	Contributo strutture di ricerca per GAIA BLU	-	3.300.000	3.300.000
	Prelievo dalla rete scientifica	-	-	25.000.000
	Avanzo disponibile	55.577.305	40.000.000	23.489.016
	Avanzo vincolato	100.488.718	-	-
Totale Entrate a copertura		885.136.199	891.166.738	899.792.220
Differenza (D-C)		40.000.000	23.489.016	7.869.970

I temi di rilancio dell'attività del CNR presentati nel Piano mostrano con ampie evidenze la grave situazione in cui l'ente è caduto nell'ultimo decennio. A settembre del 2021 la nuova Governance dell'Ente aveva constatato oltre 150 milioni di sbilancio di competenza, tenendo conto della carenza nei prospetti previsionali di alcune categorie di costi obbligatori per l'Ente (accantonamento TFR/TFS, manutenzioni, utenze, costi di personale, servizi per la gestione delle strutture, etc): la manovra di assestamento del luglio 2021, aveva riguardato proprio queste categorie di costi, come commentato anche dal Collegio dei Revisori dei Conti.

Da allora, una parte di strada è già stata percorsa, con riferimento ad una prima razionalizzazione dei costi che ha consentito di includere già nel preventivo 2022 tutte le spese obbligatorie non previste negli anni precedenti e un consistente aumento, ma non sufficiente, delle spese necessarie per le manutenzioni ordinarie delle strutture della rete scientifica. Le azioni intraprese ed il reperimento di ulteriori fonti di finanziamento (che non hanno carattere di stabilità), hanno consentito, da un lato, di ridurre l'effettivo sbilancio di competenza e, dall'altro, di aumentare lo stanziamento per la copertura delle spese non preventivate negli esercizi precedenti, ma obbligatorie per l'Ente.

Appare importante precisare che l'Ente, in questa situazione di sofferenza finanziaria è riuscito a finanziare solo le spese non procrastinabili.

Detto ciò, il piano di rilancio è proposto con una rimodulazione nei limiti delle risorse finanziarie derivanti dalla legge n.234 del 31 dicembre 2021 ed in parte dalle risorse derivanti dalla rete scientifica fino ad un importo pari a circa 25 mio€ a partire dall'esercizio 2024. Per maggior chiarezza si specifica che i contributi dalla rete scientifica si riferiscono per la maggior parte al costo del personale a tempo indeterminato rendicontato sui progetti di ricerca, la cui spesa è sostenuta dall'Amministrazione Centrale del CNR.

Le programmazioni finanziarie future potrebbero subire degli scostamenti in relazione alla crisi geopolitica in atto, di cui si è già tenuto conto, che potrebbe aggravare in maniera significativa sui costi dell'energia, con il conseguente aumento delle spese che l'Ente dovrebbe sostenere a fronte dell'utilizzo di tali fonti di energia. Gli incrementi delle spese energetiche stimate a partire dall'esercizio 2023 sono ricondotte alla scadenza dei contratti di fornitura stipulati precedentemente all'avvio della crisi russo-ucraina, ragion per cui l'Ente ha potuto usufruire dell'applicazione di tariffe ad oggi molto vantaggiose rispetto a quelle attuali; purtroppo, la sottoscrizione dei nuovi contratti di fornitura non potrà più usufruire delle condizioni economiche fino ad oggi beneficate, ma si presume un adeguamento tariffario aggiornato alle condizioni di mercato future.

In sintesi, la pianificazione finanziaria riportata in tabella tiene conto dei fatti intervenuti e sopra riportati e delle misure proposte nel testo per il rilancio dell'Ente mantenendo l'equilibrio finanziario a risorse vigenti.

FOE vs Personale a Tempo indeterminato

Le tabelle riportate di seguito mostrano in dettaglio l'analisi di benchmark in riferimento alle assegnazioni statali rapportate al personale a Tempo Indeterminato. Si specifica che i dati riportati nella tabella di comparazione tra i diversi Istituti, per l'annualità 2020, sono stati reperiti dai documenti ufficiali pubblicati dagli Enti oggetto di analisi sul proprio portale nella sezione Amministrazione Trasparente.

Benchmark	2020		
	A FOE/FONDO ORDINARIO	B PERSONALE COMPLESSIVO	C Rapporto A/B
CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE (CNR)	586,296,605	8,633	67,913
CNRS	2,641,000,000	32,720	80,715
MAX PLANCK	1,924,100,000	23,969	80,275
ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA NUCLEARE (INFN)	251,018,510	2,200	114,099
ISTITUTO NAZIONALE DI ASTROFISICA (INAF)	94,572,966	1,118	84,591
ISTITUTO NAZIONALE DI GEOFISICA E VULCANOLOGIA (INGV)	64,601,801	928	69,614
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA' (ISS)	103,365,088	1,935	53,419

SIMULAZIONE Considerando solo i posti già autorizzati nel Piano di Fabbisogno 2021-2023	CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE (CNR)		
	A FOE ORDINARIO	B PERSONALE COMPLESSIVO T.I.	C Rapporto A/B
2020	586,296,605	8,633	67,913
2021	603,487,765	8,413	71,733
2022	663,487,765	9,032	73,460
2023	683,487,765	9,090	75,191

Il FOE ordinario 2022 è stato stimato come la somma tra il FOE ordinario 2021 + 60mio PdR

Il FOE ordinario 2023 è stato stimato come la somma tra il FOE ordinario 2021 + 80mio PdR

SIMULAZIONE Considerando sia i posti già autorizzati nel Piano di Fabbisogno 2021-2023 che le 150 udp previste nel Piano in base alla normativa vigente 2022-2024 ancora da inviare per l'approvazione (dei 150 sono previsti 70 nel 2023)	CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE (CNR)		
	A FOE ORDINARIO	B PERSONALE COMPLESSIVO T.I.	C Rapporto A/B
2020	586,296,605	8,633	67,913
2021	603,487,765	8,416	71,707
2022	663,487,765	9,121	72,743
2023	683,487,765	9,279	73,660

Il FOE ordinario 2022 è stato stimato come la somma tra il FOE ordinario 2021 + 60mio PdR

Il FOE ordinario 2023 è stato stimato come la somma tra il FOE ordinario 2021 + 80mio PdR

È stato inoltre redatto un articolato piano di messa in sicurezza e sviluppo di tutto il patrimonio immobiliare, per il quale è stata già individuata la copertura finanziaria, con gli strumenti di finanziamento ministeriale delle infrastrutture.

Nella tabella che segue è riproposta la sintesi degli investimenti fino al 2028.

Fonte Finanziamento	Interventi	2018-2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
L.205/2017	Electra 2.0	€ 0,00	€ 1.000.000,00	€ 1.000.000,00	€ 1.000.000,00	€ 6.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00
L.205/2017	Gateway Venezia	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Pisa	€ 0,00	€ 1.300.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Torino	€ 0,00	€ 600.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Intervento Firenze	€ 0,00	€ 1.100.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Bando della Coesione (Invimit)	€ 27.626.746,90	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
L.205/2017	Manutenzioni come da programma UPE	€ 810.637,61	€ 0,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2022)	Bando della Coesione (Invimit)	€ 0,00	€ 0,00	€ 12.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2021)	Manutenzioni straordinarie (60) Intervento Area Padova	€ 6.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
DM 737/2021 (annualità 2021)	Manutenzioni straordinarie (60) Intervento Area Napoli	€ 6.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Preventivo 2022 - Manutenzioni	Come da programma UPE (60)	€ 0,00	€ 10.000.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
	Totale	€ 40.437.384,51	€ 24.000.000,00	€ 28.000.000,00	€ 16.000.000,00	€ 21.000.000,00	€ 15.000.000,00	€ 5.000.000,00	€ 0,00
	Disponibile	€ 1.734.927,00	€ 6.000.000,00	€ 5.734.927,00	€ 6.000.000,00	€ 7.000.000,00	€ 20.000.000,00	€ 37.000.000,00	€ 45.000.000,00

Infine, è stato analiticamente messo a punto un ambizioso piano di riqualificazione energetica, per il quale i finanziamenti infrastrutturali già previsti dalle norme in essere potranno con ogni probabilità essere sufficienti a coprire tutte le necessità.

Al momento della stesura del presente documento la tempistica è ancora in fase di valutazione.

La tabella seguente illustra sinteticamente il volume complessivo di investimenti previsti.

RIEPILOGO GENERALE COSTI/BENEFICI			
Tipologia intervento	Investimento (euro)	Beneficio annuo (euro)	Tempo di rientro (anni)
Gruppi frigo	8.146.668,40	920.293,89	8,85
Unità trattamento aria	6.413.684,00	445.592,99	14,39
Impianti fotovoltaici	10.777.760,00	2.083.738,50	5,17
Telegestione/telecontrollo	10.000.000,00	1.500.000,00	6,67
Totali	35.338.112,40	4.949.625,38	8,77

23.1 Cronoprogramma di massima per l'attuazione del Piano di Rilancio

ENTRO IL 2022

- Avvio revisione aree disciplinari e organizzazione scientifica basata sui panel ERC
- Avvio procedure di selezione strutture dell'Amministrazione centrale oggetto di modifiche nel PdR
- Avvio procedure di concorso pubblico dei dirigenti compliance (legal office e procurement)
- Avvio digitalizzazione sistemi di sicurezza informatica, applicativo gestione contabile, applicativo personale
- Programmazione pluriennale in materia di messa in sicurezza del patrimonio immobiliare
- Programmazione degli interventi di efficientamento energetico
- Pianificazione operativa Agenda Digitale
- Avvio Procedure di semplificazione della gestione contabile a beneficio della rete scientifica

ENTRO IL 2023

- Avvio della revisione dei sistemi regolamentari interni
- Approvazione del nuovo piano pluriennale della formazione e suo avvio
- Approvazione del nuovo sistema di reclutamento
- Avvio assunzione dei primi Dirigenti di Ricerca per merito eccezionale
- Conclusione prima fase applicativo contabile per avvio a metà anno 2024
- Completamento programma di centralizzazione dei Servizi alla Rete Scientifica
- Messa a regime di almeno 1 attrattore
- Avvio individuazione responsabili Ambiti Disciplinari ERC
- Sviluppo di metodi innovativi di valorizzazione della ricerca anche in partnership con il mondo industriale

ENTRO IL 2024

- Entrata a regime del Piano di Rilancio

23.2 Elementi di sintesi

Il Piano di Rilancio è stato aggiornato e gli stanziamenti richiesti sono stati allineati a quanto disposto nella Legge 234/2021. Le attività e le riforme organizzative e scientifiche proposte sono tutte realizzabili a legislazione vigente.

Dall'analisi condotta, presentata anche negli allegati, appare evidente che per l'obiettivo ambizioso di allineare il CNR agli enti di ricerca internazionali più performanti e rendere più efficaci le misure proposte, sarebbe auspicabile un incremento delle risorse. La pianificazione finanziaria presentata nei capitoli precedenti tiene conto dei fatti intervenuti e delle misure proposte mantenendo l'equilibrio finanziario a risorse vigenti.

Nonostante la grave situazione finanziaria protrattasi negli ultimi anni, Il CNR grazie a questo Piano di Rilancio riesce ad entrare in una nuova fase di riorganizzazione e sviluppo. Sarebbe anche auspicabile procedere ad una serie di riforme legislative volte alla semplificazione amministrativa e gestionale che potrebbero consentire al CNR di perseguire la propria missione come più grande ente di ricerca pubblico italiano.

SEZIONE 4

ALLEGATI

SOMMARIO

1. **PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE, 2022-2024**
2. **DECLARATORIE RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRAZIONE**
3. **PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 2022-2024**
4. **ANALISI CONSULTAZIONE AL PERSONALE**
5. **ANALISI DI BENCHMARK, ARTHUR D. LITTLE**
6. **CENSIMENTO DEGLI IMPIANTI NELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR**

1. PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE, 2022-2024

PILASTRO A: GOVERNANCE E MONITORAGGIO	6
Obiettivo A.1 Creare il Gender Equality Office (GEO), unità istituzionale rivolta alla gestione e monitoraggio delle azioni e delle politiche di genere CNR.....	7
Obiettivo A.2 Individuazione di figure delegate a livello di Dipartimento e SAC, di carattere consultivo, responsabili del monitoraggio e attuazione delle politiche di genere dell'Ente	8
Obiettivo A.3 Raccolta sistematica dei dati del CNR in ottica di genere	9
PILASTRO B: FORMAZIONE, SENSIBILIZZAZIONE E COMUNICAZIONE.....	10
Obiettivo B.1 Realizzazione e implementazione di un'offerta formativa integrata nel Piano formativo dell'Ente	11
Obiettivo B.2. Accrescere la consapevolezza nell'Ente delle questioni di genere e del loro impatto sulla ricerca scientifica	12
Obiettivo B.3: Condurre azioni di formazione e sensibilizzazione su discriminazioni, molestie, mobbing	13
Obiettivo B.4 Creare sinergie trasversali all'interno dell'Ente tra il personale femminile attraverso network informali	14
AREA 1: PARITÀ DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI	15
Obiettivo 1.1: Ridurre la disparità di genere nell'accesso alle funzioni di vertice	16
Obiettivo 1.2: Ridurre la disparità di genere nella composizione delle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrali.....	17
Obiettivo 1.3: Ridurre la disparità di genere nelle posizioni di responsabilità: gruppi di lavoro, direzione di progetti speciali, comitati e commissioni	18
AREA 2: PARITÀ DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA	19
Obiettivo 2.1: Promuovere le pari opportunità di genere nelle fasi iniziali di reclutamento e nello sviluppo della carriera	
Obiettivo 2.2: Promuovere la parità di genere e l'inclusività nell'assegnazione di risorse per progetti di ricerca interni (es. Progetti@CNR).....	22
Obiettivo 2.3: Promuovere le pari opportunità di genere nelle attività di internazionalizzazione del CNR.....	23
AREA 3: EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA.....	24
Obiettivo 3.1: Sostenere una maggiore conciliazione tra vita personale e vita lavorativa.....	25
Obiettivo 3.2: Fornire il CNR di innovative dotazioni di welfare	26
AREA 4: INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA	28
Obiettivo 4.1: Introdurre la dimensione di genere nei contenuti della ricerca CNR attraverso i bandi interni	29
Obiettivo 4.2: Favorire l'introduzione dell'innovazione di genere (gendered innovation) nei contenuti delle attività di ricerca	30
Obiettivo 4.3: Promuovere una partecipazione equilibrata tra i sessi nei convegni, conferenze e panel organizzati dal CNR	31
Obiettivo 4.4: Favorire una corretta rappresentazione di genere all'interno del linguaggio istituzionale e sostenerne il ricorso nella rete scientifica CNR	32
AREA 5: PREVENZIONE E CONTRASTO A DISCRIMINAZIONI, MOLESTIE E MOBBING	33
Obiettivo 5.1: Portare a compimento l'attuazione del codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie del CNR	34
Obiettivo 5.2: Creare un ambiente lavorativo inclusivo per il personale LGBTIQ+	35

Introduzione Scientifica

Il Piano per la parità di Genere, o *Gender Equality Plan* (GEP), è il documento programmatico che si propone di sostenere e promuovere la completa partecipazione di tutte le componenti del personale CNR alle attività scientifiche, tecnico-amministrative, istituzionali e di ricerca. Questo importante obiettivo organizzativo viene conseguito con una serie di azioni orientate al perseguimento del principio di pari opportunità, della promozione della diversità, del contrasto alle discriminazioni di genere, della trasparenza e dell'accountability nel triennio 2022/2024.

Il percorso di approvazione del Piano di Genere del CNR ha beneficiato dell'opportunità di un incontro tra la dimensione istituzionale e la dimensione della ricerca. Il percorso istituzionale, reso necessario dalla previsione della Commissione Europea di ammettere a finanziamento nel Programma Quadro della Ricerca solo le organizzazioni dotate di un piano di genere, è stato sostenuto dalla sensibilità di Presidenza e Direzione Generale verso la tematica. Questa sensibilità istituzionale ha portato i propri frutti, attraverso la [costituzione di un gruppo di lavoro](#) misto tra personale di ricerca, dirigenza e personale amministrativo del CNR, dedicato in un primo tempo alla predisposizione del [Bilancio di Genere](#) e successivamente chiamato a redigere il Piano di Genere.

Inoltre, la dimensione istituzionale ha potuto avvantaggiarsi della presenza di un gruppo di studiose e studiosi attivo da anni nella ricerca, progettazione e analisi delle tematiche di genere. Le conoscenze della tematica si sono ampliate e arricchite grazie anche alla partecipazione al progetto H2020, [MINDtheGEPs](#) che attraverso attività di ricerca-azione, ha accompagnato il CNR nel disegno del proprio Piano di Genere. Altra iniziativa scientifica preparatoria del Piano di Genere è stata l'Osservatorio GETA, Genere e Talenti, che - a partire dal 2020 - ha preparato rapporti annuali sulle questioni di genere nella valorizzazione dei talenti, con particolare riferimento alle risorse umane per la scienza e la tecnologia.

In questa ottica di serendipità tra attività istituzionale e attività scientifica (foriera tra le altre attività, della redazione del primo Bilancio di Genere del CNR nel 2020), le componenti del Gruppo di lavoro "Bilancio e Piano di Genere" (GdL BPdG) hanno avuto l'occasione per condurre una serie di [attività propedeutiche alla redazione del Piano di Genere](#): analisi e criticità dei dati amministrativi e flussi informativi dell'Ente; interviste a dirigenti, al rappresentante del personale nel CdA e alla Presidente; interviste a personale di ricerca in fasi iniziali e avanzate della carriera, un questionario sulla percezione delle tematiche di genere all'interno dell'Ente rivolto a tutto l'universo del personale. Tutte queste attività di ricerca condotte nell'ambito di MINDtheGEPs hanno consentito di comprendere al meglio elementi di criticità e di opportunità relativi alla situazione di partenza, su cui è costruito il Piano di Genere.

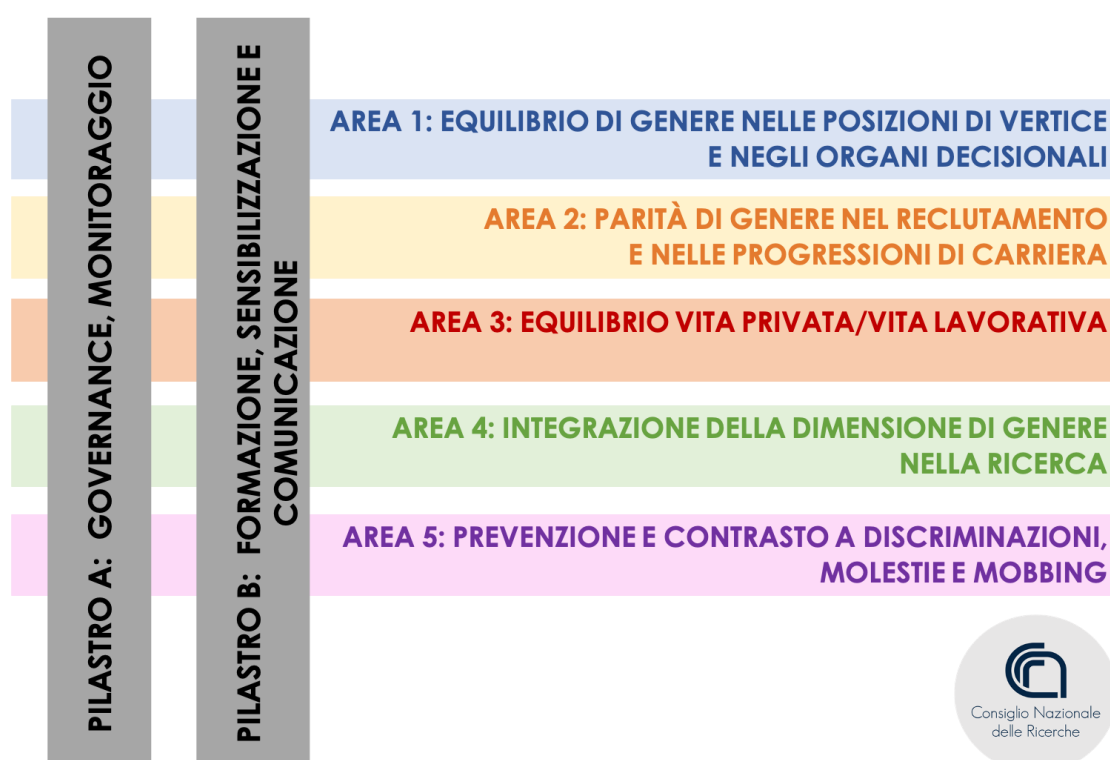
Questo documento, frutto quindi di impegno congiunto, istituzionale e scientifico, del Gruppo di lavoro "Bilancio e Piano di Genere" ha prodotto un piano incentrato su due pilastri trasversali:

- A. **Governance e monitoraggio** del piano, finalizzato alla realizzazione di una struttura di gestione, implementazione e misurazione dell'impatto del piano;
- B. **Formazione, sensibilizzazione e comunicazione** sulle tematiche della parità di genere, destinato a produrre consapevolezza trasformativa circa le questioni di genere presso tutti i livelli organizzativi dell'Ente e nei confronti del personale.

I pilastri trasversali sostengono e permettono le azioni specifiche raggruppate in cinque aree di intervento:

- 1. **Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali**, allo scopo di garantire una più equa composizione di genere della governance dell'Ente;
- 2. **Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera**, con la finalità di rendere effettiva la parità di opportunità professionali in tutte le professionalità del CNR;
- 3. **Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata**, con l'obiettivo di realizzare un benessere organizzativo derivante dal bilanciamento tra esigenze professionali e personali;
- 4. **Integrazione della dimensione di genere nella ricerca**, finalizzata a indagare e diffondere l'impatto in termine di genere nelle attività scientifiche e di ricerca condotte;
- 5. **Prevenzione e contrasto a discriminazioni, molestie e mobbing**, dedicata a garantire un ambiente di lavoro sicuro e libero da ogni elemento di disagio per chi lavora nell'Ente.

Figura 1. Struttura del Piano per la parità di genere. Rapporto tra i pilastri e le aree di intervento.



La declinazione del piano si fonda tanto sui principali presupposti scientifici e di ricerca sul tema dei Piani di genere in Italia e in Europa e sulla esperienza di organismi quali Commissione Europea ed Istituto Europeo per la Parità di Genere (il [GEAR TOOL](#) e la [guida dedicata della Commissione EU](#)) quanto sugli esiti delle attività scientifiche condotte nell'ambito del Progetto MINDtheGEPs. Gli obiettivi e le singole misure proposte si basano quindi sulla concretezza di dati, analisi e sono fortemente calate nella dimensione organizzativa del CNR, combinando l'ambizione di cambiamento alla realtà organizzativa complessa del nostro Ente. Il Piano di Genere 2022-2024 avvia quindi il suo percorso nella prospettiva indicata dal Sussex Energy Group: *"I mutamenti dovrebbero affermarsi attraverso il cambiamento di valori, e con la creazione di una cultura e di condizioni appropriate, adeguando il sistema alle donne, non le donne al sistema."* In questa prospettiva il Piano di Genere del CNR si propone un alto obiettivo trasformativo della cultura interna, che sarà possibile conseguire solo con la collaborazione e il confronto di tutte le risorse dell'Ente.

Sveva Avveduto e Lucio Pisacane

Coordinatori Gruppo Lavoro Bilancio e Piano di Genere CNR

Un ringraziamento a tutti i componenti il GdL:

- Acampora Giovanna (Presidente CUG 2020-2022)
- Antonucci Maria Cristina (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Bonelli Maria Grazia (Direzione Centrale Servizi per la Ricerca – Ufficio Programmazione e Grant Office)
- Caruso Maria Girolama (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Cellini Marco (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Cerbara Loredana (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Coratella Riccardo (Direzione Generale – Unità Performance)
- Crescimbene Cristiana (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Demurtas Pietro (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Di Tullio Ilaria (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Fasano Gianluca (Istituto di Scienze e Tecnologie della Cognizione – ISTC e Corrispondente RPD per il Dipartimento Scienze Umane)
- Fusco Stanislao (Direzione Centrale Gestione delle Risorse - Unità Formazione e Welfare)
- Gorini Francesca (Direzione Generale – Unità Comunicazione)
- Luzi Daniela (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Marchesini Nicolò (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Mattoni Silvia (Direzione Centrale Servizi per la Ricerca – Unità Relazioni con il Pubblico)
- Niccoli Daniela (Direzione Generale)
- Pecoraro Fabrizio (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)
- Puccinelli Roberto (Direzione Centrale Servizi per la Ricerca – Ufficio ICT)

- Raimondi Pierluigi (Direzione Centrale Gestione delle Risorse - Ufficio Gestione Risorse Umane)
- Reale Maria (Direzione Generale)
- Rissotto Antonella (Direzione Centrale Gestione delle Risorse - Unità Formazione e Welfare)
- Tagliacozzo Serena (Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali – IRPPS)

PILASTRO A: GOVERNANCE E MONITORAGGIO

Seguendo il principio “No data, no problem, no policy”, il Pilastro *Governance e monitoraggio* mira a sistematizzare e collegare tra loro le banche dati e il materiale informativo in ottica di genere, per poter da un lato fotografare gli aspetti relativi al personale, alla performance di ricerca, e al management dell’Ente e, dall’altro, attuare un monitoraggio puntuale delle azioni del GEP. Tale sistema, coordinato da un ufficio ad hoc (il Gender Equality Office – GEO), permetterà di produrre materiale di indirizzo politico ai vari livelli in un’ottica di più ampio respiro.

Obiettivo	Azione
A.1: Creazione del Gender Equality Office (GEO), unità istituzionale rivolta alla gestione e monitoraggio delle azioni e delle politiche di genere CNR	Individuare e delineare le funzioni specifiche del GEO, a partire dalle più avanzate esperienze europee (es. CNRS, Max Planck Society). Inserire il GEO nel design istituzionale dell’Ente nel quadro del più generale Piano di Rilancio. Definizione di compiti, funzioni e di raccordi con strutture esistenti (es. struttura per la performance, CUG, unità welfare e formazione, consigliera di fiducia). Dotare il GEO delle risorse umane necessarie, attraverso la pubblicazione di un bando interno per l’individuazione del profilo e del team a supporto. Dotare il GEO delle risorse economiche e strumentali necessarie per la realizzazione del proprio mandato. Produzione di report tecnici e documenti di indirizzo politico per l’Ente (es. Bilancio di Genere, monitoraggio/valutazione del Piano di Genere, integrazione a PAP o altri Piani che l’Ente deve predisporre). Pianificazione e partecipazione a progetti e attività di ricerca su risorse umane e R&I.

A.2: Individuazione di figure delegate a livello di Dipartimento e SAC, di carattere consultivo, responsabili del monitoraggio e attuazione delle politiche di genere dell'Ente	Definizione del profilo di "Responsabile dipartimentale sulle questioni di genere" in termini di: competenze, conoscenza, definizione dei rapporti con GEO, CUG, Consigliera di fiducia, Dirigenza di Dipartimento e Istituti, indennità/ordine di servizio. Scrittura del bando triennale. Individuazione delle 8 figure delegate per il triennio 2023- 2025.
A.3: Raccolta sistematica dei dati del CNR in ottica di genere	Rimodulazione della raccolta di dati amministrativi, a livello centrale e di tutta la rete scientifica, in ottica strutturale, temporale e armonizzata di genere (es. dati sul personale, sui prodotti scientifici, sulla partecipazione internazionale, sul bilancio economico). Realizzazione di un Gender Data Warehouse (GDW) alimentato periodicamente e automaticamente dai sistemi informativi dell'Ente, per interrogare e analizzare tutte le informazioni del CNR in ottica di genere e di trasparenza (es. dati su tutti i concorsi e assegnazioni dirette svolti dall'Ente, personale strutturato e non strutturato, welfare, produzione scientifica, bilancio economico, progetti scientifici, rete scientifica).

Obiettivo A.1 Gender Equality Office (GEO), unità istituzionale rivolta alla gestione e monitoraggio delle azioni e delle politiche di genere CNR

Azioni	1. Individuare e delineare le funzioni specifiche del GEO, a partire dalle più avanzate esperienze europee (es. CNRS, Max Planck Society). 2. Inserire il GEO nel design istituzionale dell'Ente nel quadro del più generale Piano di Rilancio. Definizione di compiti e funzioni (es. relazione annuale, relazione di Bilancio e Piano di Genere, integrazione tra Piano di Genere e Piano di Azioni Positive, proposta misure in materia di gender equality a CdA e CS) e di raccordi con strutture esistenti (es. struttura per la performance, CUG, unità welfare e formazione, consigliera di fiducia). 3. Dotare il GEO delle risorse umane necessarie, attraverso la pubblicazione di un bando interno per l'individuazione del profilo e del team a supporto. 4. Dotare il GEO delle risorse economiche e strumentali necessarie per la realizzazione del proprio mandato. 5. Produzione di report tecnici e documenti di indirizzo politico per l'Ente (es. Bilancio di Genere, monitoraggio/valutazione del Piano di Genere, integrazione con il PAP o altri Piani che l'Ente deve predisporre). 6. Pianificazione e partecipazione a progetti e attività di ricerca su risorse umane e R&I.

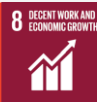
Soggetto responsabile	Direzione Generale insieme a: Unità Formazione e Welfare, GdL BPdG, Ufficio Gestione Risorse Umane, Ufficio ICT, CUG, Ufficio relazione sindacali.
Destinatari diretti	Uffici SAC, personale strutturato, CUG, Consigliera di fiducia
Destinatari indiretti	Personale strutturato.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	1. Costituzione e insediamento del GEO all'interno dell'architettura dell'Ente. 2. Avere il GEO operativo con relative risorse umane e finanziarie. 3. Pubblicazione dei report tecnici (tra cui il Bilancio di Genere) e della valutazione del Piano di Genere. 4. Avere un piano annuale di ricerca per il GEO.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Comunicazione UE "A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020- 2025" (2020) e "A new ERA for Research and Innovation" (2020). Gender Equality in Horizon Europe Work Programme 2021-2022.
SDGs	  
SNPG	Misure "trasversali": Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere; Considerazione dei fattori bloccanti dell'implementazione della parità di genere. Misure "Lavoro": Governance e monitoraggio della <i>diversity</i> e della <i>gender parity</i> in azienda e nella PA.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022		2023		2024	
A.1.1						
A.1.2						
A.1.3						
A.1.4						
A.1.5						
A.1.6						

Obiettivo A.2 Individuazione di figure delegate a livello di Dipartimento e SAC, di carattere consultivo, responsabili del monitoraggio e attuazione delle politiche di genere dell'Ente

Azioni	- Definizione del profilo di "Responsabile dipartimentale sulle questioni di genere" in termini di: competenze, conoscenza, definizione dei rapporti con GEO, CUG, Consigliera di fiducia, Dirigenza di Dipartimento e Istituti, indennità/ordine di servizio. - Scrittura del bando triennale per l'individuazione delle figure delegate - Individuazione delle 8 figure delegate per il triennio 2023-2025.
Soggetto responsabile	GdL BPdG insieme a: Direzione generale, CUG, Direzione Centrale Gestione delle Risorse, Dirigenze di Dipartimento, Giunte delle dirigenze di Istituto.
Destinatari diretti	Personale strutturato con sensibilità e interesse verso il tema delle disuguaglianze di genere.
Destinatari indiretti	Tutto il personale strutturato e non strutturato.
Risorse umane	Max 4 mesi persona.
Indicatori	- Pubblicazione del bando. - Identificazione delle 8 persone "Responsabile dipartimentale sul genere".
Collegamento con documenti nazionali e	CE, "Horizon Europe guidance on gender equality plans" (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021)

internazionali	PNRR – Italia Domani (2020).
SDGs	  
SNPG	Misure “trasversali”: Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022		2023		2024	
A.2.1						
A.2.2						
A.2.3						

Obiettivo A.3 Raccolta sistematica dei dati del CNR in ottica di genere

Azioni	1. Rimodulazione della raccolta di dati amministrativi, a livello centrale e della rete scientifica, in ottica strutturale, temporale e armonizzata per genere 2. Realizzazione di un Gender Data Warehouse (GDW) alimentato periodicamente e automaticamente dai sistemi informativi dell’Ente, per interrogare e analizzare tutte le informazioni in ottica di genere e di trasparenza (es. dati su tutti i concorsi e assegnazioni dirette svolti dall’Ente, personale strutturato e non strutturato, welfare, produzione scientifica, bilancio economico, progetti scientifici, rete scientifica).
Soggetto responsabile	GEO insieme a: Direzione Generale, GdL BPdG, Ufficio ICT, Uffici SAC, Consulta dei direttori.
Destinatari diretti	Uffici SAC, amministrazioni della rete scientifica (Aree di ricerca, Dipartimenti, Istituti).

Destinatari indiretti	Personale strutturato e non strutturato.
Risorse umane	24 mesi persona.
Indicatori	1. Predisposizione e condivisione di un piano di raccolta dati in ottica di genere 2. Gender Data Warehouse (GDW) implementato e funzionante.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	GEP in Horizon Europe Work Programme 2021-2022, Raccolta dati per il monitoraggio delle azioni previste nel PAP
SDGs	
SNPG	Misure “trasversali”: Potenziamento delle statistiche ufficiali.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022		2023		2024	
A.3.1						
A.3.2						

PILASTRO B: FORMAZIONE, SENSIBILIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

Il cambio culturale all'interno dell'Ente può avvenire solamente attraverso la consapevolezza e il coinvolgimento del personale (sia dipendente che non strutturato) sulle disuguaglianze di genere e il relativo impatto a livello personale e lavorativo. Per garantire l'integrazione tra le diverse azioni e obiettivi si prevede la costruzione di un panel o di un gruppo di coordinamento di tutti gli attori che

contribuiscono a questo pilastro. Il Pilastro *Formazione, sensibilizzazione e comunicazione* vuole quindi agire in questa direzione attraverso azioni di carattere formale (Piano formativo dell'Ente e Comunicazione istituzionale) e informale verso tutte le categorie di personale CNR, nonché la società in senso più ampio.

Obiettivo	Azione
B.1: Realizzazione e implementazione di un'offerta formativa integrata nel Piano formativo dell'Ente	- Identificazione dei fabbisogni formativi del personale strutturato e non strutturato mediante il questionario di rilevazione predisposto annualmente dall'Ufficio Formazione e Welfare. - Individuazione dei formatori e delle formatrici interne ed esterne all'ente per l'implementazione dei corsi mediante apposita manifestazione di interesse. - Realizzazione di un sistema di accreditamento/premialità per la partecipazione ai corsi. - Pianificazione annuale del rilascio dei corsi.
B.2: Accrescere la consapevolezza sulle questioni di genere e del loro impatto sulla ricerca scientifica	- Creazione di una pagina sul sito CNR, raggiungibile dalla homepage, che raccolga tutto il materiale afferente al GEO (es. compiti, personale, eventi, pubblicazioni). - Predisposizione di un piano di comunicazione annuale, a cura del GEO, su "CNR e genere", di concerto con l'Unità Comunicazione. - Promozione attiva (attraverso partecipazione ad eventi o come organizzatori) all'interno dell'Ente delle giornate di sensibilizzazione e valorizzazione delle differenze, quali ad es. la giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza, la Giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia.
B.3: Condurre azioni di formazione e sensibilizzazione su discriminazioni, molestie, mobbing	- Pianificare la realizzazione di eventi dedicati alla formazione e sensibilizzazione su discriminazioni, molestie e mobbing da inserire nel Piano dell'offerta formativa. - Produrre documentazione formativa e di sensibilizzazione da diffondere a tutto il personale mediante i canali ufficiali dell'Ente su discriminazioni, molestie e mobbing. - Predisposizione ed erogazione di moduli formativi sui diritti delle persone LGBTIQ+ previste dalla normativa vigente e di welfare aziendale, rivolti al personale preposto in integrazione - all'Obiettivo Strutturale B1.

B.4: Creare sinergie trasversali all'interno dell'Ente tra il personale femminile attraverso network informali

1. Definizione di specifiche linee guida: mission, obiettivi, livello (es. Area di ricerca, campo di studio, localizzazione geografica).
2. Predisposizione e lancio della call per la creazione di network informali.

Obiettivo B.1 Realizzazione e implementazione di un'offerta formativa integrata nel Piano formativo dell'Ente

Azioni	1. Identificazione dei fabbisogni formativi del personale strutturato e non strutturato mediante il questionario di rilevazione predisposto annualmente dall'Ufficio Formazione e Welfare sui seguenti temi: concetti base della parità di genere e degli stereotipi di genere; design, metodi e tecniche per la realizzazione di un piano di genere, la dimensione di genere nei progetti di ricerca nelle discipline STEM e SSH 2. Individuazione dei formatori e delle formatrici interne ed esterne all'Ente per l'implementazione dei corsi mediante apposita manifestazione di interesse. 3. Realizzazione di un sistema di accreditamento/premialità per la partecipazione ai corsi. 4. Pianificazione annuale del rilascio dei corsi.
Soggetto responsabile	Unità Formazione e Welfare insieme a: GEO e Progetto MINDtheGEPs.
Destinatari diretti	Uffici SAC, amministrazioni della rete scientifica (Aree di ricerca, Dipartimenti, Istituti).
Destinatari indiretti	Personale strutturato e non strutturato.
Risorse umane	5 mesi persona.
Indicatori	1. Predisposizione del piano. 2. Pubblicazione del piano su sito web di Ente.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	GEP in Horizon Europe Work Programme 2021-2022; Comunicazione CE "A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020 2025" (2020) e "A new ERA for Research and Innovation" (2020), GeAcademy: Leaving no one behind: Harmonising capacities for Gender Equality plan in the ERA; Building capacities for gender equality plans in the ERA: guidance for consistent national frameworks
SDGs	   

SNPG

Misure “trasversali”: Considerazione dei fattori bloccanti dell’implementazione della parità di genere; Rafforzamento della promozione di *role model* per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022		2023		2024	
B.1.1						
B.1.2						
B.1.3						
B.1.4						

Obiettivo B.2 Accrescere la consapevolezza sulle questioni di genere e del loro impatto sulla ricerca scientifica

Azioni	1. Creazione di una pagina sul portale del CNR, raggiungibile dal menu principale di navigazione, che raccolga tutto il materiale afferente al GEO (es. compiti, personale, eventi, pubblicazioni, statistiche); valorizzazione periodica in home page e nelle pagine dinamiche di interesse (ad esempio ogni qual volta sia caricato nuovo materiale e/o in occasione dell'organizzazione di eventi e iniziative specifiche). 2. Predisposizione di un piano di comunicazione annuale, a cura del GEO, su "CNR e genere", di concerto con l'Unità Comunicazione. 3. Promozione attiva (attraverso partecipazione ad eventi o come organizzatori) sia all'interno dell'Ente che all'esterno, delle giornate di sensibilizzazione e valorizzazione delle differenze, quali ad es. la giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella scienza, la Giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia. In concomitanza di tali giornate, valorizzazione di contenuti e dati di interesse attraverso l'ideazione di specifici prodotti di comunicazione (news, video, ecc.) da rilanciare tramite i canali ufficiali dell'Ente.
Soggetto responsabile	GEO insieme a: Unità Comunicazione, Unità Ufficio Stampa, Unità Relazioni con il Pubblico, Progetto MINDtheGEPs.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato, Uffici SAC e periferici, pubblico esterno all'Ente.
Destinatari indiretti	n.a.
Risorse umane	12 mesi persona.
Indicatori	1. Creazione e alimentazione della pagina web. 2. Predisposizione del piano annuale di comunicazione. 3. Partecipazione ad almeno 2 iniziative esterne ed organizzazione di almeno 1 iniziativa CNR. 4. Pianificazione ed erogazione di almeno 2 moduli formativi a livello territoriale.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Comunicazione CE "A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025" (2020) e "A Union of Equality: LGBTIQ Equality Strategy 2020-2025" (2020)
SDGs	 
SNPG	Misure "trasversali": Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022	2023			2024
B.2.1					
B.2.2					
B.2.3					

Obiettivo B.3 Condurre azioni di formazione e sensibilizzazione su discriminazioni, molestie, mobbing

Azioni	1. Pianificare la realizzazione di eventi dedicati alla formazione e sensibilizzazione (in presenza e online, con possibilità di accesso asincrono) su discriminazioni, molestie e mobbing da inserire nel Piano dell'offerta formativa. 2. Produrre documentazione formativa e di sensibilizzazione da diffondere a tutto il personale mediante i canali ufficiali dell'Ente su discriminazioni, molestie e mobbing. 3. Predisposizione ed erogazione di moduli formativi sui diritti delle persone LGBTIQ+ previste dalla normativa vigente e di welfare aziendale, rivolti al personale preposto in integrazione all'Obiettivo B.1.
Soggetto responsabile	Unità Formazione e Welfare insieme a: Direzione Generale, CUG, Gruppo di lavoro del Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto delle molestie del CNR, Consigliere di fiducia, staff del sistema dello sportello di ascolto.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato, personale in formazione presso strutture CNR.
Destinatari indiretti	n.a.
Risorse umane	12 mesi persona.
Indicatori	1. Eventi realizzati 2. Materiale formativo di sensibilizzazione prodotto e diffuso nella rete scientifica
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Convenzione ONU per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (1979); Dichiarazione e piattaforma di azione della Conferenza delle Nazioni Unite di Pechino (1995); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); Horizon Europe guidance on gender equality plans, (2021); PNRR – Italia Domani (2020); Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto delle molestie del CNR (2020).
SDGs	 
SNPG	Misure "trasversali": Rafforzamento della promozione di <i>role model</i> per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022	2023	2024
B.3.1			



B.3.2						
B.3.3						

Obiettivo B.4 Creare sinergie trasversali all'interno dell'Ente tra il personale femminile attraverso network informali

Azioni	- Definizione di specifiche linee guida dei network informali: mission, obiettivi, livello (es. Area di ricerca, campo di studio, localizzazione geografica). - Predisposizione e lancio della call per la creazione di network informali.
Soggetto responsabile	Unità Formazione e Welfare insieme a: Rete delle figure delegate e GdL PBdG.
Destinatari diretti	Uffici SAC, amministrazioni della rete scientifica (Aree di ricerca, Dipartimenti, Istituti).
Destinatari indiretti	Personale femminile strutturato e non strutturato.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	- Definizione delle linee guida. - Lancio della call e creazione di almeno 3 network informali all'interno dell'Ente.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Comunicazione CE "A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020 2025" (2020) e "A new ERA for Research and Innovation" (2020); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021).
SDGs	   
SNPG	n.a.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Strutturale	2022	2023	2024
B.4.1			
B.4.2			

AREA 1:**PARITÀ DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI**

La prima area su cui il GEP vuole intervenire riguarda la *Parità di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali*, per affrontare direttamente le disparità presenti nei vertici dell'Ente, così come nelle posizioni di responsabilità, agendo sugli attuali regolamenti organizzativi.

Obiettivo	Azione
1.1: Ridurre la disparità di genere nell'accesso alle funzioni di vertice	1. Proporre la revisione del Regolamento CNR che disciplina l'elezione o la nomina degli organi monocratici (Dirigenza di Istituto, di Dipartimento, di Area) in ottica di promozione dell'equilibrio tra i generi, valutando la possibilità: in caso di elezioni che prevedano l'espressione di una preferenza, introdurre la doppia preferenza di genere; in caso di nomina, introdurre regole per una equilibrata composizione di genere tra i vari organi.
1.2: Ridurre la disparità di genere nella composizione delle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrali	1. Per i profili di nomina delle funzioni dirigenziali introdurre regole per giungere ad una composizione il più possibile equilibrata nelle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrali, compatibili con le norme in vigore.
1.3: Ridurre la disparità di genere nelle posizioni di responsabilità: gruppi di lavoro, direzione di progetti speciali, comitati e commissioni	1. Revisionare i regolamenti e anche le norme che disciplinano la nomina e la composizione dei comitati e commissioni CNR per aggiornare e rafforzare disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato 2. Revisionare i regolamenti che disciplinano la nomina e la composizione dei gruppi di lavoro e progetti speciali CNR per aggiornare e rafforzare disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato

Obiettivo 1.1: Ridurre la disparità di genere nell'accesso alle funzioni di vertice

Azioni	1. Proporre la revisione del Regolamento CNR che disciplina l'elezione o la nomina degli organi monocratici (Dirigenza di Istituto, di Dipartimento, di Area) in ottica di promozione dell'equilibrio tra i generi, valutando la possibilità: in caso di elezioni che prevedano l'espressione di una preferenza, introdurre la doppia preferenza di genere; in caso di nomina, introdurre regole per una equilibrata composizione di genere tra i vari organi.
Soggetto responsabile	GEO insieme a: Direzione generale, GdL BPdG, Ufficio Gestione Risorse Umane.
Destinatari diretti	CdA, CS, Dirigenza di Istituto, di Dipartimento e di Area di Ricerca.
Destinatari indiretti	Personale strutturato e non strutturato.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	composizione
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); PNRR – Italia Domani (2020); d.lgs.198/2006 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, modificato con L.162/2021 riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo.
SDGs	  
SNPG	Misura "Potere": Introduzione di quote di genere negli organi collegiali direttivi della pubblica amministrazione e degli enti pubblici e affini.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
1.1.1			

Obiettivo 1.2: Ridurre la disparità di genere nella composizione delle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrali

Azioni	1. Per i profili di nomina delle funzioni dirigenziali introdurre regole per giungere ad una composizione il più possibile equilibrata nelle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrale, compatibilmente con le norme in vigore.
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: GEO, GdL BPdG, Ufficio Gestione Risorse Umane.
Destinatari diretti	SAC, CdA.
Destinatari indiretti	Personale strutturato.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	1. Introduzione di riferimenti e regole per un equilibrio di genere nelle carriere dirigenziali con funzioni amministrative centrale.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021) ; CE, “She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation” (2021); PNRR – Italia Domani (2020) .
SDGs	  
SNPG	Misura “Potere”: Introduzione di quote di genere negli organi collegiali direttivi della pubblica amministrazione e degli enti pubblici e affini.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
1.2.1			

Obiettivo 1.3: Ridurre la disparità di genere nelle posizioni di responsabilità: gruppi di lavoro, direzione di progetti speciali, comitati e commissioni

Azioni	1. Revisionare i regolamenti che disciplinano la nomina e la composizione dei comitati e commissioni CNR per aggiornare e rafforzare disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato. 2. Revisionare i regolamenti che disciplinano la nomina e la composizione dei gruppi di lavoro e progetti speciali CNR per aggiornare e rafforzare disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: GEO, GdL BPdG, Ufficio Gestione Risorse Umane.
Destinatari diretti	CdA, SAC, CS, OIV, CV, CEIR, CUG, Dipartimenti e Istituti; Commissioni, gruppi di lavoro e progetti speciali
Destinatari indiretti	Personale strutturato.
Risorse umane	12 mesi persona.
Indicatori	1. Introduzione di riferimenti e regole per un equilibrio di genere nella nomina composizione dei comitati e commissioni CNR. 2. Introduzione di riferimenti e regole per un equilibrio di genere nella composizione dei gruppi di lavoro e progetti speciali CNR.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, “She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation” (2021); PNRR – Italia Domani (2020).
SDGs	  
SNPG	Misura “Potere”: Introduzione di quote di genere negli organi collegiali direttivi della pubblica amministrazione e degli enti pubblici e affini.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022		2023		2024	
1.3.1						
1.3.2						

AREA 2:
PARITÀ DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA

Per raggiungere la *Parità di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera*, il Piano si impegna ad agire su differenti livelli: da azioni specifiche per la (ri)strutturazione dei concorsi di accesso e promozione della carriera professionale, dalla promozione di finanziamenti interni volti al rientro lavorativo dopo periodi di sospensione per maternità o congedo parentale, ad azioni per sostenere la mobilità e l'attività internazionali del personale CNR con carichi di cura (es. genitorialità).

Obiettivo	Azione
2.1: Promuovere le pari opportunità di genere nelle fasi iniziali di reclutamento e nello sviluppo della carriera	1. Revisione dello schema di CV strutturato da presentare nelle selezioni a TD e TI per far emergere le competenze trasversali acquisite. 2. Revisione dei Regolamenti sulla costituzione e funzionamento delle commissioni CNR per aggiornare ed inserire disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato. 3. Inserire riferimenti all'equilibrio di genere nella documentazione CNR per la composizione delle commissioni per i passaggi di livello. 4. Riconoscere i periodi di astensione per ragioni di cura (es. maternità, accudimento persone non autosufficienti, congedo parentale) nell'ambito dei criteri di valutazione per l'accesso e le progressioni di carriera di candidati e candidate (sulla base del modello ERC). 5. Prevedere azioni volte a premiare i Dipartimenti che, di triennio in triennio, riducono il divario di genere nel personale di ricerca, tecnico e amministrativo.
2.2: Promuovere la parità di genere e l'inclusività nell'assegnazione di risorse per progetti di ricerca interni (es. Progetti@CNR)	1. Promuovere l'equilibrio di genere nella designazione di commissioni per l'assegnazione di finanziamento di attività progettuali interne. 2. Promuovere bandi interni di finanziamento specifici per il personale ricercatore e tecnologo che ha goduto di un periodo di sospensione lavorativa per maternità o congedo parentale, in modo da sostenerne il rientro lavorativo.
2.3: Promuovere le pari opportunità di genere nelle attività di internazionalizzazione del CNR	1. Inserire riferimenti all'equilibrio di genere nella documentazione CNR e nella composizione delle commissioni delle seguenti attività: short term

mobility (STM), laboratori congiunti e laboratori archeologici, esperti nazionali distaccati (END), componenti CNR in organismi scientifici internazionali.

- 2.** Costituire un fondo per sostenere la partecipazione ad eventi internazionali da parte di personale strutturato e non strutturato con carichi genitoriali e/o di cura.
- 3.** Costituire un fondo integrativo per sostenere le STM per il personale con carichi genitoriali/di cura.

Obiettivo 2.1: Promuovere le pari opportunità di genere nelle fasi iniziali di reclutamento e nello sviluppo della carriera

Azioni	1. Revisione dello schema di CV strutturato da presentare nelle selezioni a TD e TI per far emergere le competenze trasversali acquisite dai candidati e dalle candidate, compatibili con le norme in vigore. 2. Revisione dei Regolamenti sulla costituzione e funzionamento delle commissioni CNR per aggiornare ed inserire disposizioni che favoriscano la partecipazione del genere meno rappresentato, inclusi i criteri di valutazione per le competenze trasversali nell'assegnazione di borse studio, di tutoraggio per tesi di dottorato, degli assegni di ricerca, di posizioni a TD. 3. Inserire riferimenti all'equilibrio di genere nella documentazione regolamentare CNR per la composizione delle commissioni per i passaggi di livello. 4. Riconoscere i periodi di astensione per ragioni di cura (es maternità, accudimento persone non autosufficienti, congedo parentale) nell'ambito dei criteri di valutazione per l'accesso e le progressioni di carriera di candidati e candidate (sulla base del modello ERC). 5. Prevedere azioni volte a premiare i Dipartimenti che, di triennio in triennio, riducono il divario di genere nel personale di ricerca, tecnico e amministrativo.
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: GdL BPdG, Ufficio Gestione Risorse Umane, GEO, CdA
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato, Dipartimenti CNR, Commissioni di concorso.
Destinatari indiretti	Famiglie del personale strutturato e non strutturato
Risorse umane	18 mesi persona.
Risorse finanziarie	-
Indicatori	1. CV strutturato rivisto e utilizzato. 2. Regolamenti integrati di elementi per valorizzare competenze trasversali nell'assegnazione di borse studio, di tutoraggio per tesi di dottorato, l'assegnazione degli assegni di ricerca, l'assegnazione di posizioni a TD. 3. Documentazione CNR aggiornata relativamente alla composizione delle commissioni per i passaggi di livello. 4. Aggiornamento dei criteri di valutazione per l'accesso e le progressioni di carriera di candidati e candidate prevedendo periodi di astensione per ragioni di cura 5. Meccanismo di premialità per i Dipartimenti attivato.

Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, “She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation” (2021); criteri bandi ERC; PNRR – Italia Domani (2020).
SDGs	  
SNPG	Misura “Lavoro”: Incentivo al rientro al lavoro dopo la maternità. Misura “Competenze”: Revisione del meccanismo di allocazione dei fondi del Ministero dell’Università e della Ricerca alle università per considerare la differenza di genere nel corpo insegnante e/o nelle istituzioni accademiche.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
2.1.1			
2.1.2			
2.1.3			
2.1.4			
2.1.5			
2.1.6			

Obiettivo 2.2: Promuovere la parità di genere e l'inclusività nell'assegnazione di risorse per progetti di ricerca interni (es. Progetti@CNR)

Azioni	1. Promuovere l'equilibrio di genere nella designazione di commissioni per l'assegnazione di finanziamento di attività progettuali interne.
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: GdL BPdG, GEO.
Destinatari diretti	Commissioni e personale strutturato
Destinatari indiretti	Famiglie del personale strutturato e non strutturato
Risorse umane	10 mesi persona.
Indicatori	1. Equilibrio di genere nelle commissioni per i bandi di ricerca interni.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); PNRR – Italia Domani (2020).
SDGs	  
SNPG	Misura "Lavoro": Incentivo al rientro al lavoro dopo la maternità; Introduzione di flessibilità aggiuntiva per lo smart working dei genitori con figli a carico in base a criterio di età. Misura "Competenze": Introduzione di quote di genere nei comitati di valutazione del personale docente universitario, nonché valutazione secondo criteri <i>gender neutral</i> per la performance accademica. Misura "Tempo": Misure per favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali; Rafforzamento della possibilità di frazionare le ultime settimane di congedo genitoriale per favorire il rientro a lavoro.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022		2023		2024	
2.2.1						
2.2.2						

Obiettivo 2.3: Promuovere le pari opportunità di genere nelle attività di internazionalizzazione del CNR

Azioni	1. Inserire riferimenti all’equilibrio di genere nella documentazione regolamentare CNR e nella composizione delle commissioni delle seguenti attività: short term mobility (STM), laboratori congiunti e laboratori archeologici congiunti con enti esteri, esperti nazionali distaccati (END), componenti CNR in organismi scientifici internazionali.
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: GdL BPdG, GEO.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	personale strutturato e non strutturato
Risorse umane	6 mesi persona.
Risorse finanziarie	-
Indicatori	1. Regolamenti rivisti per le attività: short term mobility (STM), laboratori congiunti e laboratori archeologici congiunti con enti esteri, esperti nazionali distaccati (END), componenti CNR in organismi scientifici internazionali.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, “She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation” (2021); PNRR – Italia Domani (2020).
SDGs	
SNPG	

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
2.3.1			
2.3.2			
2.3.3			

AREA 3:
EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA

L’area *Equilibrio vita privata/vita lavorativa* si focalizza sulla creazione di un ambiente maggiormente accogliente rispetto alle esigenze di conciliazione tra le due principali sfere di vita personale, attraverso l’accesso a modalità lavorative innovative e l’aggiornamento/rafforzamento delle misure di welfare aziendale.

Obiettivo	Azione
3.1: Sostenere una maggiore conciliazione tra vita personale e vita lavorativa	1. Garantire la più ampia informazione al personale della possibilità di ricorrere al lavoro agile e al telelavoro e semplificarne le procedure per accedervi.
3.2: Fornire il CNR di innovative dotazioni di welfare	1. Ripensare il sistema di welfare esistente, orientato in modo prevalente ad attività complementari, verso un modello più inclusivo relativamente alla platea (inclusione anche del personale non strutturato) e sostanziale di sostegno alle famiglie eventualmente anche mediante formati di compartecipazione del dipendente, secondo ISEE, ai nuovi servizi di sostegno alla famiglia forniti. 2. Ripensamento del welfare da centralizzato a localizzato, con una più ampia spinta verso la contrattazione locale, nella cornice giuridica condivisa dall'ente, dei responsabili delle aree di ricerca e di Dipartimento con fornitori di servizi di prossimità a sostegno dei lavoratori. 3. Ampliamento dell'offerta di strutture e servizi in convenzione per: babysitting, centri-estivi/invernali; convenzioni con nidi e scuole dell'infanzia; palestre, piscine e attività sportive per minori; attività educative e culturali; assistenza socio-sanitaria per anziani e persone con disabilità. 4. Specifiche azioni per il personale diversamente abile. 5. Incoraggiare i padri CNR a godere del congedo parentale, ampliando la platea di possibili beneficiari (strutturati e non strutturati), partecipando all'indennità INPS prevista per legge (arrivando ad almeno il 50% della retribuzione media-giornaliera) e semplificando l'accesso al servizio. 6. Studio di fattibilità sulla possibile attivazione di misure (campi estivi e invernali) volte a sostenere le famiglie nei periodi di chiusura delle scuole nelle principali aree di ricerca. 7. Studio di fattibilità per contratti con fornitori di servizi per il sostegno alle genitorialità negli eventi scientifici (conferenze, convegni, summer schools) promossi da Dipartimenti e Istituti.

Obiettivo 3.1: Sostenere una maggiore conciliazione tra vita personale e vita lavorativa

Azioni	1. Garantire la più ampia informazione al personale della possibilità di ricorrere al lavoro agile e al telelavoro e semplificarne le procedure di accesso
Soggetto responsabile	Direzione Generale insieme a: GdL BPdG, Unità Performance, Unità Formazione e Welfare, GEO.
Destinatari diretti	Personale strutturato.
Destinatari indiretti	Le famiglie del personale strutturato.
Risorse umane	8 mesi persona.
Indicatori	1. Attività di informazione sul lavoro agile e telelavoro effettuate presso la rete scientifica.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, “She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation” (2021); PNRR – Italia Domani (2020).; Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 (in S.O. n. 28, relativo alla G.U. 7/8/2021, n. 188) “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”.
SDGs	 
SNPG	Misura “Lavoro”: Introduzione di flessibilità aggiuntiva per lo smart working dei genitori con figli a carico in base a criterio di età.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
3.1.1			

Obiettivo 3.2: Fornire il CNR di innovative dotazioni di welfare

Azioni	1. Ripensare il sistema di welfare esistente, orientato in modo prevalente ad attività complementari (soggiorni estivi/invernali per i figli dei dipendenti, corsi di lingua e teatro per i figli dei dipendenti, centri estivi), verso un modello più inclusivo relativamente alla platea (inclusione anche del personale non strutturato) e sostanziale di sostegno alle famiglie (convenzioni con asili nido e scuole d'infanzia di prossimità; convenzioni per assistenza socio-sanitaria per persone anziane o con fragilità), eventualmente anche mediante formati di compartecipazione del dipendente, secondo ISEE, ai nuovi servizi di sostegno alla famiglia forniti. 2. Ripensamento del welfare da centralizzato a localizzato, con una più ampia spinta verso la contrattazione locale, nella cornice giuridica condivisa dall'ente, dei responsabili delle aree di ricerca e di Dipartimento con fornitori di servizi di prossimità a sostegno dei lavoratori. 3. Ampliamento dell'offerta di strutture e servizi in convenzione per: babysitting, centri-estivi/invernali; convenzioni con nidi e scuole dell'infanzia; palestre, piscine e attività sportive per minori; attività educative e culturali; assistenza socio-sanitaria per anziani e persone con disabilità. 4. Specifiche azioni per il personale diversamente abile. 5. Incoraggiare i padri CNR a godere del congedo parentale, ampliando la platea di possibili beneficiari (strutturati e non strutturati), partecipando all'indennità INPS prevista per legge (arrivando ad almeno il 50% della retribuzione media-giornaliera) e semplificando l'accesso al servizio. 6. Studio di fattibilità sulla possibile attivazione di misure (campi estivi e invernali) volte a sostenere le famiglie nei periodi di chiusura delle scuole nelle principali aree di ricerca. 7. Studio di fattibilità per contratti con fornitori di servizi per il sostegno alle genitorialità negli eventi scientifici (conferenze, convegni, summer schools) promossi da Dipartimenti e Istituti.
Soggetto responsabile	Direzione Generale insieme a: Unità Formazione e Welfare, GdL BPdG, Unità Prevenzione e Protezione, CUG, Unità Relazioni sindacali.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	Le famiglie del personale strutturato e non strutturato, il tessuto economico e sociale su cui insiste il CNR.
Risorse umane	40 mesi persona.

Indicatori	1. Revisioni al sistema dei sussidi effettuate. 2. Revisioni all'offerta di welfare complementare messe a punto. 3. Nuova offerta di servizi di welfare, realizzate in proprio o mediante convenzione, a sostegno delle famiglie del personale CNR: attività messe a punto. 4. Monitoraggio su beneficiari e beneficiarie delle iniziative di welfare aziendale proposto, sul relativo impatto economico e sui relativi indicatori di performance lavorativa. 5. Rilevazione biennale del benessere organizzativo prodotto dalla rimodulazione del sistema di welfare (almeno il 75% dell'utenza soddisfatta entro il 2024). 6. Approvazione e diffusione delle Linee guida valide per l'intero Ente e per tutto il personale (strutturato e non).
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); PNRR – Italia Domani (2020). circolare INPS n.139 del 17/07/2015; DECRETO LEGISLATIVO 26 marzo 2001, n. 151 "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53" e s.m.i.
SDGs	 
SNPG	Misure "trasversali": Considerazione dei fattori bloccanti dell'implementazione della parità di genere; Sostegno delle fragilità; Istituzione di un "Patto Culturale" tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile per garantire un'azione collettiva di promozione della parità di genere. Misure "Reddito": Supporto a madri lavoratrici e padri lavoratori. Misure "Tempo": Misure per favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali; Attuazione del piano asili nido, parte del Piano Ripresa e resilienza italiano, al fine di garantire una maggiore offerta di servizi per i bambini da 0 a 3 anni di età; Obbligo o sistema di incentivi per grandi aziende con stabilimenti/uffici di realizzare asili nido aziendali o simili.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
3.2.1			
3.2.2			
3.2.3			
3.2.4			
3.2.5			
3.2.6			
3.2.7			

AREA 4:

INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA

L'area *Integrazione della dimensione di genere nella ricerca* vuole incidere sull'attività centrale dell'Ente. L'innovazione prodotta dalla ricerca CNR non può prescindere dall'innovazione di genere nei contenuti così come nella disseminazione dei risultati. Le azioni, quindi, si concentrano sui bandi interni di finanziamento, sull'attività di ricerca e su una comunicazione scientifica inclusiva.

Obiettivo	Azione
4.1: Introdurre la dimensione di genere nei contenuti della ricerca CNR attraverso i bandi interni	1. Scrivere bandi per il finanziamento di attività progettuali interne con una apposita sezione riservata alla dimensione di genere della ricerca e richiedendo una prospettiva di genere anche nelle altre sezioni (dove rilevante). 2. Valorizzare nella successiva attività di comunicazione e disseminazione della ricerca i contenuti di genere prodotti.
4.2: Favorire l'introduzione dell'innovazione di genere (gendered innovation) nei contenuti delle attività di ricerca	1. Scrivere bandi per il finanziamento di attività legati alla <i>gendered innovation</i> (es. AI, medicina, economia, automazione). 2. Sviluppare report periodici sulle <i>gendered innovation</i> messe a punto all'interno del CNR. 3. Valorizzare nella successiva attività di comunicazione e disseminazione della ricerca gli output in termini di <i>gendered innovation</i>. 4. Organizzare biennialmente una giornata CNR (workshop/conferenza) su "genere e ricerca", aperta a prodotti multidisciplinari, per sensibilizzare internamente ai temi di genere e ricerca.
4.3: Promuovere una partecipazione equilibrata tra i sessi nei convegni, conferenze e panel organizzati dal CNR	1. Redazioni di linee guida per la realizzazione di eventi, convegni, seminari della sede centrale del CNR in cui sia presente una distribuzione paritaria per genere di studiose/i. 2. Raccolta dati e costruzione di report sugli eventi con una distribuzione paritaria per genere di

	studiose/i in adesione al protocollo “No Women No Panel”. 3. Formulazione di un vademecum, rivolto alla rete scientifica, volto a sottolineare l'importanza di organizzare e patrocinare eventi scientifici, convegni e seminari con una composizione paritaria per genere di studiose/i.
4.4: Favorire una corretta rappresentazione di genere all'interno del linguaggio istituzionale e sostenerne il ricorso nella rete scientifica CNR	1. Redigere linee guida per un linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere nel CNR. 2. Trasmettere le linee guida alla rete scientifica e sensibilizzare gli Istituti e le sedi al ricorso di un linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere nella comunicazione interna ed esterna. 3. Rivedere la modulistica istituzionale.

Obiettivo 4.1: Introdurre la dimensione di genere nei contenuti della ricerca CNR attraverso i bandi interni

Azioni	1. Pubblicare almeno un bando triennale per il finanziamento di attività progettuali interne con una apposita sezione riservata alla dimensione di genere della ricerca, richiedendo una prospettiva di genere anche nelle altre sezioni (dove rilevante). 2. Riservare il 10% delle risorse dei bandi interni a progetti con una specifica sezione alla <i>gendered innovation</i>, in special modo nelle discipline con un alto impatto potenziale alla prospettiva di genere (es. AI, medicina, automazione, cambiamento climatico e sostenibilità ambientale). 3. Valorizzare nella successiva attività di comunicazione e disseminazione della ricerca i contenuti di genere prodotti.
Soggetto responsabile	Direzione generale insieme a: Ufficio Programmazione e Grant Office, GdL BdG GEP, GEO, Unità Ufficio Stampa, Unità Comunicazione, Unità Relazioni con il Pubblico.
Destinatari diretti	Personale strutturato ricercatore e tecnologo.
Destinatari indiretti	La comunità scientifica (e non) nazionale ed internazionale.
Risorse umane	3 mesi persona.
Risorse finanziarie	-

Indicatori	1. Bandi scritti con sezione dedicata alla integrazione di genere nella ricerca. 2. Attività di valutazione dei progetti nel percorso di selezione condotte considerando anche l'integrazione di genere nella ricerca. 3. Attività di disseminazione realizzate con focus sull'impatto di genere della ricerca finanziata.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021)
SDGs	    
SNPG	Misure "trasversali": Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere; Promozione della Medicina-Genere specifica.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
4.1.1			
4.1.2			
4.1.3			

Obiettivo 4.2: Favorire l'introduzione dell'innovazione di genere (gendered innovation) nei contenuti delle attività di ricerca

Azioni	1. Prevedere una sezione del Bilancio di Genere biennale dedicata alle <i>gendered innovation</i> messe a punto all'interno del CNR. 2. Organizzare biennialmente una giornata di studio per Dipartimento CNR su innovazione di genere e ricerca.
Soggetto responsabile	GEO insieme a: Dipartimenti, Unità Ufficio Stampa, Unità Comunicazione.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	La comunità scientifica (e non) nazionale ed internazionale.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	1. Bandi scritti per il finanziamento di attività legate alla <i>gendered innovation</i>. 2. Attività di disseminazione realizzate sulla <i>gendered innovation</i> prodotta.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (2021); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); CE, "Gendered innovations: how inclusive analysis

	contributes to research and innovation” (2020) e “Gendered innovations 2: how inclusive analysis contributes to research and innovation: policy review” (2020).
SDGs	    
SNPG	Misure “trasversali”: Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere; Promozione della Medicina-Genere specifica.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
4.2.1			
4.2.2			

Obiettivo 4.3: Promuovere una partecipazione equilibrata tra i sessi nei convegni, conferenze e panel organizzati dal CNR

Azioni	1. Redazione di linee guida per la realizzazione di eventi scientifici, organizzati a livello centrale, in cui sia presente una distribuzione paritaria per sesso tra studiose e studiosi. 2. Raccolta dati e costruzione di report sugli eventi con una distribuzione paritaria per sesso di studiose e studiosi in adesione al protocollo “No Women No Panel”. 3. Formulazione di un vademecum, rivolto alla rete scientifica, per sottolineare l’importanza di organizzare e patrocinare eventi scientifici, convegni e seminari con una composizione paritaria per sesso di studiose e studiosi.
Soggetto responsabile	Ufficio Formazione e Welfare insieme a: GEO, Unità Comunicazione, Unità Ufficio Stampa, Unità Relazioni con il Pubblico, CUG.
Destinatari diretti	Uffici SAC, Personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	La comunità scientifica nazionale ed internazionale.
Risorse umane	5 mesi persona.
Indicatori	1. Linee guida compilate e approvate. 2. Impostazione della raccolta dati in ottica di genere sugli eventi scientifici realizzati dall’Amministrazione Centrale CNR. 3. Produzione di report su eventi scientifici a composizione paritaria per genere realizzati presso la sede centrale del CNR. 4. Vademecum realizzato per la composizione paritaria per genere di eventi scientifici rivolta alla rete scientifica.

Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Memorandum di intesa “No Women No Panel” per promuovere una rappresentazione paritaria ed equilibrata nelle attività di comunicazione della RAI.
SDGs	 
SNPG	Misure “trasversali”: Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere; Promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo ed il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste; Istituzione di un “Patto Culturale” tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile per garantire un’azione collettiva di promozione della parità di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
4.3.1			
4.3.2			
4.3.3			

Obiettivo 4.4: Favorire una corretta rappresentazione di genere all'interno del linguaggio istituzionale e sostenerne il ricorso nella rete scientifica CNR

Azioni	1. Redigere linee guida per un linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere all'interno del CNR. 2. Sensibilizzare la rete scientifica al ricorso di un linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere nella comunicazione interna ed esterna. 3. Rivedere la modulistica istituzionale.
Soggetto responsabile	GdL BPdG e GEO insieme a Direzione Generale, Unità Comunicazione, Unità Ufficio Stampa, Unità Relazioni con il Pubblico, CUG.
Destinatari diretti	Rete scientifica (Istituti, Dipartimenti, Aree di Ricerca) e il personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	La comunità scientifica e la cittadinanza.
Risorse umane	6 mesi persona.
Indicatori	1. Linee guida per un linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere redatte e approvate dal CdA. 2. Attività di sensibilizzazione verso la rete scientifica svolte sul tema del linguaggio istituzionale che rifletta una corretta rappresentazione di genere. 3. Aggiornamento della modulistica istituzione alla luce delle linee guida.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	PE, "La neutralità di genere nel Parlamento europeo" (2018); MIUR, "Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo" (2018); esempi di linee guida di alcune Università italiane.
SDGs	 
SNPG	Misure "trasversali": Promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo ed il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
4.4.1			
4.4.2			
4.4.3			

**AREA 5:
PREVENZIONE E CONTRASTO A DISCRIMINAZIONI, MOLESTIE E MOBBING**

Gli obiettivi dell'area 5 *Prevenzione e Contrasto a Discriminazioni, Molestie e Mobbing* incidono sull'assetto regolamentario e organizzativo dell'Ente, da un lato portando a pieno compimento

misure già introdotte e, in parte, non attuate e dall'altro introducendo elementi di innovazione istituzionale. In particolare, si intende dare piena attuazione ad alcuni dispositivi previsti nel *Codice per la prevenzione e il contrasto delle molestie nel CNR (luglio 2020)*, creare un ambiente lavorativo inclusivo a favore del personale LGBTIQ+, regolamentando le carriere alias e l'estensione degli istituti contrattuali a supporto della genitorialità, e dandone piena diffusione all'interno dell'Ente.

Obiettivo	Azione
5.1: Portare a compimento l'attuazione del codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie del CNR	1. Avviare la procedura per la selezione e nomina del/la Consigliere/a di Fiducia 2. Emanare il provvedimento attuativo concernente lo Sportello di ascolto e le relative modalità operative. 3. Valutare un ampliamento delle responsabilità del/la Consigliere/a di Fiducia verso il modello di "Ombudsperson".
5.2: Creare un ambiente lavorativo inclusivo per il personale LGBTIQ+	1. Regolamentare le carriere alias all'interno dell'Ente per tutti i profili e gli aspetti lavorativi del personale strutturato e non strutturato attraverso l'emanazione di un Regolamento ad hoc. 2. Formare il personale deputato alla gestione del Regolamento sulle carriere alias. 3. Estendere i congedi parentali ai e alle dipendenti LGBTIQ+, componenti un nucleo familiare, che stanno intraprendendo un percorso di riconoscimento o adozione di un/a figlio/a.

Obiettivo 5.1: Portare a compimento l'attuazione del codice di condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie del CNR

Azioni	1. Avviare la procedura per la nomina e nomina del/la Consigliere/a di fiducia. 2. Emanare il provvedimento attuativo concernente lo Sportello di ascolto e le relative modalità operative. 3. Valutare un ampliamento delle responsabilità del/la Consigliere/a di Fiducia verso il modello di "Ombudsperson".
Soggetto responsabile	Direzione Generale insieme a CUG, Gruppo di lavoro del Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto delle molestie del CNR, Consigliere/a di fiducia, staff del sistema dello sportello di ascolto, Unità Procedimenti Disciplinari e Integrità.

Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato, personale in formazione presso strutture CNR.
Destinatari indiretti	Famiglie del personale CNR
Risorse umane	54 mesi persona (staff part time sportello di ascolto + full time Consigliere/a di fiducia).
Indicatori	1. Nomina del/la Consigliere/a di fiducia. 2. Sportello di ascolto attivo. 3. Valutazione di ampliamento delle responsabilità completato.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Convenzione ONU per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne; Dichiarazione Conferenza delle Nazioni Unite di Pechino (1995); CE, "She figures 2021: The path towards gender equality in research and innovation" (2021); Horizon Europe guidance on Gender Equality Plans (2021); ILO, "Convenzione n.190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro" (2019); PdCM – DPO, "Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne 2021-2023" (2021).
SDGs	 
SNPG	Misure "trasversali": Considerazione dei fattori bloccanti dell'implementazione della parità di genere; Rafforzamento della promozione di <i>role model</i> per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022	2023	2024
5.1.1			
5.1.2			
5.1.3			

Obiettivo 5.2: Creare un ambiente lavorativo inclusivo per il personale LGBTIQ+

Azioni	1. Regolamentare le carriere alias all'interno dell'Ente per tutti i profili e gli aspetti lavorativi del personale strutturato e non strutturato attraverso l'emanazione di un Regolamento ad hoc. 2. Formare il personale deputato alla gestione del Regolamento sulle carriere alias. 3. Estendere i congedi parentali ai e alle dipendenti LGBTIQ+, componenti un nucleo familiare, che stanno intraprendendo un percorso di riconoscimento o adozione di un/a figlio/a.
Soggetto responsabile	Unità Formazione e Welfare insieme a: Unità Affari legali, Direzione Centrale Gestione delle Risorse, Ufficio ICT, Consigliera di fiducia, CUG.
Destinatari diretti	Personale strutturato e non strutturato.
Destinatari indiretti	Famiglie del personale CNR.
Risorse umane	12 mesi persona.
Indicatori	1. Approvazione del Regolamento sulle carriere alias. 2. Adeguamento dei registri amministrativi alle carriere alias, a livello centrale e periferico. 3. Erogazione di corsi di formazione per personale tecnologo, tecnico e amministrativo per la gestione e l'attuazione del Regolamento sulle carriere alias. 4. Approvazione del Regolamento sull'estensione dei congedi parentali ai e alle dipendenti LGBTIQ+.
Collegamento con documenti nazionali e internazionali	Comunicazione CE "A Union of Equality: LGBTIQ Equality Strategy 2020-2025" (2020)
SDGs	  
SNPG	Misura "Reddito": Supporto a madri lavoratrici e padri lavoratori. Misura "Tempo": Misure per favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali; Adozione di misure ad hoc per la promozione del congedo di paternità.

CRONOPROGRAMMA

Obiettivo Area	2022		2023		2024	
5.2.1						
5.2.2						
5.2.3						

9. ACRONIMI

AI	Artificial Intelligence
BdG	Bilancio di Genere
CdA	Consiglio di Amministrazione
CE	Commissione europea
CEIR	Commissione per l’Etica e l’Integrità nella Ricerca
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CS	Consiglio Scientifico
CUG	Comitato Unico di Garanzia
CV	Curriculum Vitae
END	Esperti Nazionali Distaccati
ERC	European Research Council
GdL	Gruppo di Lavoro
GDW	Gender Data Warehouse
GEO	Gender Equality Office
GEP	Gender Equality Plan
ILO	International Labour Organization
INPS	Istituto Nazionale di Previdenza Sociale
ISEE	Indicatore della Situazione Economica Equivalente
LGBTIQA+	Lesbian, Gay, Bisexual, Trans, Intersex, Queer, Asexual
MIUR	Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca
n.a.	Non applicabile
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
PAP	Piano di Azioni Positive
BPdG	Gruppo di Lavoro sul Bilancio e Piano di Genere del CNR
PdCM-DPO	Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità
PE	Parlamento europeo
PNRR	Piano Nazionale Ripresa Resilienza
R&I	Research and Innovation
SAC	Sede Amministrativa Centrale
SDGs	Sustainable Development Goals
SNPG	Strategia Nazionale per la Parità di Genere
SSH	Social Science and Humanities
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
STM	Short Term Mobility
TD	Tempo Determinato
TI	Tempo Indeterminato

2. DECLARATORIE RIORGANIZZAZIONE AMMINISTRAZIONE

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Provveditorati CNR</i>
Descrizione struttura	<u><i>Ai provveditorati sono affidati i compiti di natura tecnico amministrativa e logistica, con il supporto dei diversi Uffici dell'amministrazione, in ordine alle funzioni di programmazione della spesa, razionalizzazione ed efficientamento dell'azione amministrativa a supporto delle strutture di ricerca presenti nelle aree geografiche di riferimento sotto il coordinamento della Direzione Generale</i></u>
Competenze	Il Dirigente del provveditorato assolve di norma alle funzioni di RUP per le procedure sopra soglia comunitaria, ovvero, individua tra il personale in possesso dei requisiti di legge, i rup delle procedure affidate al provveditorato in sede di programmazione biennale e triennale garantendo, di concerto con le strutture dedicate, la formazione del personale stesso e il rispetto del principio di rotazione
	Cura, di concerto con le strutture di ricerca territorialmente afferenti, la gestione degli immobili e loro impianti monitorando lo stato manutentivo ordinario e straordinario
	Curano, di concerto con le strutture di ricerca territorialmente afferenti, il rilevamento dei fabbisogni di manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio mobiliare e immobiliare
	Definiscono i fabbisogni in ordine ai servizi di facility management per i servizi centralizzati dal CNR per il proprio ambito territoriale di competenza (sicurezza, vigilanza, pulizia, manutenzione ordinaria, etc);
	Definiscono, in raccordo con l'Ufficio Infrastrutture di Ricerca e con le strutture di ricerca, la rilevazione dei fabbisogni in materia di manutenzione ordinaria e straordinaria delle grandi infrastrutture di ricerca in uso al CNR;
	Definiscono, per quanto di competenza, la proposta di programmazione triennale in materia di opere pubbliche in raccordo con gli istituti e le aree della ricerca
	Definiscono la proposta di programmazione biennale in materia di acquisizione di beni, servizi e forniture in raccordo con gli istituti e le aree della ricerca
	Svolgono tutte le attività in materia di appalti pubblici in relazione alla programmazione annuale e pluriennale approvata dall'amministrazione;
	Realizzano opere pubbliche di competenza del CNR, anche su base convenzionale; le attività realizzate su base convenzionale, anche tra due o più provveditorati CNR e/o con altre amministrazioni, sono disposte dal Consiglio di Amministrazione del CNR sulla base della programmazione triennale;
	Hanno il compito di monitorare lo stato di avanzamento delle opere pubbliche del CNR in tutto il territorio di riferimento, anche se non direttamente realizzate dal provveditorato di riferimento;

	Hanno il compito di prestare attività di supporto tecnico, logistico e amministrativo, anche su base convenzionale, in materia di progettazione, esecuzione e sicurezza di opere anche di competenza di Amministrazioni non statali, anche ad ordinamento autonomo, economico e non, nonché di Enti ed organismi pubblici
	Hanno il compito di prestare attività di supporto tecnico, logistico e amministrativo per la realizzazione delle infrastrutture di preminente interesse del CNR anche in ambiti territoriali non di propria competenza su specifica disposizione del Consiglio di Amministrazione del CNR in base alla programmazione triennale
	Hanno il compito di definire gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sulle infrastrutture informatiche in ordine alle direttive in materia definite dai competenti uffici dell'amministrazione centrale afferenti alla Direzione Centrale Transizione Digitale
	Hanno il compito di collaborare con il RPCT in ordine alle azioni collegate al contrasto alla corruzione e in ordine alla trasparenza amministrativa;
	Assolvono alle funzioni di economo per quanto di competenza
	Svolgono funzioni di coordinamento amministrativo, gestione del personale e contabilità delle strutture ad essi afferenti, su indicazione dei dirigenti SAC competenti in materia

Denominazione struttura	Direzione Centrale Transizione Digitale
Descrizione struttura	<i>Costituisce un punto di riferimento e raccordo trasversale alla pluralità di strutture e servizi per quanto concerne il processo di digitalizzazione dell'Ente</i>
Competenze	Presidia la gestione unitaria dell'esecuzione della strategia di digitalizzazione per migliorare l'efficacia dei servizi digitali e semplificare i processi amministrativi
	Coordina le attività degli uffici dirigenziali e delle unità afferenti per un allineamento con le strategie di trasformazione digitale
	Definisce il piano di digitalizzazione tenendo conto delle tendenze del settore tecnologico, dell'evoluzione normativa e degli obblighi specifici
	Coordina la convergenza delle azioni di digitalizzazione con particolare attenzione agli obiettivi strategici dell'Ente, ai processi e al supporto del cambiamento organizzativo
	Cura la predisposizione di azioni di intervento migliorative di qualità, efficacia, efficienza e sostenibilità dei servizi digitali
	Curaa, anche in collaborazione con gli Istituti CNR competenti in materia, la definizione, proposizione e realizzazione di progetti di innovazione tecnologica nei settori dell'ICT e dell'Information and Knowledge Management (es. E-Government - Dematerializzazione, Science & Technology Digital Library, etc.),
	Provvede alle azioni di coordinamento per la gestione degli archivi dell'ente, anche in collegamento con il MIBAC per quanto di competenza
	Coordinamento, programmazione e supervisione delle attività in gestione alle unità afferenti alla DCTD e relative ai seguenti ambiti disciplinari: a) <i>Reti e sistemi.</i>

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Agenda Digitale e Processi</i>
Descrizione struttura	
Competenze	Cura l'organizzazione dei Servizi ICT, in coordinazione con il dirigente preposto ICT, e trasformazione digitale nella pubblica amministrazione con particolare riguardo al Codice dell'Amministrazione Digitale, al Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, all'iniziativa europea CEF Digitali
	Predisporre l'analisi e reingegnerizzazione dei processi gestionali del CNR
	Predisporre il piano di digitalizzazione dei processi
	Cura la definizione del piano degli applicativi, in coordinazione con il dirigente preposto ICT, con particolare riguardo al sistema contabile e ad un nuovo applicativo per la gestione dei progetti finanziati
	Cura la revisione e analisi periodica della coerenza tra l'organizzazione dell'amministrazione e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, al fine di migliorare la soddisfazione dell'utenza
	Coordinamento degli aspetti trasversali della gestione dell'identità digitale dell'ente, con tutti i risvolti interni ed esterni per una completa integrazione di sistemi e processi garantendo la sicurezza digitale
	Pianificazione e coordinamento della strategia di sicurezza informatica relativamente ai dati e ai processi per una semplificazione nell'uso dei servizi, un incremento della qualità dei servizi con riduzione di tempi e di costi

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: ICT</i>
Descrizione struttura	
Competenze	Cura la realizzazione, la manutenzione e la gestione delle componenti infrastrutturali ed applicative del Sistema Informativo dell'Ente dell'infrastruttura di Rete Nazionale dell'Ente e dei relativi servizi infrastrutturali (mail, dns, ldap, liste di distribuzione) in collaborazione con i Referenti Territoriali
	Cura la selezione, il monitoraggio e il controllo delle piattaforme software ed hardware del Sistema informativo dell'Ente, valutando e pianificando le attività necessarie per il loro aggiornamento e alla loro evoluzione
	Promuove le iniziative per la formazione specialistica dei Referenti Territoriali al fine di garantire il funzionamento dell'Infrastruttura di Rete Nazionale dell'Ente
	Cura gli adempimenti correlati al decreto legislativo 322/1989 di disciplina delle attività del Sistema Statistico Nazionale
	Definisce le tecnologie e supporta il processo di acquisizione delle piattaforme software ed hardware dell'Amministrazione Centrale e per l'informatica individuale assicurando la distribuzione, l'installazione, la configurazione, l'assistenza e il supporto sistemistico
	Cura la progettazione e la gestione della telefonia fissa e mobile, sia per gli aspetti tecnici che economici, e dei servizi tecnologici di comunicazione (centralino telefonico, telegrammi, fax) dell'Amministrazione Centrale

Denominazione struttura	Unità Reti e Sistemi
Descrizione struttura	
Competenze	Presta supporto per la manutenzione tecnica, la gestione amministrativa, l'acquisizione degli hardware infrastrutturali per la rete geografica dell'Ente ed i relativi servizi
	Cura la progettazione architettuale e la gestione dell'infrastruttura di rete della Regione Lazio, di Rete locale, wired e wireless
	Cura il monitoraggio e il presidio degli incidenti di sicurezza della rete geografica dell'Ente
	Cura l'infrastruttura dei servizi di elaborazione locali e il presidio degli aspetti di Disaster Recovery e Business Continuity
	Cura la predisposizione e la verifica periodica del piano di continuità operativa
	Gestisce la manutenzione dei sistemi software infrastrutturali garantendo sostenibilità e aggiornamento (anche di sicurezza) delle soluzioni tecnologiche
	Cura la formazione e la qualificazione del personale sulle soluzioni adottate garantendo omogeneità e convergenza tecnologica delle piattaforme presidiate
	Cura il salvataggio, la conservazione e la salvaguardia dei dati gestiti dal Sistema informativo dell'Ente e dai servizi infrastrutturali
	Cura la gestione delle infrastrutture e dei sistemi di videoconferenza della Sede Centrale dell'Ente
	Gestisce le procedure di archiviazione e tenuta dei fascicoli del personale del CNR
	Coordina le attività della Commissione Archivi del CNR, competente per quanto riguarda la selezione della documentazione amministrativa dell'Ente e la valorizzazione del suo patrimonio storico

Denominazione struttura	Direzione Generale
Descrizione struttura	Coordinamento, programmazione e monitoraggio degli Uffici afferenti alla Direzione Generale
Competenze	Gestisce la Segreteria Principale NATO-UE del CNR ed i relativi adempimenti previsti dalla legge n. 124/2007 e norme attuative in applicazione delle disposizioni per la tutela amministrativa del segreto di Stato e delle informazioni classificate.
	Gestisce le operazioni di accettazione e protocollo per l'area organizzativa dell'Amministrazione centrale.
	Supporta il Direttore Generale per l'applicazione del D.Lgs. n.196/2003 e s.m.i.
	Coordinamento, programmazione e supervisione delle attività in gestione alle unità afferenti alla Direzione Generale ed alla Presidenza.

	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Bilancio/Programmazione Finanziaria e Controllo</i>
Descrizione struttura	Supporta il Direttore Generale nella predisposizione del bilancio preventivo e consuntivo dell'Ente e le relative variazioni
	Supporta il Direttore Generale nell'implementazione del sistema di gestione delle risorse economiche e finanziarie dell'Ente in coerenza con gli strumenti di programmazione.
	Coordina e sovrintende il sistema dei controlli interni di regolarità amministrativo-contabile e la predisposizione delle proposte regolamentari inerenti le attività finanziarie e di bilancio, le missioni e i regolamenti per le spese di rappresentanza, per la gestione dei seminari e dei convegni.
Competenze	Predisporre i documenti di bilancio previsti dal Regolamento di Amministrazione Contabilità e Finanza.
	Attesta la compatibilità finanziaria dei progetti a Valenza Internazionale e a Carattere Straordinario e di ogni altra forma di finanziamento straordinario pervenuto all'Ente
	Cura il procedimento di riaccertamento dei residui attivi e passivi dell'Ente
	Adotta i provvedimenti di carattere economico finanziario legati ai passaggi di consegne tra i titolari dei centri di responsabilità dell'Ente
	Supporta i diversi centri di responsabilità per la definizione della proposta di piano di gestione e relative modifiche
	Attesta il parere di regolarità economico finanziaria sulle variazioni e sugli storni di bilancio proposti dai centri di responsabilità
	Cura il monitoraggio dei limiti di spesa previsti dalle norme di contenimento
	Gestisce il conto di tesoreria del CNR ed i rapporti con l'istituto cassiere
	Gestisce la liquidità di cassa
	Fornisce supporto per la redazione delle relazioni tecniche in materia di bilancio
	Cura i rapporti con la Banca d'Italia, con il Ministero dell'Economia e delle Finanze-Ragioneria Generale dello Stato e con la Corte dei Conti per le materie di competenza
	Cura l'istruttoria per l'accettazione di donazioni, eredità, legati.
	Fornisce supporto all'Ufficio Programmazione e Grant Office per le attività legate all'accesso al Fondo di rotazione del MEF
	Cura gli adempimenti collegati al passaggio al nuovo sistema contabile economico-patrimoniale del CNR
	Definisce i parametri necessari al funzionamento del sistema informativo contabile del CNR e il conseguente aggiornamento e adeguamento
	Cura gli adempimenti collegati alle rilevazioni in materia di bilancio e relative trasmissioni (BDPA, Bilancio Enti, RIDDCUE, SICE)
	Cura le modalità di gestione contabile dei progetti

	Fornisce elementi informativi di sintesi di concerto con l'ufficio Controllo di Gestione e l'unità patrimonio informativo e statistiche per il supporto alle decisioni degli Organi di Governo e di controllo dell'Ente e delle Strutture Scientifiche, ivi compresi i dati necessari alla determinazione dei costi generali per la rendicontazione dei progetti di ricerca
	Effettua il controllo di regolarità amministrativo-contabile degli atti di entrata e di spesa dell'Amministrazione Centrale
	Coordina, indirizza e monitora l'attività dei delegati al Controllo
	Predispose il regolamento di gestione dell'Albo dei Delegati al Controllo
	Gestisce l'elenco dei Delegati al Controllo e promuove la loro formazione
	Provvede ad ogni adempimento in materia tributaria e fiscale
	Fornisce supporto alle strutture dell'Ente in materia tributaria e fiscale
	Effettua e predispose le Dichiarazioni e certificazioni fiscali
	Provvede alla liquidazione ed al versamento delle imposte, tasse, tributi dell'Ente, anche in qualità di sostituto d'imposta
	Cura la tenuta della contabilità IVA
	Definisce i parametri necessari al funzionamento del sistema informativo del CNR in materia fiscale e tributari e il conseguente aggiornamento e adeguamento.
	Cura i rapporti con l'Agenzia delle Entrate e gli altri enti impositori.
	Coordina e monitora l'attività degli agenti contabili

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Affari Legali</i>
Descrizione struttura	Assicura la consulenza legale al Direttore Generale e, su richiesta, alle strutture dell'Ente in relazione a problematiche legali, giurisprudenziali e normative. Cura il contenzioso legale, giudiziale e stragiudiziale dell'Ente nel rispetto della normativa vigente anche con patrocinio diretto delle cause
Competenze	Provvede alla trattazione esclusiva e stabile degli affari legali dell'ente e alla risoluzione delle controversie, anche in fase stragiudiziale Fornisce, a richiesta, pareri consultivi agli uffici dell'Amministrazione centrale e alle strutture di ricerca su questioni di interesse generale dell'ente o di particolare complessità giuridica Fornisce supporto alle strutture della rete scientifica e dell'Amministrazione per l'interpretazione delle leggi e dei regolamenti in materia di incarichi di collaborazione, di concerto con l'unità Contratti di lavoro. Fornisce supporto alle strutture della rete scientifica e dell'Amministrazione nelle attività di recupero crediti e nelle procedure esecutive e concorsuali nonché in relazione ai pignoramenti presso terzi rivolti al CNR Cura gli adempimenti relativi al contenzioso Cura gli adempimenti relativi al contenzioso del lavoro ai sensi dell'articolo 12 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n.165 Svolge attività istruttoria inerente alle denunce alle procure della Corte dei Conti per danni al bilancio del CNR Svolge attività istruttoria dei procedimenti di risarcimento danni ex art. 17 comma 14 del CCNL sottoscritto in data 21/2/2002 in relazione ad infortuni extraprofessionali a dipendenti del CNR causati da terzi. Assicura la difesa in giudizio mediante costituzione diretta, ove non di spettanza dell'Avvocatura dello Stato Istruisce e predispone, acquisendo gli elementi informativi dalle strutture amministrative e scientifiche interessate, le relazioni tecniche a supporto del patrocinio presso tutte le giurisdizioni affidate all'Avvocatura dello Stato o a professionisti del libero foro Cura le procedure di risoluzione stragiudiziale delle controversie previste dall'ordinamento vigente. Cura la rappresentanza e difesa in giudizio dell'ente, con particolare riferimento al contenzioso del lavoro e al recupero crediti. Fornisce supporto tecnico-giuridico agli organi di vertice e al Direttore Generale Provvede su indicazione del Presidente e del Direttore Generale ad acquisire gli elementi istruttori da fornire all'autorità vigilante per rispondere a interrogazioni, interpellanze parlamentari o altri atti di sindacato ispettivo e/o di indirizzo

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Gestione del Patrimonio</i>
Descrizione struttura	Assicura lo sviluppo e la manutenzione del patrimonio dell'Ente salvaguardandone il valore ed un utilizzo efficiente.
Competenze	Cura la gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria e lo sviluppo del Patrimonio immobiliare dell'Ente
	Cura la tenuta e l'aggiornamento dell'elenco dei beni immobili di proprietà dell'Ente, assicurandone la corretta valorizzazione per la contabilità patrimoniale
	Assicura la consulenza e il supporto tecnico-immobiliare agli Istituti, ai servizi e agli Uffici dell'Ente
	Cura tutte le fasi relative alle gare di appalto fino al limite della soglia comunitaria in materia di lavori, servizi e forniture collegati alla gestione del patrimonio edilizio
	Espleta le istruttorie tecnico amministrative ai fini della esecuzione diretta da parte degli Istituti dei lavori di manutenzione ordinaria edile e impiantistica, provvedendo alle conseguenti erogazioni
	Predisporre, stipula e gestisce i contratti di locazione e di comodato di immobili provvedendo alla disposizione dei pagamenti delle spese connesse
	Predisporre e stipula i contratti di acquisto di immobili
	Predisporre e sottopone all'approvazione del CdA il programma triennale dei lavori pubblici del CNR come stabilito dal dm. 14/2018 del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
	Predisporre le Convenzioni attuative per le realizzazioni edilizie e immobiliari con i Provveditorati alle Opere Pubbliche e le Università
	Cura la gestione degli impianti tecnologici dell'Amministrazione centrale e delle sedi collegate
	Gestisce le autovetture di servizio dell'Amministrazione Centrale
	Gestisce i magazzini di merce e cancelleria, gli archivi e i depositi dell'amministrazione centrale
	Svolge la funzione di Consegretario dell'amministrazione centrale e cura le attività inventariali dei beni mobili
	Provvede alla manutenzione ordinaria e straordinaria delle sale/aule convegni
	Definisce gli interventi di manutenzione SAC e delle sedi collegate
	Coordina e gestisce l'organizzazione logistica degli uffici dell'Amministrazione centrale
	Cura le procedure di gara di propria competenza e il programma triennale delle opere pubbliche
	Coordina e gestisce gli spazi adibiti a parcheggio delle sedi di Piazzale Aldo Moro e di Via dei Taurini

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Controllo di Gestione</i>
Descrizione struttura	Verifica l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati
Competenze	Provvede all'analisi dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi da raggiungere, in termini di efficacia ed efficienza, indicando gli scostamenti
	Provvede alla raccolta, analisi e diffusione delle informazioni necessarie per le attività dei centri di responsabilità
	Redige report periodici per gli uffici e le unità dell'Amministrazione centrale, alle Direzioni Centrali, al Direttore Generale e agli Organi dell'Ente
	Redige report periodici sulla Rete Scientifica
	Definisce modelli per monitorare l'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali delle strutture di ricerca
	Redige criteri utili alla definizione delle dimensioni dei centri di responsabilità
	Fornisce elementi informativi di sintesi di concerto con l'ufficio Bilancio/Programmazione Finanziaria e Controllo per il supporto alle decisioni degli Organi di Governo e di controllo dell'Ente e delle Strutture Scientifiche, ivi compresi i dati necessari alla determinazione dei costi generali per la rendicontazione dei progetti di ricerca

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Gare e Affidamento di Beni e Servizi</i>
Descrizione struttura	Cura la definizione dell'intero processo negoziale dell'Ente, attraverso la predisposizione di Regolamenti, Direttive, Circolari esplicative, formulari e schemi operativi
	Cura l'attività negoziale di beni e servizi dell'Amministrazione Centrale
Competenze	Svolge la funzione di Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante e cura tutti gli adempimenti connessi
	Definisce la programmazione biennale per l'acquisizione di beni e servizi dell'Ente.
	Gestisce l'albo dei RUP
	Gestisce l'Albo dei fornitori del CNR
	Cura la gestione e l'aggiornamento del Repertorio dei Contratti dell'Ente.
	Cura i rapporti con l'ANAC in materia del codice dei contratti
	Fornisce supporto alle strutture dell'Ente in materia di codice degli appalti
	Predisporre regolamenti, linee guida, manuali operativi e modulistica in materia di codice degli appalti
	Cura il servizio di supporto alla rete scientifica in materia di acquisizione di beni e servizi
	Cura l'aggiornamento normativo continuo in favore della SAC e della rete scientifica in materia di codice degli appalti
	Espleta le gare in materia di forniture di beni e servizi della SAC e presta supporto all'unità internal audit sul controllo e l'adeguamento alle regole delle attività svolte dalla rete scientifica
	Cura le procedure afferenti a procedimenti di partenariato pubblico privato
	Cura l'affidamento e la gestione dei servizi relativi al facility management
	Gestisce il fondo Economale dell'amministrazione centrale

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Infrastrutture di Ricerca</i>
Descrizione struttura	Cura la gestione delle infrastrutture di proprietà o in uso all'Ente
Competenze	Provvede alla gestione delle infrastrutture
	Cura le modalità di utilizzo e di accesso alle grandi infrastrutture di ricerca
	Cura i fabbisogni, definisce i capitolati per l'acquisizione dei beni, servizi per la gestione delle infrastrutture
	Cura la manutenzione delle infrastrutture
	Cura i fabbisogni ed i capitolati per i lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli immobili dell'Ente che ospitano le infrastrutture.

Denominazione struttura	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza
Descrizione struttura	Supporta il Direttore Generale nell'adozione, aggiornamento e gestione della mappatura dei processi e dei procedimenti dell'Ente
	Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nello svolgimento delle sue funzioni
Competenze	Supporta il Direttore Generale nell'adozione, aggiornamento e gestione della mappatura dei processi e dei procedimenti dell'Ente in collaborazione con l'Ufficio Agenda Digitale e Processi;
	Svolge funzioni e compiti di struttura a supporto del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza relativamente alle funzioni e attività previsti dalla Legge 190/2012 e dal D.lgs. n. 33/2013;
	Cura la fase di predisposizione e redazione dei documenti sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza;
	Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nella ricezione e trattazione delle segnalazioni di irregolarità od illeciti ai sensi dell'art. 54-bis del D.lgs. n. 165/2001 (c.d. whistleblowing);
	Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nelle attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
	Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nei casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione;
	Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nel controllo, insieme ai dirigenti responsabili dell'amministrazione, della regolare attuazione dell'istituto dell'accesso civico e assicura il riesame relativo alle istanze di accesso civico generalizzato ai sensi dell'art. 5 co.7 del D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016;
	Coordina, promuove, valorizza e diffonde la cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ente, anche attraverso la pianificazione di attività di formazione in collaborazione con l'Unità Formazione e Welfare;
	Svolge attività di studio, ricerca e analisi riguardanti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, nonché le attività di benchmarking nazionale e internazionale;
	Cura i rapporti con gli altri Enti di Ricerca Privati, Pubblici e le Università nazionali e internazionali per le tematiche inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.
Denominazione struttura	Unità Supporto agli Organi
Descrizione struttura	Supporto con funzioni di segreteria di Consiglio di Amministrazione, Consiglio Scientifico e altri eventuali organi

	Supporta la costituzione, trasformazione e soppressione di Istituti, Aree della Ricerca e Unità di Ricerca presso terzi
Competenze	Supporto agli Organi di vertice per l'elaborazione dei documenti di programmazione e consuntivazione previsti dai Regolamenti del CNR e altri report specifici;
	Svolge funzioni di supporto al Consiglio di amministrazione e al Consiglio Scientifico;
	Fornisce supporto con funzioni di segreteria per il funzionamento del Consiglio di Amministrazione, del Consiglio Scientifico e di altri organi o organismi anche di natura temporanea eventualmente individuati, ad esclusione degli organi di controllo;
	Dispone l'ordinazione, la liquidazione ed il pagamento delle spese relative agli organi dell'Ente;
	Svolge attività di supporto alla predisposizione, ove richiesto, dei provvedimenti ordinamentali e/o a rilevanza esterna;
	Provvede agli adempimenti relativi alla costituzione, trasformazione e soppressione di istituti e delle aree della ricerca, ed alla costituzione delle Unità di Ricerca presso terzi.

Denominazione struttura	Unità Segreteria del Collegio dei Revisori
Descrizione struttura	Supporto al Collegio dei Revisori dei Conti
Competenze	Svolge funzioni di supporto al Collegio dei Revisori dei Conti e al magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo.
	Cura l'istruttoria finalizzata all'asseverazione da parte del Collegio dei Revisori dei Conti dei Progetti di ricerca.

Denominazione struttura	Unità Ambiente e Gestione Rifiuti
Descrizione struttura	Supporta le strutture dell'Ente nella gestione dei rifiuti e nella tutela dell'ambiente
	Supporta le strutture dell'Ente nel trasporto di sostanze e merci pericolose
Competenze	Fornisce supporto e consulenza alla rete scientifica e alle strutture amministrative sulla gestione dei rifiuti speciali pericolosi e non (normativa, classificazione, sistema autorizzatorio, sistema sanzionatorio);
	Svolge compiti di indirizzo e di orientamento alle strutture dell'Ente sulla tutela delle acque, sull'inquinamento del suolo e sulle bonifiche di siti inquinati e sull'inquinamento atmosferico;
	Coordinamento delle attività specifiche in materia anche attraverso la definizione di una rete di referenti locali su nomina del Direttore Generale ove ne ricorrano i presupposti;
	Definisce le linee guida sulla gestione delle procedure relative ai rifiuti e relativo trasporto in <i>According Dangerous Road</i> (Accordo Europeo relativo al trasporto internazionale su strada di merci pericolose);
	Cura le linee di indirizzo alla rete scientifica relativamente al trasporto di sostanze/merci pericolose in ambito nazionale ed internazionale in applicazione dell' <i>According Dangerous Road</i> ;
	Svolge iniziative di verifica e controllo per il monitoraggio della corretta applicazione dei dettami normativi specifici in materia;
	Supporta le strutture produttrici dei rifiuti in ordine alla gestione dei procedimenti amministrativi (registro carico e scarico, FIR, MUD, verifica preventivi, titoli abilitativi operatori di settore);
	Definisce i parametri e gli standard di formazione ed informazione continua in materia in collaborazione con l'Unità Formazione e Welfare;
	Supporto alle strutture CNR sulle modalità di gestione dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE);
	Supporto per la redazione dei capitolati tecnici necessari alla predisposizione delle gare d'appalto in materia ambientale;
	Supporta l'Ufficio Affari Legali nelle fasi di contenzioso ove necessario, in relazione alle problematiche di tipo ambientale (inquinamento, gestione dei rifiuti, bonifiche, autorizzazioni, ...);
	Effettua indagini ed approfondimenti ambientali con particolare riferimento a materiali pericolosi;
	Effettua valutazioni preliminari in ordine al riuso/smaltimento di materiali, di attrezzature e/o di ogni altra strumentalità in dismissione.
Denominazione struttura	Unità Procedimenti Disciplinari
Descrizione struttura	Cura le funzioni relative ai procedimenti disciplinari

Competenze	Svolge tutte le funzioni afferenti ai procedimenti disciplinari dell'Ente;
	Esercita funzione consultiva in materia di procedimenti disciplinari di minore gravità ai sensi della stessa normativa;
	Fornisce supporto al Direttore Generale in materia di codice di comportamento.
	Svolge le funzioni istruttorie in materia disciplinare in favore dei due collegi giudicanti;
	Cura gli aspetti amministrativi e tecnico legali di supporto al Direttore Generale in ordine alle procedure di individuazione dei membri dei collegi giudicanti.

Denominazione struttura	Unità Prevenzione e Protezione
Descrizione struttura	Cura le attività di prevenzione e protezione
Competenze	Cura la valutazione dei rischi professionali, l'individuazione delle misure preventive e protettive, l'elaborazione delle procedure di sicurezza e propone programmi di informazione e formazione per lavoratori;
	Esprime pareri e proposte per gli interventi inerenti ai lavori edili e impiantistici necessari per l'adeguamento alle norme di legge in materia, indicando anche la priorità;
	Coordina la radioprotezione secondo gli indirizzi della normativa vigente;
	Coordina, organizza e gestisce la sorveglianza sanitaria prevista dalla normativa vigente;
	Cura l'addestramento del personale addetto all'emergenza;
	Cura i rapporti con le OO.SS e con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) sulle questioni inerenti la sicurezza e l'igiene del lavoro;
	Organizza iniziative di promozione della salute e di educazione sanitaria;
	Fornisce supporto ai procedimenti relativi alla prevenzione incendi;
	Effettua consulenze su igiene e sicurezza del lavoro presso terzi;
	Fornisce consulenza per il contenimento dell'impatto dei processi lavorativi condotti nel CNR.

Denominazione struttura	Unità Performance
Descrizione struttura	Svolge funzioni e compiti di Struttura Tecnica Permanente di Misurazione delle Performance previsti dal D.Lgs. N.150/2009 e s.m.i.
Competenze	Svolge funzioni e compiti di Struttura Tecnica Permanente di Misurazione delle Performance previsti dal D.Lgs. N.150/2009 e s.m.i.
	Svolge funzioni di supporto segretariale, tecnico, amministrativo e contabile per l'espletamento delle funzioni attribuite dalla legge all'OIV
	Supporta l'Ente per gli adempimenti relativi alla valutazione della Performance attraverso appositi strumenti informatici, assicurandone l'aderenza alla normativa vigente anche in materia di privacy
	Supporta l'Amministrazione nello studio e lo sviluppo del sistema di misurazione della performance
	Coordina, promuove, valorizza e diffonde la cultura della misurazione e valutazione della performance all'interno dell'Ente
	Svolge attività di studio, ricerca e analisi riguardanti la valutazione della performance organizzativa e individuale, nonché le attività di benchmarking nazionale e internazionale
	Nelle materie di propria competenza, cura la partecipazione a progetti e/o iniziative in ambito nazionale, europeo ed internazionale
	Cura la fase di predisposizione e redazione dei documenti sulla Performance (Piano della Performance e Relazione sulla Performance)
	Progetta ed elabora le specifiche tecniche dei software a supporto della misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa
	Cura i rapporti con gli altri Enti di Ricerca Privati, Pubblici e le Università nazionali e internazionali per le tematiche inerenti la performance individuale e organizzativa

Denominazione struttura	Unità Internal Audit
Descrizione struttura	
Competenze	Analizza le attività di verifica della coerenza della governance operativa rispetto alle strategie/obiettivi dati dal CdA e DG, analizzando gli eventuali scostamenti di concerto con controllo di gestione
	Cura l'audit sulle frodi, finalizzato alla rilevazione di malversazioni o frodi perpetrate ai danni dell'Ente sia da parte di dipendenti che di soggetti esterni.
	Verifica l'adeguatezza, regolarità, affidabilità e funzionalità dei sistemi, processi e procedure, dei metodi (codificazione) e delle risorse in rapporto agli obiettivi delle strutture dell'Ente di concerto con l'unità Misurazione della Performance
	Assicura l'effettiva attuazione del sistema di controllo per la conformità dei processi relativi alla regolamentazione interna ed esterna (leggi, regolamenti e circolari).

	Unità Ufficio Stampa
Descrizione struttura	<i>Attività di informazione secondo quanto disposto dalla Legge n. 150/2000</i>
Competenze	<i>Cura la redazione di comunicati riguardanti l'attività dell'Ente e del suo vertice istituzionale</i>
	<i>Cura i rapporti con i media e con le agenzie di comunicazione</i>
	<i>Cura l'organizzazione delle conferenze stampa e manifestazioni volte a favorire la presenza dell'Ente sui media</i>
	<i>Cura la rassegna stampa dell'Ente e dei prodotti di informazione per la valorizzazione dell'Ente</i>
	<i>Cura il coordinamento delle attività di comunicazione verso i media della rete scientifica</i>
	<i>Gestisce e sviluppa la web.tv dell'Ente</i>
	<i>Cura la gestione dei contenuti di database, archivi, rubriche e piattaforme in materia di comunicazione, stampa, informazione ed editoria</i>

	Unità Comunicazione
Descrizione struttura	Comunicazione ed immagine dell'Ente
Competenze	<i>Svolge azioni di organizzazione, cura e monitoraggio delle attività di comunicazione multimediale e su web progettando e realizzandone format e prodotti, in collaborazione con Ufficio Stampa</i>
	<i>Svolge attività di progettazione e coordinamento dell'identità visiva dell'Ente</i>
	<i>Ideazione, sviluppo, organizzazione e gestione attività, programmi, progetti di divulgazione e didattica delle scienze, mostre ed esposizioni, nazionali ed internazionali, anche in collaborazione con altre strutture e uffici dell'Ente o Istituzioni pubbliche e private</i>
	<i>Svolge attività di coordinamento e organizzazione delle cerimonie istituzionali e delle manifestazioni ufficiali in collaborazione con le direzioni e gli uffici dell'ente e la segreteria particolare del Presidente</i>
	<i>Cura la concessione di patrocinii dell'Ente</i>
	<i>Cura il coordinamento delle attività di comunicazione verso i media della rete scientifica in collaborazione con l'Ufficio Stampa</i>
	<i>Cura la gestione dei contenuti di database, archivi, rubriche e piattaforme in materia di comunicazione</i>
	<i>Programmazione e realizzazione, anche di concerto con la rete scientifica del CNR, di progetti, iniziative e attività di divulgazione e didattica delle scienze</i>
	<i>Coordinamento della partecipazione del CNR a bandi e iniziative, nazionali e internazionali, sulla divulgazione scientifica e promozione delle attività scientifiche del CNR</i>
	<i>Divulgazione scientifica e promozione delle attività scientifiche del CNR</i>

	Unità Editoria
Descrizione struttura	Segue i progetti editoriali proposti dalla rete scientifica dell'Ente e validati dal comitato scientifico editoriale, curandone la progettazione, la stampa, la distribuzione e la vendita
Competenze	<i>Pianifica e cura la realizzazione e la gestione del Piano editoriale annuale in collaborazione con il "Comitato Scientifico Editoriale", incluso l'avvio di nuove collane</i>
	<i>Gestisce la promozione dei prodotti editoriali dell'Ente, in collaborazione con l'Unità Comunicazione e con l'Unità Ufficio Stampa</i>
	<i>Gestisce la distribuzione e la vendita dei prodotti editoriali dell'Ente</i>
	<i>Cura l'ideazione, la progettazione, l'organizzazione e la partecipazione di eventi dedicati nazionali ed internazionali</i>
	<i>Gestione del punto vendita della sede centrale (Bookshop)</i>
	<i>Cura gli adempimenti legati all'indagine annuale ISTAT sulla produzione libraria e sul deposito legale</i>

	Unità Relazioni Europee ed Internazionali
Descrizione struttura	rapporti con Unione Europea, Commissione Europea, Organismi internazionali e altre Istituzioni
	rapporti con il MAE, rapporti addetti scientifici presso rappresentanze diplomatiche all'estero
	Programma Short Mobility
Competenze	<i>Cura le relazioni istituzionali dell'Ente con gli altri Paesi, con le istituzioni europee, gli Organismi internazionali e le Istituzioni di riferimento nazionali e internazionali</i>
	<i>Cure le attività istituzionali del CNR presso la sede di Bruxelles e collabora con la Rappresentanza permanente presso la UE</i>
	<i>Cura le relazioni con università, EPR, i Ministeri dell'Università e Ricerca e degli Affari Esteri e con le istituzioni nazionali nel settore delle politiche comunitarie e internazionali</i>
	<i>Cura le relazioni con le associazioni europee e nazionali che hanno come obiettivo la promozione della ricerca europea</i>
	<i>Promuove la partecipazione della Rete ai programmi d'interesse europeo e ai progetti internazionali</i>
	<i>Partecipa e gestisce direttamente a progetti di interesse generale e strategico finanziati dalla UE</i>
	<i>Cura la comunicazione di notizie, bandi e altre opportunità per la rete scientifica dell'Ente su programmi europei e internazionali diffonde bimestralmente un Notiziario da Bruxelles</i>
	<i>Cura i rapporti con il Ministero degli Affari Esteri, con gli Addetti scientifici presso le rappresentanze diplomatiche italiane all'estero partecipando ai lavori delle Commissioni miste intergovernative</i>
	<i>Cura lo sviluppo e la gestione di Accordi di cooperazione scientifica internazionali, anche supportando la creazione di sinergie</i>
	<i>Cura i rapporti e le attività connesse alla partecipazione agli Organismi Internazionali</i>
	<i>Cura, di concerto con le strutture preposte da MAE e MUR, la presenza della comunità scientifica italiana nella realizzazione e nell'utilizzo delle Grandi Infrastrutture di ricerca e di Programmi e Progetti Internazionali</i>
	<i>Cura il Programma Short-Term Mobility</i>
	<i>Cura lo sviluppo di Laboratori Congiunti in ambito internazionale</i>
	<i>Esercita le funzioni di Legal Entity Appointed Representative nei confronti della Commissione Europea e della Corte dei Conti Europea</i>

	<i>Ufficio Dirigenziale I livello</i> <i>Direzione Centrale Servizi per la Ricerca (D.C.S.R)</i>
	<i>Uffici Dirigenziali II livello di afferenza della D.C.S.R:</i> - Pianificazione e strumenti di programmazione; - Supporto alla ricerca e Grant; - Accordi, convenzioni e partnership
	<i>Unità di afferenza della D.C.S.R:</i> - Valorizzazione della Ricerca e Impatto; - Ufficio Relazione con il Pubblico;
Descrizione struttura	<i>Alla Direzione Centrale Servizi per la Ricerca è affidato il compito di coordinare e definire le azioni e gli interventi in ordine ai servizi a supporto sia dei processi decisionali degli organi di vertice sia dell'attività ricerca della rete scientifica.</i>
Competenze	<i>Coordinamento dei servizi affidati agli uffici dirigenziali non generali al fine di fornire supporto ai processi decisionali degli organi di vertice e, nei diversi ambiti della ricerca, interventi e/o servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla rete CNR.</i>
	<i>Definizione delle attività in ordine alle funzioni affidate alle Unità di cui la direzione si compone;</i>
	<i>Coordinare i servizi di reporting in favore del Presidente, del Direttore Generale e degli Organi statutari;</i>
	<i>Coordinamento, programmazione e supervisione delle attività in gestione alle unità afferenti alla DCSR e relative ai seguenti ambiti disciplinari:</i> b) Valorizzazione della ricerca; c) Relazioni con il pubblico.

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Pianificazione e strumenti di programmazione</i>
Descrizione struttura	<i>All'Ufficio è affidato il compito di definire appositi strumenti e metodologie atti alla raccolta, alla catalogazione e alla sistematizzazione di tutti i dati in ordine alle attività di programmazione dell'Ente e presta servizi in ordine ai servizi amministrativi definiti nelle declaratorie di competenza.</i>
Competenze	<i>Cura l'acquisizione, l'analisi e l'elaborazione sistematizzata dei dati strutturali e di posizionamento del CNR nel suo complesso per il supporto alle attività di pianificazione, programmazione, monitoraggio e comunicazione dell'Ente anche verso il MUR e le altre istituzioni;</i>
	<i>Definisce lo sviluppo, in collaborazione con le diverse strutture dell'Ente, di indicatori utili a valutare l'impatto delle misure adottate dagli organi vertice ai fini del posizionamento complessivo dell'Ente anche in ordine alle diverse sue strutture di ricerca;</i>
	<i>Progettazione e attivazione, in coordinamento con la Direzione Transizione Digitale e le sue diverse partizioni, di applicativi idonei alla digitalizzazione dei processi di raccolta dati, programmazione e valutazione d'impatto;</i>
	<i>Cura la progettazione e la realizzazione di indagini conoscitive o studi tematici, anche di benchmark, in ordine al posizionamento complessivo di Ente a livello sia nazionale che internazionale;</i>
	<i>Redige report periodici a carattere generale dell'Ente e report specifici per le esigenze di ricerca delle strutture del CNR;</i>
	<i>Cura e definisce servizi a supporto delle strutture dell'Ente in materia di associature</i>
	<i>Cura e definisce i servizi a supporto delle strutture dell'Ente in materia di dottorati di ricerca</i>
	<i>Cura la gestione dei servizi bibliotecari, documentali e bibliometrici dell'Ente</i>
	<i>Cura e valorizza la biblioteca centrale CNR "Guglielmo Marcon"</i>
	<i>Cura in ambito bibliotecario la divulgazione, la diffusione e la valorizzazione della cultura scientifica nazionale ed internazionale</i>
	<i>Cura il coordinamento delle biblioteche decentrate dell'Ente e dei relativi servizi bibliotecari</i>
	<i>Raccoglie, valorizza, cataloga e conserva la produzione editoriale scientifica e tecnica italiana, come stabilito dalla normativa sul deposito legale</i>
	<i>Cura le attività e i servizi dei Centri nazionali ISSN (International Standard Serial Number), OpneGREY (System for international on grey literature in Europe) e Centro di documentazione europea (CDE)</i>
	<i>Partecipa alle attività di normazione tecnica in ambito ISO e UNI (ISO TC46) e gestione degli accessi CNR alla normativa UNI</i>

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Supporto alla ricerca e GRANT</i>
Descrizione struttura	<i>All'Ufficio è affidato il compito di definire modelli di analisi, secondo una logica di osservatorio costante dell'attività di ricerca, basati sulla raccolta delle informazioni e della documentazione definita dall'Ufficio pianificazione e strumenti di programmazione. L'ufficio si occupa inoltre di gestire e coordinare strumenti di supporto per la partecipazione della rete scientifica a bandi competitivi nazionali e internazionali.</i>
Competenze	<i>Cura l'analisi delle informazioni relative ai risultati ottenuti dall'Ente nei diversi ambiti disciplinari</i>
	<i>Analizza i risultati della ricerca anche secondo una logica di benchmark con altre realtà nazionali, internazionali sia pubbliche che private;</i>
	<i>Secondo una logica di partecipazione della comunità scientifica propone criteri e metodologie per la valutazione dei prodotti dell'attività di ricerca del CNR nell'ottica della valorizzazione del personale e dell'interdisciplinarietà</i>
	<i>Definisce servizi di supporto agli organi statutari di vertice volti a migliorare la qualità dei prodotti della ricerca e presta supporto tecnico per l'attrazione di risorse e per il migliore posizionamento dell'Ente in ambito nazionale e internazionale</i>
	<i>Secondo una logica di partecipazione cura l'analisi dei risultati della ricerca, anche in ambiti interdisciplinari, a livello di dipartimento, istituto, settori disciplinari, aree della ricerca e in ogni altra partizione scientifica dell'Ente secondo una varietà di parametri riconosciuti dalla comunità scientifica nazionale e internazionale</i>
	<i>Cura la definizione di documenti di analisi e di sintesi per l'elaborazione del piano strategico a supporto degli Organi statutari</i>
	<i>Cura la ricerca di bandi/avvisi per il finanziamento di progetti di ricerca o per servizi di alta consulenza, anche in ambito interdisciplinare, attraverso la definizione e/o il ricorso ad apposite banche dati e/o a portali di e-procurement in favore delle strutture di ricerca del CNR fornendo anche supporto preliminare in termini di fattibilità di partecipazione</i>
	<i>Presta servizi di supporto tecnico amministrativo in ordine alla sostenibilità finanziaria, alla predisposizione delle proposte, ai procedimenti di monitoraggio e rendicontazione dei progetti di ricerca regionali, nazionali e internazionali, anche in collaborazione con gli altri Uffici dell'Amministrazione</i>
	<i>Cura l'accesso al fondo di rotazione del MEF e ad ogni altro fondo ministeriale a supporto della ricerca scientifica non rientrante nelle funzioni di altri Uffici</i>

	<i>dell'amministrazione (a mero titolo esemplificativo: Bilancio, edilizia, personale);</i>
	<i>Fornisce supporto alla rete scientifica per la predisposizione e il monitoraggio dei progetti europei, con particolare attenzione a quelli dell'European Research Council (ERC)</i>
	<i>Fornisce supporto alla rete scientifica, anche attraverso attività di formazione, nella gestione del ciclo del progetto secondo le logiche europee del Project Cycle Management (PCM)</i>
	<i>Fornisce supporto alla rete scientifica, anche attraverso attività di formazione, nella predisposizione di progetti di ricerca attraverso metodologie di Goal Oriented Project Planning (GOOP) e, in particolare, di Logical Framework Approach (LFA)</i>

Denominazione struttura	Ufficio Dirigenziale II livello: Accordi, convenzioni e partnership
Descrizione struttura	<i>All'Ufficio è affidato il compito di curare le diverse partecipazioni del CNR - o joint ventures – con la finalità di promuovere e sviluppare complessi progetti di ricerca scientifico-tecnologica su specifiche tematiche che necessitano l'integrazione di diverse competenze, incluse quelle imprenditoriali. Presta attività di supporto alla direzione centrale servizi per la ricerca e alla sua unità valorizzazione della ricerca in ordine alle azioni di valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso lo sviluppo di forme organizzate di collaborazione pubblico-private, tese a favorire l'incontro tra domanda ed offerta di innovazione, con lo scopo di contrarre i tempi tra la fase sperimentale e quella della industrializzazione dei risultati raggiunti.</i>
Competenze	<i>Cura le istruttorie in ordine alla partecipazione del CNR in altri organismi;</i>
	<i>Cura, su base periodica, con cadenza almeno annuale, il monitoraggio delle partecipazioni del CNR redigendone un apposito rapporto al Presidente, al Direttore Generale, al Direttore Centrale di riferimento e al Consiglio di Amministrazione</i>
	<i>Con il supporto dell'unità Valorizzazione della Ricerca cura, su base periodica, con cadenza almeno annuale, il monitoraggio sullo stato delle società spin off e/o start up del CNR redigendone un apposito rapporto al Presidente, al Direttore Generale, al Direttore Centrale di riferimento e al Consiglio di Amministrazione</i>
	<i>Cura, in ordine alla vigente normativa in materia di società partecipate, tutti gli adempimenti previsti in materia, monitorando l'andamento delle partecipazioni anche attraverso appositi indicatori e segnalando agli organi di vertice e al Direttore Generale eventuali criticità accompagnate da proposte di intervento</i>
	<i>Cura e monitora lo stato delle pubblicazioni in materia di trasparenza delle diverse partecipazioni CNR ed adotta le azioni collegate nei confronti delle partecipazioni inadempienti</i>
	<i>Cura l'istruttoria delle nomine, o all'indicazione, dei rappresentanti del CNR in seno alle diverse strutture in favore del C.d.A. (nomine) o al Presidente, per il tramite del Direttore Generale, per i decreti Presidenziali di indicazione</i>
	<i>Presidio dei regolamenti e delle procedure interne di accreditamento società spin-off e/o start up e supporto amministrativo alla costituzione/accreditamento di tali società</i>
	<i>Predisporre, con il supporto dell'Unità Valorizzazione della Ricerca, tutti gli atti amministrativo-contabili e/o regolamentari e/o contrattuali collegati alla creazione, alla gestione e alla partecipazione di spin off CNR</i>

	<i>Cura le procedure di evidenza pubblica collegate alle cessioni di proprietà intellettuale del CNR sulla base delle istruttorie predisposte dall'Unità Valorizzazione della Ricerca</i>
	<i>Cura l'implementazione delle misure di prevenzione della corruzione nel sostegno all'avvio di attività imprenditoriali derivanti dalla ricerca del CNR (start up; spin off).</i>
	<i>Cura l'aggiornamento, l'elaborazione e la trasmissione dei dati relativi alle partecipazioni dell'Ente ai fini degli obblighi di legge</i>
	<i>Cura degli adempimenti relativi a protocolli d'intesa, accordi quadro e convenzioni e il loro monitoraggio</i>
	<i>Predisporre ed adotta la documentazione di supporto per la stipula delle convenzioni operative incluse quelle con il sistema universitario</i>
	<i>Individua ed incarica i notai per la stipula di atti a rilevanza esterna che necessitano della sottoscrizione notarile</i>
	<i>Cura tutti gli atti collegati alla stipula di atti notarili per il CNR</i>

Denominazione struttura	<i>Unità Valorizzazione della Ricerca e Impatto</i>
Descrizione struttura	<i>All'unità è affidato il coordinamento e la raccorda delle attività dell'Ente relativamente alle funzioni del marketing della ricerca, della gestione della tutela della proprietà intellettuale e della valorizzazione attraverso la generazione di nuova impresa tecnologica.</i>
	<i>Cura tutte le azioni di impatto derivanti dall'attività collegate al trasferimento tecnologico.</i>
Competenze	<i>Supporto e coordinamento delle attività di valorizzazione della ricerca dell'Ente e della Rete Scientifica</i>
	<i>Promozione e coordinamento della valorizzazione dei risultati della ricerca verso le imprese o verso pubbliche istituzioni</i>
	<i>Supporto alle attività di internazionalizzazione dell'Ufficio REI</i>
	<i>Promozione della partecipazione dell'Ente e della rete del CNR a iniziative di collaborazione con partner esterni per attività di valorizzazione della ricerca</i>
	<i>Promozione, gestione, supporto e assistenza in materia della tutela della proprietà intellettuale, protezione dei risultati, negoziazione e contrattualistica, inclusa la valutazione preliminare della creazione di brevetti</i>
	<i>Con il coordinamento dell'Ufficio Accordi, convenzioni e partnership cura la gestione, il supporto e l'assistenza alla creazione delle imprese spin-off del CNR e la loro gestione</i>

Denominazione struttura	<i>Unità Relazione con il pubblico</i>
Descrizione struttura	<i>All'unità sono affidati i compiti e le prerogative proprie di cui alla legge 150/2000 e del successivo DPR 422/2001, non affidati ad altre unità organizzative, in ordine alla dazione di informazioni all'utenza collegate alle diverse strutture di cui si compone il CNR</i>
Competenze	<i>Garantisce l'esercizio dei diritti di informazione, accesso e di partecipazione</i>
	<i>Cura, di concerto con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) e con l'Unità Processi e Anticorruzione, gli adempimenti inerenti gli obblighi di pubblicazione derivanti dalla vigente normativa</i>
	<i>Cura dei rapporti e delle relazioni con il pubblico</i>

Denominazione struttura	Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane
Descrizione struttura	Coordinamento, programmazione e monitoraggio degli Uffici e delle Unità afferenti alla Direzione Centrale delle Risorse Umane con riferimento all'intero ciclo di gestione del personale a partire dalla programmazione del fabbisogno fino alla cessazione del rapporto di lavoro;
	Supporto agli organi di vertice nella predisposizione ed aggiornamento annuale dei documenti programmatici inerenti le risorse umane e relativamente ai processi decisionali collegati alla gestione del personale.
Competenze	Coordinamento, programmazione e monitoraggio degli Uffici dirigenziali afferenti alla DCGRU in materia di reclutamento del personale e gestione delle risorse umane;
	Supporto agli organi di vertice nella predisposizione ed aggiornamento annuale del fabbisogno di personale nell'ambito del piano triennale di attività;
	Supporto agli organici di vertice nei rapporti con le Istituzioni e gli Organi di controllo per le materie collegate alla gestione del personale;
	Coordinamento, programmazione e supervisione delle attività in gestione alle unità afferenti alla DCGRU e relative ai seguenti ambiti disciplinari: a) Formazione del personale e welfare; b) Contratti di lavoro a tempo indeterminato e a termine; c) consulenza giuridica sui contratti flessibili; d) Rapporti con le OO.SS.; e) Programmazione e statistiche dei dati anche di spesa riguardanti il personale dell'Ente.

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Ufficio Reclutamento del Personale</i>
Descrizione struttura	Provvede agli adempimenti in materia di reclutamento del personale a tempo indeterminato e alle assunzioni delle categorie protette (artt. 1 e 18 della L. 68/1999; Cura gli adempimenti relativi alle selezioni interne del personale;
Competenze	Provvede agli adempimenti in materia di reclutamento del personale a tempo indeterminato; Cura la predisposizione e la trasmissione telematica del Prospetto Informativo di cui alla L. 68/1999 e provvede alle assunzioni obbligatorie delle categorie protette (art. 1 e art. 18 della L. 68/1999); Cura gli adempimenti relativi alle selezioni interne del personale e le procedure per la mobilità tra profili; Provvede agli adempimenti concernenti la gestione delle graduatorie dei concorsi e la mobilità obbligatoria e volontaria, nonché gli adempimenti collegati al Servizio Civile Nazionale; Provvede agli adempimenti per le selezioni dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori di Istituto; Definisce linee guida, circolari ed eventuali regolamenti finalizzati al reclutamento del personale a tempo determinato; Provvede al controllo preventivo ed alla validazione dei bandi di selezione per il personale a tempo determinato predisposti dalle strutture del CNR; Fornisce supporto alla struttura legale del CNR per la gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale, attinente a procedure concorsuali e selettive indette dall'Ente; Fornisce consulenza alle strutture dell'Ente relativamente alle procedure di selezione per il conferimento di assegni di ricerca e per le altre collaborazioni di varia natura previste dal dlgs 165/2001 Definisce i parametri necessari al funzionamento del sistema informativo del CNR in materia di reclutamento del personale del CNR e ne coordina l'aggiornamento e l'adeguamento.

Denominazione struttura	<i>Ufficio Dirigenziale II livello: Ufficio Gestione Risorse Umane</i>
Descrizione struttura	Cura tutti gli adempimenti relativi alla gestione giuridica ed economica del personale di ruolo dell'Ente; Cura gli adempimenti conseguenti alla cessazione del rapporto di lavoro ed i rapporti con gli Enti Previdenziali.
Competenze	Provvede all'inquadramento e alla gestione del trattamento giuridico ed economico del personale; Cura le procedure riguardanti il personale in comando, il personale in mobilità, le riammissioni in servizio, i collocamenti fuori ruolo, i congedi per motivi di studio e di ricerca ed i trasferimenti/distacchi; Cura le attività di monitoraggio degli incarichi extraistituzionali dei dipendenti CNR e gestisce la procedura "Anagrafe delle Prestazioni" Cura il monitoraggio, la raccolta e la trasmissione dei dati alla Funzione Pubblica in materia di personale; Cura la gestione delle variazioni della sede di lavoro successive all'immatricolazione; Cura la gestione INAIL del personale dipendente dell'Ente; Cura gli adempimenti in materia di aspettativa ed esonero dal servizio; Cura gli adempimenti conseguenti alla cessazione del rapporto di lavoro ed i rapporti con gli Enti Previdenziali nell'ambito delle finalità di competenza; Provvede ad ogni adempimento in materia fiscale relativamente al personale dipendente; Effettua e predispone le Dichiarazioni e certificazioni fiscali concernenti il personale dipendente; Cura il funzionamento del sistema informativo per la gestione delle missioni e ne coordina l'aggiornamento e l'adeguamento.

Denominazione struttura	Unità Programmazione e Monitoraggio
Descrizione struttura	Fornisce supporto nella programmazione, analisi e monitoraggio dei dati riguardanti il personale dipendente e della relativa spesa anche ai fini della elaborazione, redazione e gestione del bilancio preventivo, del consuntivo e relativo conto annuale;
	Fornisce elementi di sintesi per il supporto alle decisioni degli Organi di Governo e di controllo dell'Ente.
Competenze	Fornisce supporto nella programmazione, analisi e monitoraggio dei dati riguardanti il personale dipendente e della relativa spesa anche ai fini della elaborazione, redazione e gestione del bilancio preventivo, del consuntivo e relativo conto annuale;
	Provvede alle certificazioni del personale inerenti la partecipazione e la rendicontazione dei progetti;
	Fornisce elementi di sintesi per il supporto alle decisioni degli Organi di Governo e di controllo dell'Ente e degli Uffici che ne necessitano;
	Cura la definizione di standard e modelli informativi di supporto alla direzione centrale per l'acquisizione, l'integrazione e la condivisione di dati dei fabbisogni di risorse dell'Ente in collaborazione con i competenti Uffici;
	Cura gli adempimenti necessari al reperimento nel sistema informativo dell'Ente di quanto previsto dalle normative in materia di personale, per gli aspetti di programmazione, monitoraggio e gestione delle risorse;
	Fornisce supporto nello svolgimento dei processi necessari all'attuazione del CCNL;
	Provvede alla gestione, allo sviluppo ed alla manutenzione del sito della struttura in materia di personale;
	Cura in collaborazione con l'Ufficio Gestione Risorse Umane il monitoraggio dei limiti di spesa previsti dalle norme di contenimento relative al personale.
	Definisce, di concerto con l'Ufficio affari Legali, le linee guida in materia di contratti flessibili.
	Cura le procedure di selezione dei contratti flessibili per l'amministrazione centrale sulla scorta dei fabbisogni degli uffici.

Denominazione struttura	Unità Contratti di Lavoro
Descrizione struttura	Cura le attività collegate alla predisposizione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato e determinato dei dipendenti e la conseguente immatricolazione; Predisporre i contratti di lavoro di diritto privato per i Direttori di Istituto e di Dipartimento.
Competenze	Studio normativo e giurisprudenziale in materia di personale a supporto degli uffici dell'Ente; Cura il controllo delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e di atto notorio, ai sensi del DPR n. 445/2000 in materia di reclutamento del personale; Esamina le richieste di attivazione e proroga dei contratti a tempo determinato e cura le istruttorie per il CdA in materia; Cura le attività collegate alla predisposizione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato e determinato dei dipendenti e la conseguente immatricolazione; Cura la regolamentazione e gli adempimenti in materia di part time, verticale, orizzontale o misto; Cura la regolamentazione e gli adempimenti in materia di telelavoro e di lavoro agile; Predisporre i contratti di lavoro di diritto privato per i Direttori di Istituto e di Dipartimento; Fornisce supporto nella predisposizione di circolari, direttive e regolamenti in materia di assegni di ricerca; Cura le istruttorie per il Consiglio Scientifico ed il Consiglio di Amministrazione delle richieste di assunzione per chiamata diretta di ricercatori e tecnologi nei casi consentiti dalla normativa.

Denominazione struttura	Unità Formazione e Welfare
Descrizione struttura	Cura l'analisi dei fabbisogni formativi necessari alla predisposizione del Piano della Formazione dell'Ente e progetta, realizza e organizza i corsi di formazione previsti nel Piano; Cura gli adempimenti relativi ai benefici di natura assistenziale e sociale in favore del personale dipendente.
Competenze	Cura l'analisi dei fabbisogni formativi necessari alla predisposizione del Piano della Formazione dell'Ente e predisporre annualmente la relativa istruttoria per il Consiglio di Amministrazione; Progetta, realizza e organizza i corsi di formazione previsti nel piano della formazione annuale;

	Gestisce i dati relativi alla formazione, allo sviluppo delle competenze ed all'aggiornamento professionale dei dipendenti;
	Cura tutti i rapporti con gli Organismi esterni all'Ente per la programmazione e la rendicontazione delle attività inerenti la formazione del personale;
	Fornisce supporto alle strutture dell'Ente in materia di Borse di Studio e Tirocini;
	Monitora ai sensi della normativa vigente gli interventi volti al miglioramento della qualità della vita nei luoghi di lavoro (benessere organizzativo), nonché supporta le attività di mobilità sostenibile dell'Ente;
	Cura gli adempimenti relativi ai benefici di natura assistenziale e sociale in favore del personale dipendente.

Denominazione struttura	Unità Relazioni Sindacali
Descrizione struttura	Cura la gestione degli adempimenti relativi alle deleghe sindacali ed all'esercizio dei diritti sindacali e fornisce supporto per la predisposizione delle proposte di parte pubblica preordinate alla contrattazione integrativa;
	Assicura il tramite tra l'Ente e le OO.SS. per quanto attiene al sistema delle relazioni sindacali e cura il supporto tecnico e organizzativo negli ambiti riservati alla competenza della delegazione di parte pubblica.
Competenze	Cura l'attività istruttoria inerente gli incontri con le OO.SS.;
	Cura la gestione di tutti gli adempimenti relativi alle deleghe sindacali;
	Assicura il tramite tra l'Ente e le OO.SS. per quanto attiene al sistema delle relazioni sindacali e cura il supporto tecnico e organizzativo negli ambiti riservati alla competenza della delegazione di parte pubblica;
	Cura i rapporti con l'ARAN e con le altre competenti istituzioni attinenti al sistema delle relazioni sindacali che non siano di competenza di altri Uffici;
	Cura gli adempimenti connessi all'esercizio dei diritti sindacali;
	Cura gli adempimenti per la realizzazione delle elezioni delle RSU e la costituzione dei RLS;
	Gestisce le procedure relative alle prerogative sindacali (permessi, distacchi, etc.), nonché le comunicazioni tramite il portale PerlaPa;
	Fornisce supporto per la predisposizione delle proposte di parte pubblica preordinate alla contrattazione integrativa, ivi compresa la predisposizione delle relazioni illustrative e tecnico-finanziaria di accompagnamento alle ipotesi di accordo;
	Provvede al monitoraggio ed alla pubblicazione dei contratti integrativi.

Denominazione struttura	Unità Contratti flessibili
Descrizione struttura	Cura la gestione degli adempimenti relativi ai contratti flessibili per l'amministrazione centrale
	Supporta la rete scientifica negli adempimenti relativi ai contratti flessibili
Competenze	Fornisce supporto giuridico/normativo alle strutture in materia di contratti di lavoro flessibile e di assegni di ricerca;
	Supporta la rete scientifica in ordine alla definizione di tutte le procedure, anche di gara, relativamente ai servizi di somministrazione di lavoro in favore della rete scientifica;
	Espleta per l'amministrazione centrale del CNR tutte le procedure, anche di gara, relativamente ai servizi di somministrazione di lavoro in favore della sede centrale;
	Cura la predisposizione di linee guida, schemi tipo di contratto/schema tipo e ogni altra documentazione atta a prestare i servizi di somministrazione di lavoro;
	Supportare la rete scientifica in ordine alla definizione di tutte le procedure collegate al reperimento di professionalità con contratti di lavoro flessibili secondo le regole in materia definite dall'amministrazione centrale;
	Cura l'espletamento, per l'amministrazione centrale del CNR, di tutte le procedure collegate al reperimento di professionalità con contratti di lavoro flessibili secondo le regole in materia definite dall'amministrazione centrale;
	Presta ogni altra attività di consulenza e/o supporto tecnico giuridico in ordine agli aggiornamenti normativi in materia di contratti flessibili

3. PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA 2022-2024

Presentazione	3
1.Il Consiglio Nazionale delle Ricerche.....	4
1.1. La Struttura Amministrativa Centrale	5
1.2. La Rete Scientifica.....	7
2.Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione	11
3.Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	17
4.Il modello per la gestione del rischio corruttivo al CNR	25
4.1. Impatto del contesto esterno ed interno	28
4.2. Valutazione del rischio corruzione	31
4.3. Trattamento del rischio: misure e azioni per la prevenzione della corruzione per il triennio 2022-2024	41
4.3.1. Misure generali	41
4.3.2. Misure specifiche	47
4.3.3. Misure e azioni implementate	55
4.4. Documentazione e rendicontazione	57
4.5. Comunicazione e consultazione	57
4.6. Monitoraggio e riesame.....	58
Allegato 1 – Sezione Trasparenza: obblighi di pubblicazione vigenti	59
Allegato 2 – Acronimi Uffici e Unità SAC	122

Presentazione

Il presente Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT o Piano) 2022-2024 – come previsto dalla normativa in vigore in materia di “prevenzione e repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” – rappresenta l’aggiornamento e la naturale evoluzione dei precedenti PTPCT dell’Ente.

Il PTPCT 2022-2024 è stato redatto sulla scorta delle indicazioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) approvati dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (Autorità o ANAC), tra cui l’ultimo PNA 2019, approvato con Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, con il quale l’Autorità ha rivisto, consolidato ed integrato in un unico provvedimento tutte le indicazioni e gli orientamenti maturati nel corso del tempo e che sono stati oggetto di specifici provvedimenti di regolamentazione o indirizzo da parte dell’ANAC. Vengono, quindi, superate tutte le parti generali dei precedenti PNA, lasciando invece in vigore tutte le parti speciali che si sono succedute nel tempo. Successivamente all’approvazione del PNA 2019, Il Consiglio di ANAC, nella seduta del 21 luglio 2021

– in considerazione delle profonde e sistematiche riforme che interessano i settori cruciali del Paese, e primi tra essi quello della prevenzione della corruzione e quello dei contratti pubblici – ha ritenuto per il momento di limitarsi a fornire un quadro delle fonti normative e delle delibere sopravvenute e rilevanti rispetto alla originaria approvazione del PTPCT.

Il presente PTPCT 2022-2024, dopo una prima introduzione, si articola attraverso una presentazione generale del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e della sua organizzazione, all’interno della quale vengono, quindi, individuati i soggetti e i ruoli ricompresi nella strategia di prevenzione della corruzione dell’Ente. Successivamente, viene definito il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, parte integrante del presente PTPCT secondo quanto indicato nelle relative delibere ANAC e in considerazione delle modifiche apportate dal D.lgs. n. 97/2016, e introdotto il modello di risk management sviluppato dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

La strategia di prevenzione della corruzione del CNR fa riferimento, quindi, alla norma internazionale ISO 31000:2018 e prevede – intorno alla definizione del contesto e alle azioni di documentazione e rendicontazione, comunicazione e consultazione, monitoraggio e riesame – l’applicazione del modello di gestione del rischio attraverso una nuova metodologia di stima del rischio maggiormente qualitativa, così come indicato dall’ANAC nel PNA 2019, e la relativa proposizione di misure e azioni per la prevenzione della corruzione volte a mitigare il rischio corruttivo.

1. Il Consiglio Nazionale delle Ricerche

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è un Ente pubblico di ricerca nazionale con competenze multidisciplinari, vigilato dal Ministero dell’Università e della Ricerca (MUR). Fondato nel 1923, ha il compito di realizzare progetti di ricerca scientifica nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo del Paese, promuovendo l’innovazione, l’internazionalizzazione del sistema ricerca e favorendo la competitività del sistema industriale.

I principali settori di ricerca in cui il CNR opera ricomprendono: la salute dell’uomo e del pianeta, l’ambiente e l’energia, l’alimentazione e l’agricoltura sostenibile, i trasporti e i sistemi di produzione, l’ICT, i nuovi materiali, i sensori e l’aerospazio, le scienze umane e la tutela del patrimonio culturale, le scienze sociali, la bioetica, le scienze e le tecnologie quantistiche, l’intelligenza artificiale e le tecnologie abilitanti.

Figura 2.1 Il CNR in numeri



Le attività vengono svolte attraverso un patrimonio di risorse umane di circa 8.500 dipendenti (di cui il 53,5% uomini e il 46,5% donne), di cui circa il 63% di ricercatori e tecnologi operanti su tutto il territorio nazionale. La rete scientifica è costituita da 88 Istituti di ricerca, raggruppati per area tematica in 7 Dipartimenti. Un contributo importante alla ricerca arriva dalle circa 5.000 collaborazioni, anche internazionali, con i ricercatori delle università e delle imprese. Il CNR, inoltre, è il maggior Ente non universitario coinvolto nei dottorati di ricerca degli atenei italiani, con l'obiettivo di contribuire all'alta formazione dei giovani ricercatori mediante percorsi caratterizzati da altissimo profilo scientifico, innovazione e qualità della ricerca.

Con un bilancio di circa 900.000.000 euro, di cui il 40% proveniente da fonti esterne, il CNR possiede un patrimonio intellettuale costituito da 350 famiglie di brevetti e 49 imprese e spin-off.

L'assetto organizzativo dell'Ente è costituito da una Struttura Amministrativa Centrale (SAC) e dalla Rete Scientifica, distribuita sull'intero territorio nazionale.

1.1. La Struttura Amministrativa Centrale

A seguito del processo di riorganizzazione avvenuto nel corso del 2019, l'amministrazione dell'Ente è stata articolata in una Direzione Generale e due Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale (evidenziate in blu nella Figura 2.2) per lo svolgimento delle funzioni di gestione delle risorse e di supporto alla rete scientifica e gestione delle infrastrutture.

Con Provvedimento del Direttore Generale n. 69 del 2 dicembre 2021, in esecuzione dalla delibera n. 163 del 18 novembre 2021, sono stati istituiti nuovi Uffici e Unità della Sede Amministrativa Centrale, tra cui l'Unità Processi, Anticorruzione e Trasparenza che, tra le varie competenze ha quella di supporto al RPCT in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Alla Presidenza, alla Direzione Generale e alle due Direzioni Centrali afferiscono, quindi, 10 Uffici dirigenziali di II livello (evidenziati in bianco) e 19 Unità (evidenziati in giallo)

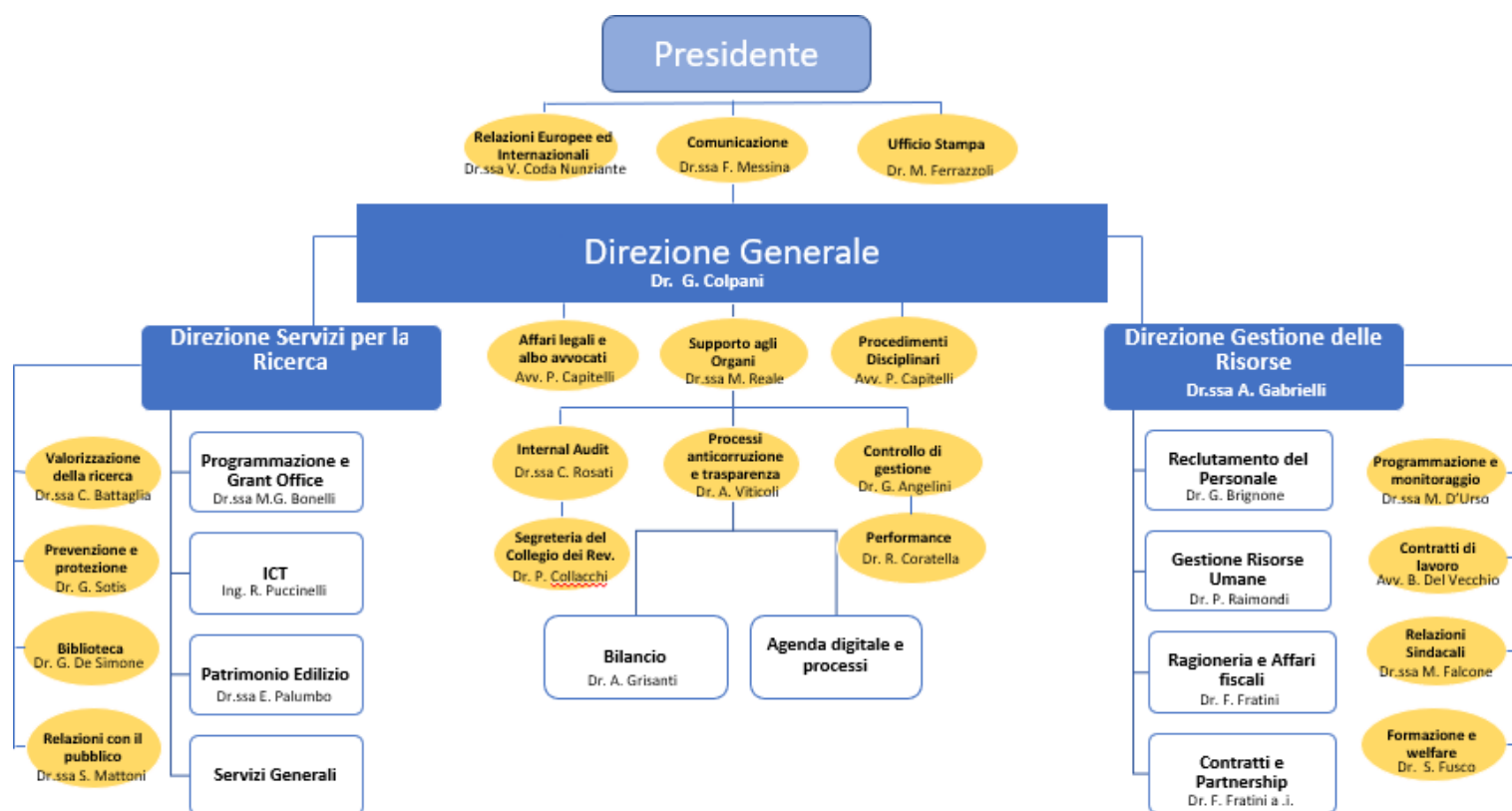


Figura 2.2. Organigramma Struttura Amministrativa Centrale

Fonte: www.cnr.it

1.2. La Rete Scientifica

Le attività di ricerca del CNR si articolano in 7 macroaree di ricerca scientifica e tecnologica, definite dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla missione e agli obiettivi di ricerca individuati dal Ministro dell'Università e della Ricerca.

I Dipartimenti sono le strutture organizzative relative alle macroaree individuate, con compiti di promozione, programmazione, coordinamento e vigilanza, e svolgono un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle rispettive comunità scientifiche anche in ambito nazionale.

- **Dipartimento Scienze Biomediche**

Il Dipartimento di Scienze Biomediche (DSB) riunifica gli obiettivi, le metodologie e gli approcci più tipici della medicina (di base ed applicata) con quelli caratteristici delle scienze biologiche che si focalizzano sui meccanismi alla base dei fenomeni naturali, preferibilmente, ma non esclusivamente attraverso un'analisi a

livello molecolare. Questi obiettivi sono perseguiti attraverso l'integrazione tra scienze statistico-epidemiologiche, informatiche, ingegneristiche, chimico-farmaceutiche e biologiche di base finalizzate ai vari aspetti della conoscenza delle malattie, dai meccanismi che sottendono le stesse all'inquadramento nosografico ed epidemiologico, alla diagnostica per immagini e biochimica, alla terapia. Gli approcci trasversali che il DSB (anche in collaborazione con altri dipartimenti del CNR) è in grado di sviluppare nei prossimi anni e che costituiscono priorità internazionali (vedi Horizon2020 e VII Programma quadro) sono: bioinformatica, biochimica e biologia molecolare applicate alle scienze della vita e alla biomedicina, librerie molecolari, farmaci "intelligenti", imaging molecolare e clinico, microbioma umano e nuovi antibiotici, nanomedicina e medicina rigenerativa personalizzata, e-health.

- **Dipartimento Scienze del Sistema Terra e Tecnologie per l'Ambiente**

L'osservazione del sistema Terra e la comprensione dei processi fisici, chimici e biologici che regolano il nostro Pianeta sono alla base degli studi condotti dal Dipartimento Scienze del Sistema Terra e Tecnologie per l'Ambiente (DTA), ambiti sui quali è il principale riferimento per le politiche italiane ed europee. Le attività spaziano dalle ricerche sul clima e sull'atmosfera ai sistemi acquatici e terrestri, alla comprensione dell'evoluzione dell'ambiente anche attraverso l'analisi dei dati e il loro inserimento in modelli matematici. Il DTA coordina il Programma Nazionale di Ricerche in Antartide (PNRA) e gestisce l'infrastruttura artica 'Stazione dirigibile Italia' a Ny-Alesund, nell'arcipelago delle Svalbard.

- **Dipartimento Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia**

Il coordinamento dell'area fisico-materia fa capo al Dipartimento Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia (DSFTM). Le principali tematiche di ricerca sono lo sviluppo di nanostrutture basate su semiconduttori, ossidi, materiali organici e magnetici, superconduttori e ibridi, sistemi laser e fotonici, sensori e dispositivi con applicazioni in microelettronica, energia, health care e Ict; strumentazione avanzata e nuove metodologie di indagine per estendere la frontiera della conoscenza nella scienza della materia soffice condensata, dei materiali complessi e dei sistemi biologici a tutti i livelli di scala.

Nel campo delle scienze e tecnologie quantistiche, un ruolo di primo piano rivestono le tecnologie nell'ambito della manipolazione e del trasferimento dell'informazione, con l'obiettivo ultimo di contribuire alla realizzazione di dispositivi di elaborazione dell'informazione dalle caratteristiche ineguagliabili rispetto ai sistemi classici.

- **Dipartimento Scienze Bio-Agroalimentari**

L'attività di ricerca e innovazione nei campi connessi all'agricoltura e alle scienze dell'alimentazione ha la sua regia strategica nel Dipartimento Scienze Bio-Agroalimentari (DISBA).

Gli studi sono focalizzati nelle aree di biologia e biotecnologia, alimentazione e agricoltura sostenibile, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni tecnologiche innovative e fornire, a soggetti pubblici e privati, servizi ad alto contenuto tecnologico quali caratterizzazione e conservazione di risorse genetiche animali e vegetali, certificazione e tracciabilità delle produzioni, analisi sensoriali e/o di contaminanti e allergeni degli alimenti, miglioramento genetico di specie animali e vegetali, diagnosi fitosanitarie e previsioni agrometeorologiche per l'agricoltura di precisione.

- **Dipartimento Scienze Chimiche e Tecnologie dei Materiali**

Queste tematiche, sebbene attraversino e interessino numerose attività, studi e ricerche di tutte le strutture dell'Ente, trovano trattazione ed esplorazione sistematica nel Dipartimento Scienze Chimiche e Tecnologie dei Materiali (DSCTM). Le principali aree di ricerca spaziano dalla chimica sostenibile allo studio di materiali avanzati e tecnologie abilitanti fino alla nanomedicina. Grande importanza ha anche il settore delle biotecnologie e dei biomateriali, che colloca il DSCTM in posizione avanzata nello scenario delle 'living technologies', in particolare per lo sviluppo di dispositivi nanotecnologici bottom-up di flexible electronics e optoelectronics, tecnologie dell'idrogeno e celle a combustibile, processi sostenibili ad alta efficienza e manifatturiero di nuova generazione.

- **Dipartimento Ingegneria, ICT e Tecnologie per l'Energia e i Trasporti**

Sistemi di produzione e costruzioni, ICT, energia e trasporti, nanotecnologie e nuovi materiali, aerospazio e matematica applicata sono le principali tematiche di ricerca seguite dal Dipartimento Ingegneria, ICT e Tecnologie per l'Energia e i Trasporti (DIITET). Ad esse si aggiunge lo sviluppo di tecnologie avanzate nei settori dell'Information technology e della cyber-security, la progettazione di dispositivi elettronici e optoelettronici/fotonici nell'ambito della diagnostica medica, della conservazione dei beni culturali e per l'analisi e il monitoraggio degli alimenti, delle acque, del suolo e delle foreste, oltre che delle infrastrutture.

Rientrano negli ambiti di ricerca, inoltre, le nanotecnologie e i materiali avanzati per applicazioni nella medicina e a problematiche ambientali; lo sviluppo di soluzioni avanzate per il miglioramento dei sistemi di produzione ('fabbriche del futuro'); la mobilità intelligente e sostenibile, la tracciabilità delle reti di produzione e distribuzione nei diversi settori merceologici.

- **Dipartimento Scienze Umane e sociali, patrimonio culturale**

Le ricerche del Dipartimento Scienze Umane e sociali, patrimonio culturale (DSU) abbracciano il complesso delle scienze umane e sociali assieme al patrimonio culturale materiale e immateriale. L'attività è focalizzata in quattro macroaree disciplinari: studi culturali, giurisprudenza, scienze sociali, ricerca cognitiva e linguistica; saperi molto diversi tra loro, ma uniti dalla comune esigenza di contribuire alla conoscenza, conservazione, valorizzazione e fruizione dell'identità e del patrimonio culturale.

Tra le principali tematiche portate avanti dal DSU ci sono le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la valutazione della ricerca e relativi indicatori, e-publishing, Smart Cities, innovazione, creatività e PMI nella società della conoscenza, democrazia e diritti, analisi delle istituzioni europee, nazionali, regionali e locali, migrazioni e trasmissione della cultura, multilinguismo, tecnologie didattiche, sicurezza delle comunicazioni, coesione sociale e modelli di competitività, scienze cognitive, linguistica computazionale, storia della lingua e lessicografia, storia della filosofia e della scienza, storia del Mediterraneo antico e moderno, recupero, archiviazione rilievo e rappresentazione dei beni culturali, diagnostica, conservazione e restauro, archeologia e valorizzazione del patrimonio culturale.

Ai 7 Dipartimenti tematici afferiscono, come detto, gli Istituti di ricerca, raggruppati secondo competenze e priorità strategiche.

Gli Istituti sono, quindi, le unità organizzative - articolate in sedi istituzionali e sedi secondarie – presso le quali vengono svolte le attività di ricerca del CNR, hanno autonomia scientifica nel quadro della programmazione dell'Ente, nonché autonomia finanziaria e gestionale delle risorse assegnate per la realizzazione dei programmi e progetti loro affidati, tenendo conto degli indirizzi operativi del Direttore Generale e nei limiti indicati dai Regolamenti dell'Ente.

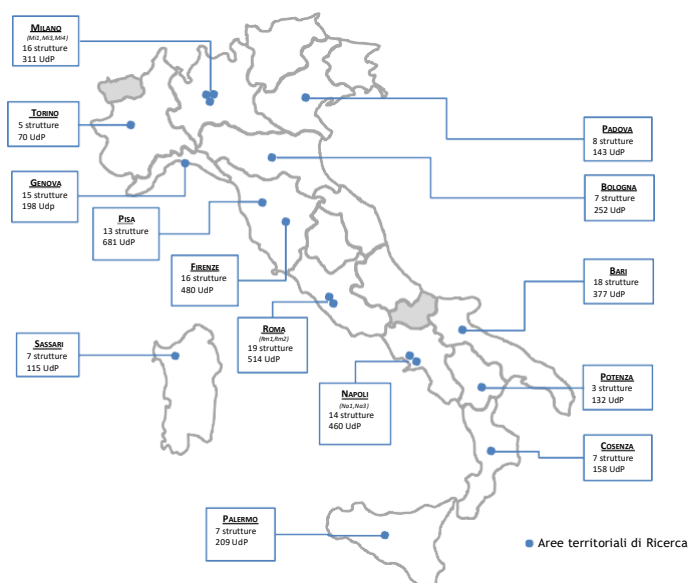
Figura 2.3 Articolazione territoriale sedi Istituti



Fonte: www.cnr.it

Il CNR promuove, inoltre, la concentrazione degli Istituti in Aree territoriali di Ricerca anche con lo scopo di realizzare una gestione coordinata e razionale delle infrastrutture e dei servizi a supporto della rete scientifica a livello nazionale.

Figura 2.4 Articolazione territoriale Aree



Fonte: www.cnr.it

2. Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione

Il CNR ha nominato il Dott. Pierluigi Raimondi – attuale Dirigente dell'Ufficio Gestione Risorse Umane – Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), con Provvedimento del Direttore Generale n. 95 del 21/06/2019. L'incarico, a seguito della riorganizzazione della SAC divenuta operativa dal 1 ottobre 2019, è stato quindi confermato con Provvedimento del Direttore Generale n. 185 del 27/11/2019, a seguito della Delibera CdA n. 316 del 21/11/2019.

La figura del RPCT è stata istituita dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 che stabilisce che ogni amministrazione approvi un Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione che valuti il livello di esposizione degli uffici al rischio e indichi gli interventi organizzativi necessari per mitigarlo.

Vengono di seguito riportati i principali compiti e poteri del RPCT dettati dalla normativa:

- l'art 1, comma 8 della Legge n. 190/2012 stabilisce che il RPCT predisponga il PTPCT e lo sottoponga all'Organo di indirizzo per la necessaria approvazione;
- l'art 1, comma 7 della Legge n. 190/2012 stabilisce che il RPCT segnali all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indichi agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- l'art. 1, comma 9, lett. c) della Legge n. 190/2012 dispone che il PTPCT preveda "obblighi di informazione nei confronti del RPC chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano", con particolare riguardo alle attività ivi individuate, come indicate dall'art. 1 comma 16 e ulteriori rispetto ad esse, nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione;
- l'art 1, comma 10 della Legge n. 190/2012 stabilisce che il RPCT verifichi l'efficace attuazione del PTPCT e la sua idoneità, e proponga modifiche dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni, ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione. La richiamata disposizione assegna al RPCT anche il compito di verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione, nonché quello di definire le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione;
- l'art. 1, comma 14 della Legge n. 190/2012 stabilisce che il RPCT rediga la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta tra cui il rendiconto sull'attuazione delle misure di prevenzione definite nei PTPC e la trasmette all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) e all'organo di indirizzo dell'amministrazione;
- l'art. 43 del D.lgs. n. 33/2013 assegna al RPCT, di norma, anche le funzioni di Responsabile per la trasparenza, attribuendo a tale soggetto "un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione".
- l'art. 5, comma 7 del D.lgs. n. 33/2013 attribuisce al RPCT il compito di occuparsi dei casi di riesame dell'accesso civico nei casi di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta entro il termine indicato;

- l'art. 5, comma 10 del D.lgs. n. 33/2013 precisa poi che nel caso in cui la richiesta di accesso civico riguardi dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, il RPCT ha l'obbligo di effettuare la segnalazione all'Ufficio di disciplina di cui all'art. 43, comma 5 del D.lgs. n. 33/2013;
- l'art. 15, comma 3 del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 stabilisce che il RPCT curi la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC dei risultati del monitoraggio;
- l'art. 15 del D.lgs. n. 39/2013 stabilisce che il RPCT segnali i casi di possibile violazione delle disposizioni del richiamato decreto, tra gli altri anche all'Autorità nazionale anticorruzione, sulla inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- la medesima norma, al comma 3, prevede l'intervento di ANAC sui provvedimenti di revoca dell'incarico amministrativo di vertice o dirigenziale conferito al soggetto cui sono state affidate le funzioni del RPCT qualora rilevi che la revoca sia correlata alle attività svolte dal Responsabile in materia di prevenzione della corruzione;
- l'art. 45, comma 2 del D.lgs. n. 33/2013 stabilisce che l'ANAC controlli l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni.

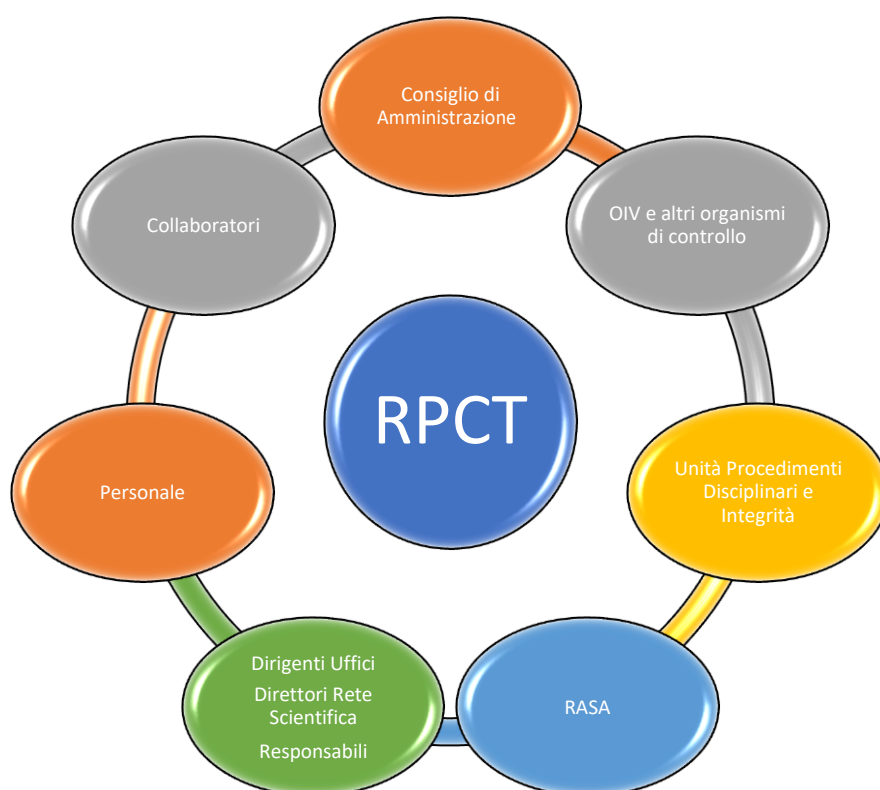
A fronte dei compiti attribuiti, la Legge n. 190/2012 prevede (art. 1, commi 12 e 14) anche consistenti responsabilità in capo al RPCT.

In particolare, il comma 12 stabilisce che "In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il RPCT risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano". Il comma 14 stabilisce altresì che "In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal Piano, il responsabile (...) risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, () nonché, per omesso controllo, sul

piano disciplinare, salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare". In caso di impedimento temporaneo o vacatio della figura del RPCT, il ruolo verrà ricoperto dal più alto dirigente in servizio, ad eccezione del Direttore Generale, che non sia responsabile di processi ad elevato rischio corruttivo.

In considerazione dell'organizzazione dell'Ente, vengono di seguito individuati i soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione e che dunque, ognuno in base al proprio ruolo, supportano l'attività del RPCT.

Figura 3.1 *Soggetti e ruoli nella strategia di prevenzione della corruzione*



- **Organo di indirizzo politico**

Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico, detta gli obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza e, nello specifico, delibera in merito all'individuazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, all'adozione del PTPCT e dei suoi aggiornamenti e, in termini più generali, all'adozione di tutti gli atti di indirizzo che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.

- **Dirigenza**

Le figure individuate preposte alla direzione delle articolazioni in cui, a diverso livello, si struttura il CNR, corrispondono ai Dirigenti degli Uffici ed ai Responsabili delle Unità, per quanto riguarda la SAC, e ai Direttori di Dipartimento e di Istituto per la Rete Scientifica. Tali soggetti assolvono a diverse funzioni e compiti, quali quella di Referenti del RPCT, verso il quale svolgono, oltre che nei confronti degli altri referenti e dell'autorità giudiziaria; partecipano, inoltre, al processo di gestione del rischio, propongono le misure di prevenzione, assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e ne verificano le ipotesi di violazione e, infine, adottano misure gestionali finalizzate alla prevenzione della corruzione.

Per quanto riguarda l'applicazione del PTPCT, sono tenuti ad osservarne le disposizioni ivi contenute e rispondono della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, così come previste appunto dal Piano stesso, anche in base alle risultanze del monitoraggio periodico effettuato dal RPCT.

- **Organismo Indipendente di Valutazione**

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), con il supporto degli altri organismi di controllo interno, quali ad esempio le Unità "Internal Audit" e "Controllo di Gestione", è chiamato a rafforzare ed armonizzare la connessione tra le misure anticorruzione e le misure di miglioramento della performance dell'Ente: in linea generale, e come previsto dall'art. 1, comma 8-bis della Legge n.

190/2012 “verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza”.

Oltre a tale funzione prettamente normativa, l’OIV partecipa al processo di gestione del rischio, considera i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti, svolge compiti propri connessi all’attività di anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (vedi art. 43 e 44 del D.lgs. n. 33/2013) e definisce gli obiettivi del RPCT. L’OIV deve, infine, esprimere parere sul Codice di comportamento adottato dall’Ente.

- **Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza**

Con Provvedimento del Direttore Generale n. 69 del 2 dicembre 2021, in esecuzione dalla delibera n. 163 del 18 novembre 2021, sono stati istituiti nuovi Uffici e Unità della Sede Amministrativa Centrale, tra cui l’Unità Processi, Anticorruzione e Trasparenza con le seguenti competenze:

- Supporta il Direttore Generale nell'adozione, aggiornamento e gestione della mappatura dei processi e dei procedimenti dell'Ente;
- Svolge funzioni e compiti di struttura a supporto del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza relativamente alle funzioni e attività previsti dalla Legge 190/2012 e dal D.lgs. n. 33/2013;
- Cura la fase di predisposizione e redazione dei documenti sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza;
- Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nella ricezione e trattazione delle segnalazioni di irregolarità od illeciti ai sensi dell'art. 54-bis del D.lgs. n. 165/2001 (c.d. whistleblowing);
- Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nelle attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nei casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione;
- Supporta il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nel controllo, insieme ai dirigenti responsabili dell'amministrazione, della regolare attuazione dell'istituto dell'accesso civico e assicura il riesame relativo alle istanze di accesso civico generalizzato ai sensi dell'art. 5 co.7 del D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016;
- Coordina, promuove, valorizza e diffonde la cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ente;
- Svolge attività di studio, ricerca e analisi riguardanti la prevenzione della corruzione e la trasparenza, nonché le attività di benchmarking nazionale e internazionale;
- Cura i rapporti con gli altri Enti di Ricerca Privati, Pubblici e le Università nazionali e internazionali per le tematiche inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Con Provvedimento del Direttore Generale n. 05 del 14 gennaio 2022, a seguito di avviso interno per manifestazione di interesse, è stato, quindi, conferito l’incarico di responsabilità dell’Unità decorrente dal 17 gennaio 2022.

- **Responsabile Anagrafe per la Stazione Appaltante**

Ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il Responsabile dell’Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) quale soggetto preposto all’iscrizione ed all’aggiornamento dei dati

nell'Anagrafe unica delle stazioni appaltanti (AUSA) e ai sensi del PNA 2016 il nominativo di detto soggetto deve essere indicato all'interno del PTPCT.

Spettano al RASA i compiti relativi all'inserimento e aggiornamento della Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) presso l'ANAC dei dati relativi all'anagrafica della stazione appaltante, della classificazione della stessa e dell'articolazione in centri di costo. La normativa vigente prevede che nell'ambito della BDNCP, gestita da ANAC, sia implementata e liberamente consultabile l'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti e che ogni istituzione pubblica individui un Responsabile che ne curi l'iscrizione e l'aggiornamento dei dati relativi all'anagrafica dell'Ente quale stazione appaltante, della classificazione della stessa e dell'articolazione in centri di costo.

Presso il CNR è stato nominato RASA l'ing. Maurizio Vitale, delegato alle competenze e connesse funzioni dirigenziali relative all'Ufficio Servizi Generali.

- **Struttura competente in materia di procedimenti disciplinari**

La struttura che ha la competenza dei procedimenti disciplinari nel CNR è l'Unità "Procedimenti Disciplinari", la quale cura i procedimenti disciplinari, provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria e cura gli aggiornamenti del Codice di comportamento.

- **Dipendenti della struttura pubblica**

Tutti i dipendenti pubblici sono chiamati anch'essi a collaborare con il RPCT.

In particolare, i dipendenti del CNR partecipano al processo di gestione del rischio e sono tenuti all'osservanza delle misure contenute nel PTPCT, nonché delle prescrizioni del Codice di comportamento generale dei dipendenti pubblici e del Codice di comportamento specifico adottato dall'Ente.

I dipendenti sono tenuti inoltre a segnalare le situazioni di illecito al proprio Dirigente/Direttore o all'Unità Procedimenti Disciplinari e Integrità e a segnalare i casi di personale in conflitto di interessi.

- **Collaboratori esterni (non dipendenti della struttura)**

Anche il personale non strutturato, ossia i collaboratori a qualsiasi titolo del CNR, è tenuto ad ottemperare ad alcuni obblighi: nello specifico, per quanto di loro competenza, sono tenuti ad osservare le misure contenute nel PTPCT e le prescrizioni del Codice di comportamento del CNR.

3. Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità

La trasparenza amministrativa, attraverso la pubblicazione di dati e informazioni della Pubblica Amministrazione, costituisce una delle principali misure di prevenzione della corruzione.

In tale ottica, nel rispetto di quanto indicato nelle relative delibere ANAC e in considerazione delle modifiche introdotte dal D.lgs. n. 97/2016, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità è parte integrante del PTPCT dell'Ente a partire già dal triennio 2015-2017.

- **Pubblicazione, aggiornamento e monitoraggio obblighi di pubblicazione**

La trasparenza amministrativa è innanzitutto assicurata dall'Ente attraverso la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati, dichiarazioni e documenti individuati dal D.lgs. n. 33/2013 all'interno della sezione Amministrazione Trasparente (<https://www.cnr.it/it/amministrazione-trasparente>) del sito istituzionale dell'Ente, ai sensi dell'art. 9 del suddetto D.lgs.

L'Allegato 1 riporta gli obblighi di pubblicazione vigenti in materia di trasparenza per l'Ente con l'indicazione di:

- Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie);
- Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati);
- Denominazione del singolo obbligo;
- Contenuti dell'obbligo;

- Eventuale frequenza di aggiornamento;
- Normativa di riferimento;
- Tempistica per la pubblicazione e l'eventuale aggiornamento;
- Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione.

Sulla base di tale schema, il RPCT condurrà semestralmente due monitoraggi (al 30 giugno e al 31 dicembre di ogni anno) sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in capo alle diverse strutture dell'Ente, segnalando la non pubblicazione e/o il mancato aggiornamento alle strutture responsabili della trasmissione e pubblicazione dei dati.

I monitoraggi saranno eventualmente preceduti da pre-monitoraggi e verifiche a campione al fine di incrementare ulteriormente la percentuale dei dati pubblicati e aggiornati.

Con riferimento all'anno 2021, il RPCT ha condotto un primo monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza al 30.06.2021, sia per le strutture della SAC sia per quelle della Rete Scientifica.

Il primo monitoraggio semestrale sullo stato degli obblighi di pubblicazione in capo alle strutture della SAC – su un totale di 180 obblighi – ha registrato il 79% di obblighi pubblicati e il 8% di parzialmente pubblicati, contro il 5% di obblighi non pubblicati. Inoltre, sono sempre presenti un 4% di obblighi non applicabili alla realtà dell'Ente e un 4% di obblighi non attuabili in attesa dell'emanazione degli atti normativi previsti.

Relativamente, invece, alla percentuale di aggiornamento di tali obblighi per la SAC al 30.06.2021, il monitoraggio ha registrato il 73% di obblighi aggiornati e il 2% di parzialmente aggiornati, contro un 17% di obblighi non aggiornati (oltre al 4% di obblighi non applicabili e di quelli non attuabili).

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione in capo ai Direttori della Rete Scientifica, il monitoraggio per i Direttori di Dipartimento al 30.06.2021 registrava il 76% di obblighi pubblicati (contro il 7% di non pubblicati e il 17% in attesa di pubblicazione) e il 72% di obblighi aggiornati (contro il 14% di non aggiornati e il 14% in attesa di aggiornamento). Relativamente, invece, ai Direttori di Istituto il monitoraggio semestrale ha registrato il 95% di obblighi pubblicati e il 69% di obblighi aggiornati.

Il RPCT ha mantenuto un costante rapporto con le strutture e le figure responsabili della pubblicazione dei dati. Tale rapporto ha permesso un miglioramento della pubblicazione e aggiornamento dei dati, registrato in occasione del monitoraggio finale alla data del 31.12.2021. Nello specifico, il monitoraggio per le strutture della SAC ha registrato un incremento dell'1% (+2 obblighi) sia dei dati pubblicati (Figura 4.1), sia dei dati aggiornati (Figura 4.2).

Figura 4.1 Monitoraggio stato obblighi pubblicazione SAC 31.12.2021 vs 30.06.2021

**MONITORAGGIO STATO OBBLIGHI PUBBLICAZIONE SAC
31.12.2021 vs 30.06.2021**

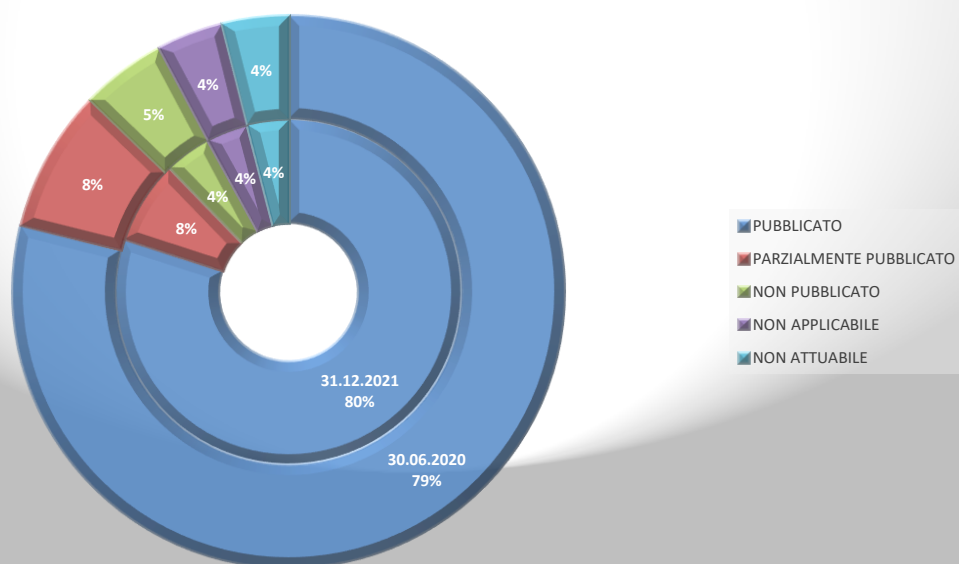
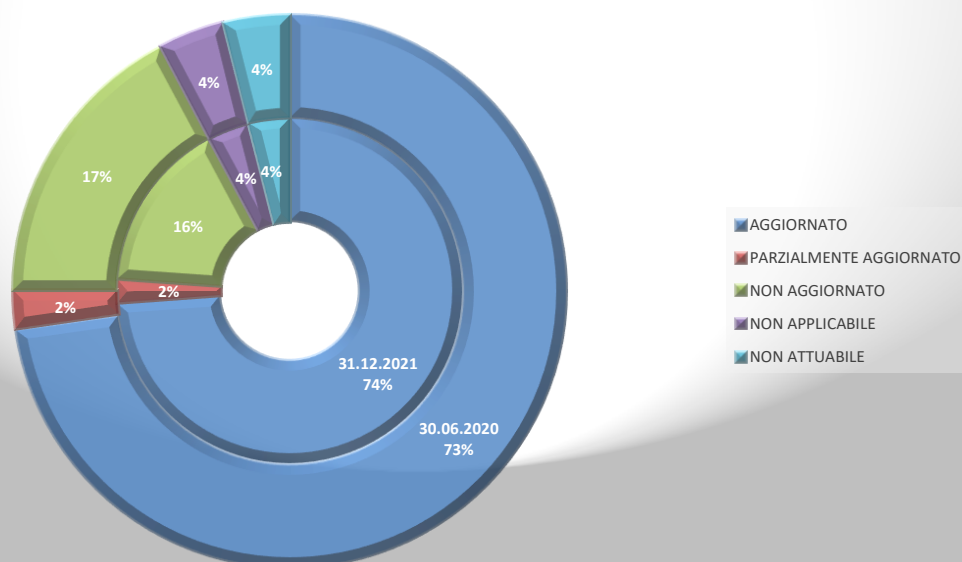


Figura 4.2 Monitoraggio aggiornamento obblighi pubblicazione SAC 31.12.2021 vs 30.06.2021

MONITORAGGIO AGGIORNAMENTO OBBLIGHI PUBBLICAZIONE SAC 31.12.2021 vs 30.06.2021



Relativamente agli obblighi di pubblicazione in capo ai Direttori della Rete Scientifica, il monitoraggio finale al 31.12.2021 ha registrato un incremento del 7% (+3 obblighi) dei dati pubblicati (Figura 4.3) e del 9% (+2 obblighi) dei dati aggiornati (Figura 4.4), tra quelli in capo ai Direttori di Dipartimento.

Figura 4.3 Monitoraggio stato obblighi di pubblicazione Dipartimenti 31.12.2021 vs 30.06.2021

MONITORAGGIO STATO OBBLIGHI PUBBLICAZIONE DIPARTIMENTI 31.12.2021 vs 30.06.2021

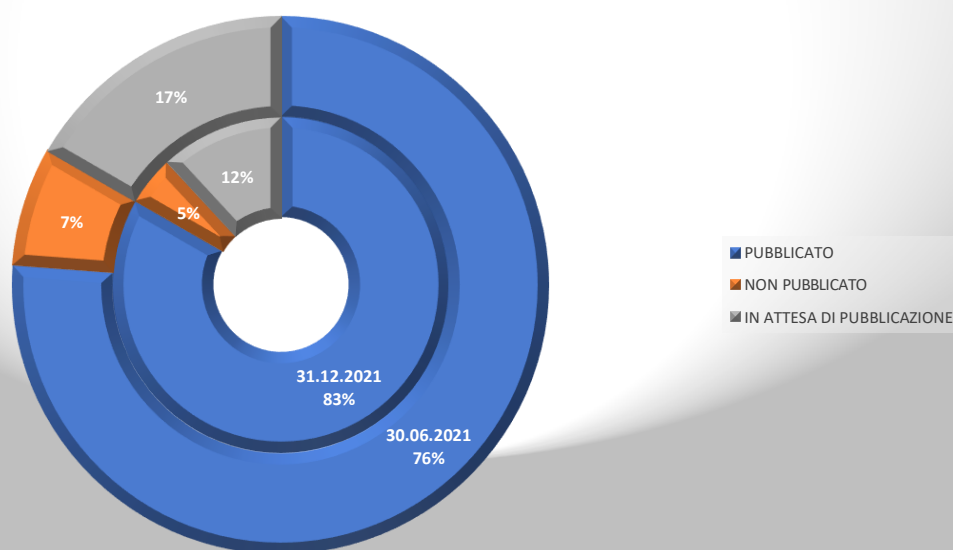
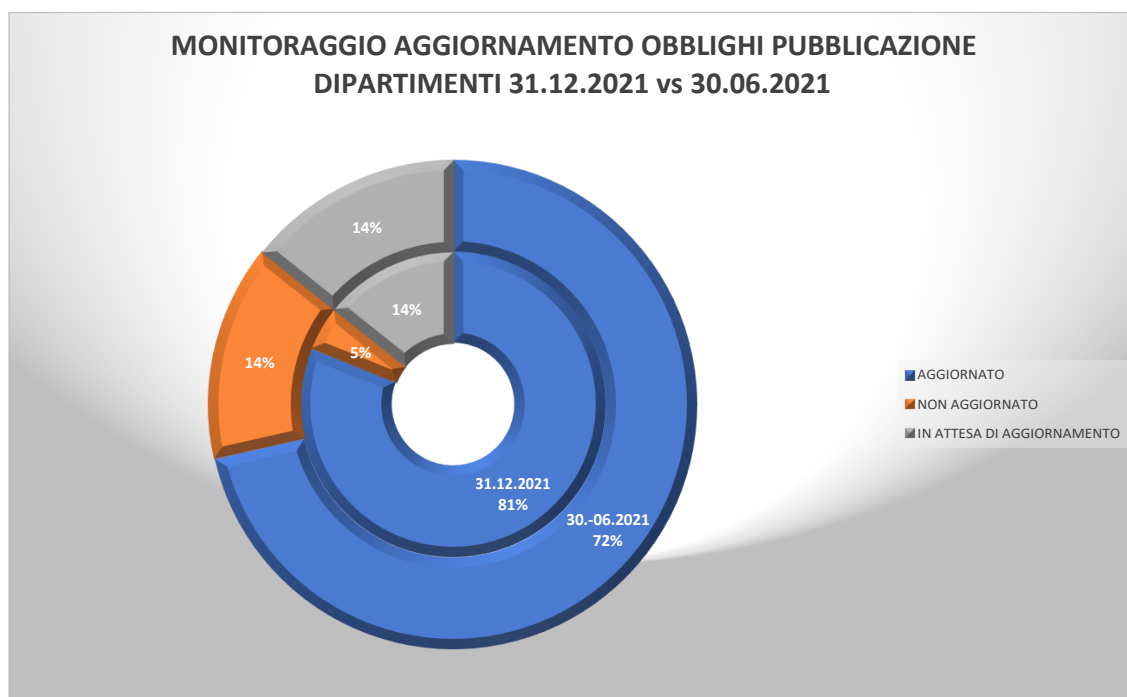


Figura 4.4 Monitoraggio aggiornamento obblighi pubblicazione Dipartimenti 31.12.2021 vs 30.06.2021



Con riferimento, infine, ai Direttori di Istituto il monitoraggio finale ha registrato una situazione pressochè invariata dei dati pubblicati (Figura 4.5) e un incremento del 7% (+19 obblighi) dei dati aggiornati (Figura 4.6).

Figura 4.5 Monitoraggio stato obblighi di pubblicazione Istituti 31.12.2021 vs 30.06.2021

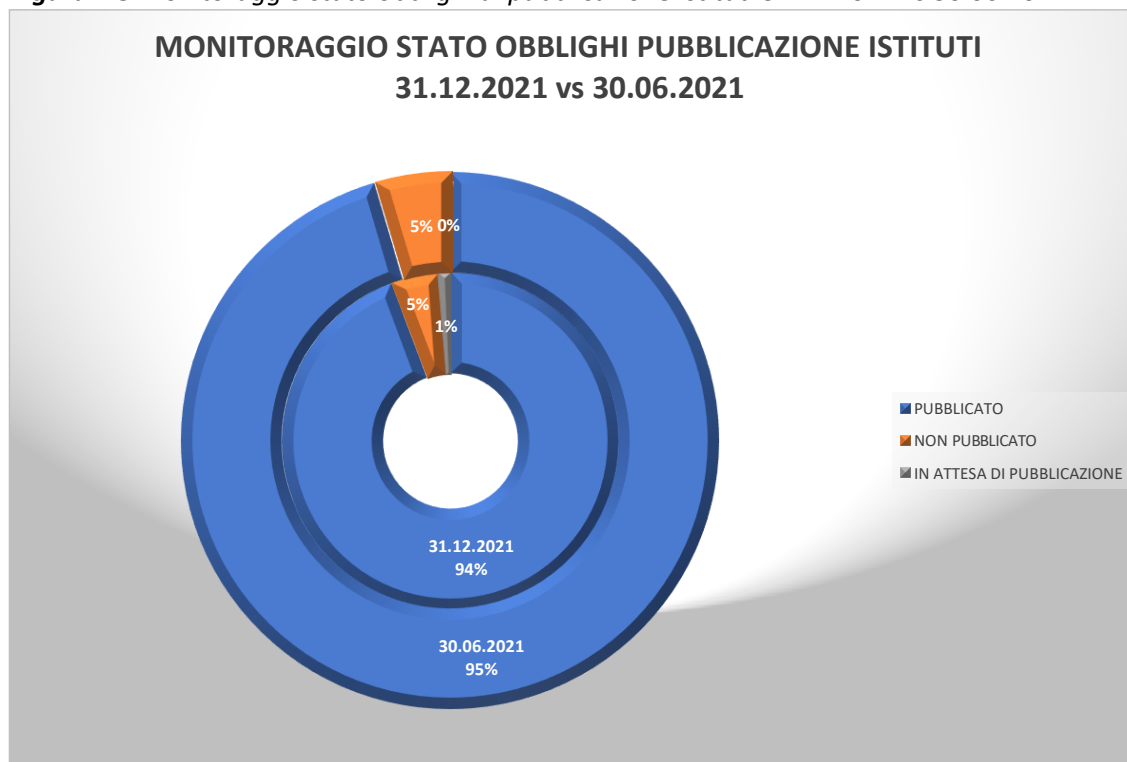
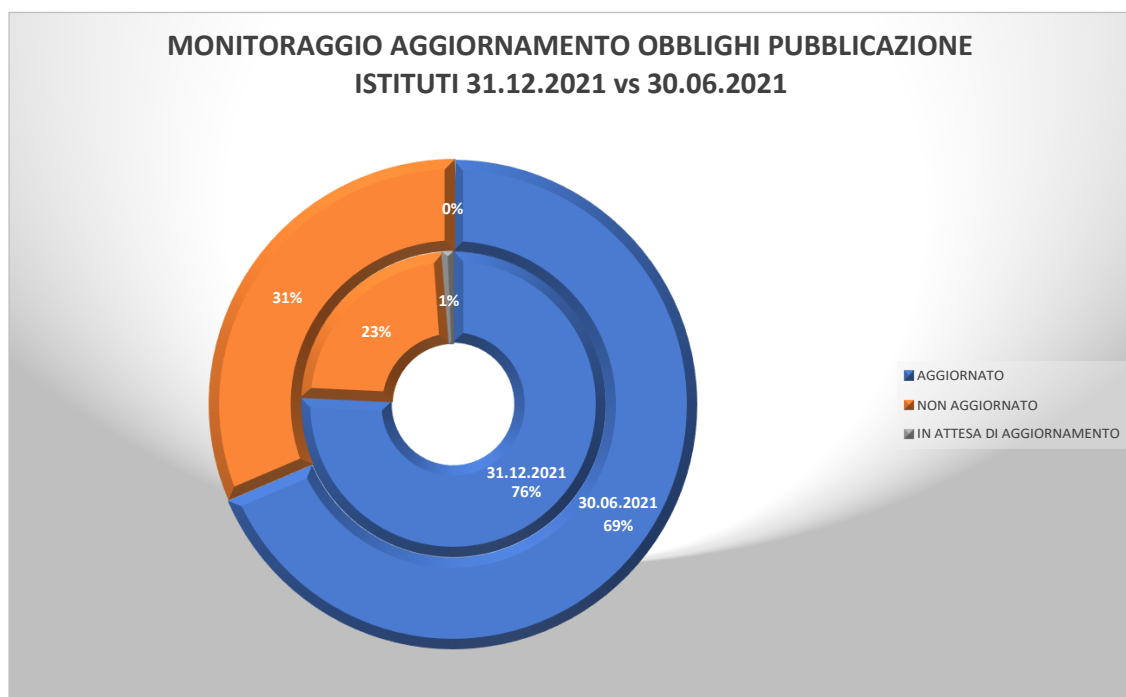


Figura 4.6 Monitoraggio aggiornamento obblighi di pubblicazione Istituti 31.12.2021 vs 30.06.2021



- **Accesso Civico**

Il RPCT monitora inoltre le richieste di accesso civico a dati e documenti di cui all'art 5, commi 1 e 2 del D.lgs. n. 33/2013.

Il comma 1 fa riferimento all'accesso civico semplice, relativo alla pubblicazione di atti e documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi del D.lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e della ulteriore normativa di settore, mentre il comma 2 si riferisce all'accesso civico generalizzato, relativo al diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria e nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti.

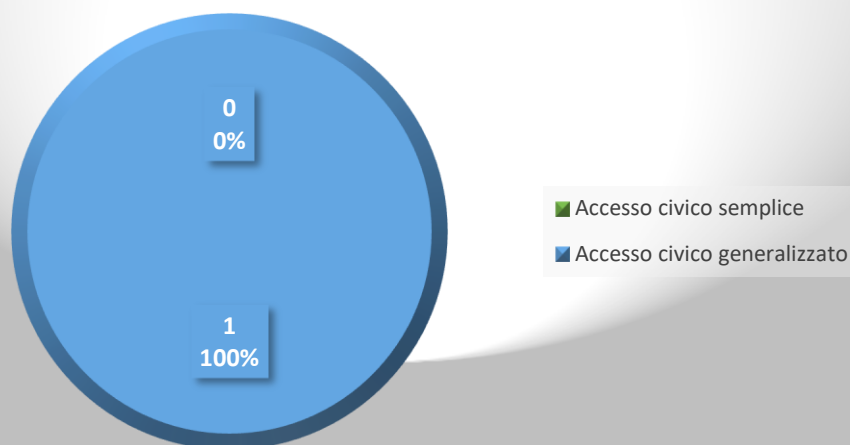
Ai sensi dell'art. 5, comma 3 del D.lgs. n. 33/2013 le richieste sono presentate alternativamente:

- a) all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti;
- b) all'ufficio relazioni con il pubblico;
- c) ad altro ufficio indicato dall'amministrazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale;
- d) al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ove l'istanza abbia a oggetto dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi del suddetto decreto.

All'indirizzo <https://www.cnr.it/it/accesso-civico> del sito istituzionale dell'Ente viene riportato semestralmente il registro degli accessi civici, contenente le richieste catalogate per ciascun tipo di accesso e indicante l'oggetto della richiesta. Nel corso del 2021 il CNR ha ricevuto solamente 1 richiesta di accesso civico generalizzato.

Figura 4.7 Richieste accesso civico 2021

Richieste Accesso Civico 2020



- **Procedura informatica per il popolamento e l'aggiornamento del Registro per l'accesso civico**

Tale procedura verrà collegata con il sistema di gestione del protocollo informatico così come espressamente previsto dalla Circolare n. 2/2017 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione "Per promuovere la realizzazione del registro, le attività di registrazione, gestione e trattamento della richiesta dovrebbero essere effettuate utilizzando i sistemi di gestione del protocollo informatico e dei flussi documentali, di cui le amministrazioni sono da tempo dotate ai sensi del D.P.R. n. 445/2000, del D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'amministrazione digitale) e delle relative regole tecniche (D.P.C.M. 3 dicembre 2013)".

La nuova procedura, una volta a regime, consentirà a tutte le strutture dell'Ente responsabili dei procedimenti di istanza di accesso generalizzato, nonché all'URP e al RPCT per le istanze di accesso semplice, di inserire autonomamente tutte le informazioni previste nel Registro.

- **Collegamento banca dati PERLA PA**

La misura prevede l'inserimento sul sito istituzionale dell'Ente (sezione Amministrazione trasparente), del collegamento ipertestuale con la Banca dati "PERLA PA – Anagrafe delle prestazioni" e con la Sezione Amministrazione Trasparente "Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti", al fine di comunicare in maniera più completa e tempestiva i dati richiesti al sistema Perla PA e di provvedere, contestualmente, alla pubblicazione su Amministrazione Trasparente.

L'integrazione con il sistema PerlaPA è stata attivata sia sul sistema di contabilità SIGLA sia sul portale SIPER. Rimane da realizzare il collegamento con la sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente.

- **Banca dati finanziamenti esterni**

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2017 evidenzia come nella ricerca pubblica (universitaria e degli enti di ricerca), si riscontra una notevole pluralità di fondi a cui corrisponde una "pluralità di soggetti di governance tale per cui non appare assicurata la piena e trasparente conoscibilità dei finanziamenti esistenti, delle procedure adottate dai soggetti erogatori, dei criteri adottati per la valutazione, dei soggetti destinatari dei finanziamenti medesimi, nonché dei valutatori". La frammentazione dei fondi e dei soggetti erogatori rende di fatto difficilmente conoscibile il quadro

dei finanziamenti e particolarmente sensibile ad interferenze improprie e a fenomeni corruttivi, l'ambito stesso della ricerca.

Nell'articolazione del ciclo di vita della ricerca, dalla progettazione alla pubblicazione degli esiti, la fase conclusiva è importante per poter verificare l'effettivo svolgimento della ricerca e i risultati conseguiti, in modo da poter valutare se il finanziamento erogato abbia dato luogo alla realizzazione dell'esperimento, quantomeno sul piano procedurale e documentale e per dar conto ai cittadini della buona gestione amministrativa.

Allo stato attuale, la piattaforma Gestione Finanziamenti Esterni è presente nella Intranet CNR, mentre la parte contabile viene gestita nel Sistema Informativo per la Gestione delle Linee di Attività

– SIGLA.

Tuttavia, l'attuale piattaforma presenta alcune criticità che limitano la totale trasparenza e completezza dei dati inseriti, con la conseguente necessità di implementare la piattaforma con ulteriori informazioni che garantiscano la piena conoscenza delle progettualità.

- **Ricognizione servizi erogati**

Con riferimento all'art. 32 del D.lgs. n. 33/2013, il relativo obbligo prevede la pubblicazione dei dati relativi ai servizi erogati e, nello specifico, di:

- *“Carta dei servizi e standard di qualità”*: l'obbligo di pubblicazione concerne, ai sensi del comma 1, la carta dei servizi o un documento analogo ove sono indicati i livelli minimi di qualità dei servizi e quindi gli impegni assunti nei confronti degli utenti per garantire il rispetto degli standard fissati.
- *“Costi contabilizzati”*: il comma 2 prevede che ciascuna amministrazione, una volta individuati annualmente i servizi erogati agli utenti sia finali sia intermedi, secondo quanto stabilito all'art. 10, comma 5 del D.lgs. n. 33/2013, sia tenuta a pubblicare i costi contabilizzati e il relativo andamento nel tempo.
- *“Liste di attesa”*: solo per gli enti, aziende e strutture pubbliche e private che erogano prestazioni per conto del servizio sanitario, ai sensi dell'art. 41, comma 6 del D.Lgs. n. 33/2013, devono essere pubblicati i criteri di formazione delle liste di attesa, i tempi di attesa previsti e i tempi medi effettivi di attesa per ciascuna tipologia di prestazione erogata. La presente pubblicazione deve essere fatta in tabella.
- *“Servizi in rete”*: ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'amministrazione digitale), come integrato e modificato dall'art. 8, comma 1 del D.lgs. n. 179/16, per i servizi in rete, le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2 del D.lgs. n. 165/2001, consentono agli utenti di esprimere la soddisfazione rispetto alla qualità degli stessi, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività del servizio reso all'utente stesso e pubblicano sui propri siti i dati risultanti, ivi incluse le statistiche di utilizzo.

Come evidenziato all'OIV con Nota RPCT Prot. AMMCNT-CNR 0024746 del 08.04.2020, la relativa sottosezione di Amministrazione Trasparente dell'Ente presenta i servizi offerti dalla Biblioteca Centrale e dal Centro ISSN, con l'indicazione di tempi di erogazione e costi. Rispetto a quanto determinato in passato, il RPCT ha richiesto, con Nota Prot. AMMCNT-CNR 0030873 del 13.05.2020, al competente Ufficio Programmazione e Grant Office di avviare una ricognizione di eventuali ulteriori servizi offerti anche dalla Rete Scientifica dell'Ente per ampliare l'offerta di dati e informazioni ai cittadini.

4. Il modello per la gestione del rischio corruttivo al CNR

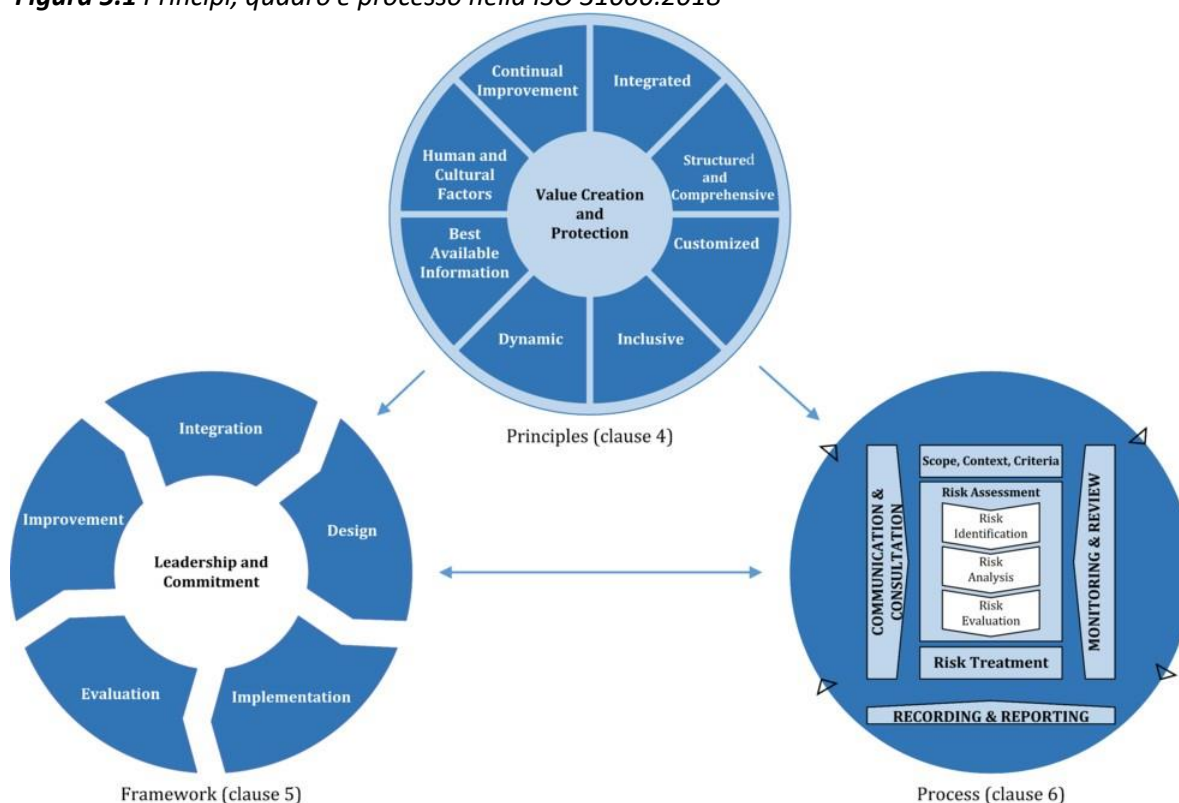
A partire dal PTPCT 2021-2023, l'Ente si è dotato di un nuovo modello di risk management per la prevenzione del fenomeno corruttivo, sviluppato dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Per la progettazione del modello è stato, innanzitutto, effettuato uno studio della normativa di riferimento. A partire dalle disposizioni in materia di anticorruzione introdotte dalla Legge n. 190/2012, così come modificata dal D.lgs. n. 97/2016, l'attenzione è stata focalizzata sulle indicazioni presenti nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), approvato dalla ex CiVIT (ora ANAC) in data 11 settembre 2013. Il modello recepisce, di fatto, l'aggiornamento del PNA 2015, approvato con Determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015, del PNA 2016, approvato con Delibera ANAC

n. 831 del 3 agosto 2016, e del PNA 2019, approvato con Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, in una logica di prosecuzione rispetto a quanto messo in atto nei Piani precedenti dell'Ente. Parimenti è stata effettuata un'analisi delle best practice da seguire, tra cui i PTPCT di altre amministrazioni affini al CNR e quello dell'ANAC.

Per l'introduzione del nuovo modello di risk management si è fatto, inoltre, riferimento alla norma internazionale ISO 31000:2018, considerando i principi, il quadro generale ed il processo stesso di gestione del rischio.

Figura 5.1 Principi, quadro e processo nella ISO 31000:2018



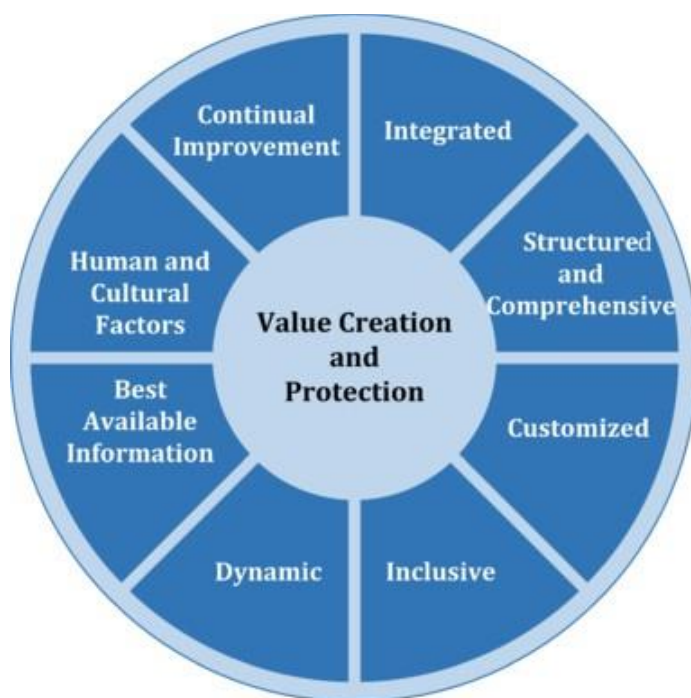
Fonte: www.iso.org

Come da definizione, lo scopo della gestione del rischio consiste nella creazione e protezione del valore, migliorando le performance, incoraggiando l'innovazione e supportando il raggiungimento degli obiettivi.

I principi rappresentati nella Figura 5.2 forniscono indicazioni sulle caratteristiche di una gestione del rischio efficace ed efficiente, sono alla base della gestione del rischio e dovrebbero essere presi

in considerazione al momento di stabilire il quadro e i processi di gestione del rischio dell'organizzazione.

Figura 5.2 Principi



Fonte: www.iso.org

Per una gestione del rischio efficiente ed efficace, il sistema deve, quindi, essere:

- Integrato
- Organizzato e comprensivo
- Personalizzato
- Inclusivo
- Dinamico
- Utilizzare le migliori informazioni disponibili
- Tenere conto dei fattori umani e culturali
- Essere caratterizzato da un processo di miglioramento continuo

Tenuto conto di tali principi, l'attività di risk management ha l'obiettivo di supportare l'organizzazione a integrare la gestione dei rischi in attività e funzioni significative. In tale contesto, lo sviluppo della struttura di risk management comprende l'integrazione, la progettazione, l'implementazione, la valutazione e il miglioramento della gestione dei rischi all'interno dell'organizzazione.

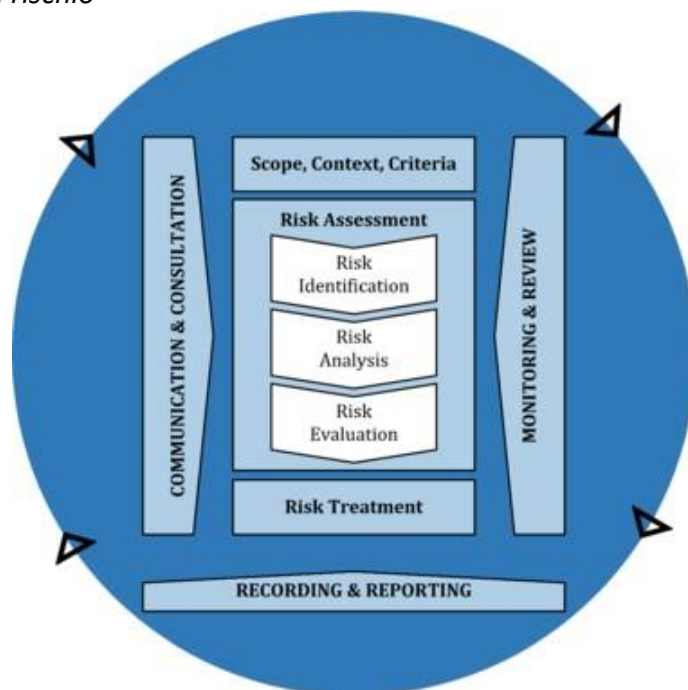
Figura 5.3 Struttura risk management



Fonte: www.iso.org

Il processo di gestione del rischio prevede, quindi, l'applicazione sistematica di procedure alle attività di definizione del contesto, valutazione del rischio, comunicazione e consultazione, trattamento, monitoraggio e revisione, registrazione e presentazione dei rischi.

Figura 5.4 Gestione del rischio



Fonte: www.iso.org

4.1. Impatto del contesto esterno ed interno

Il processo di risk management in generale non può prescindere da un'analisi sull'impatto del contesto esterno ed interno all'Ente.

Per la valutazione dell'impatto del contesto esterno, questo può essere inteso come quei luoghi – sia geografici sia di settore – nei quali l'organizzazione acquisisce le risorse e nei quali vengono restituiti i risultati generati attraverso l'utilizzo delle risorse stesse.

In tale ambito, non si può non considerare il perdurare della situazione emergenziale epidemiologica in corso e la conseguente pesante crisi economica. Laddove vengono stanziati decine di miliardi di fondi al fine di contrastare le conseguenze della pandemia da COVID-19 in atto, il fenomeno corruttivo sottrae al contempo ingenti risorse al sistema economico e sociale.

Le principali conseguenze del proliferare del fenomeno corruttivo sono l'allontanamento degli investimenti, soprattutto stranieri, il crescere della criminalità e dell'evasione fiscale, l'ostacolo alla realizzazione di investimenti produttivi e in infrastrutture, l'inquinamento delle risorse pubbliche e, in ultimo, la privazione per i cittadini dei servizi e delle prestazioni essenziali.

Tale processo finisce per generare una sorta di circolo vizioso che appesantisce lo sviluppo e deprime l'ambiente economico; vengono realizzati sempre meno investimenti, con una conseguente riduzione dell'occupazione e, quindi, dei redditi, dei consumi e delle entrate fiscali.

Secondo il Rapporto ANAC "La corruzione in Italia 2016-2019", pubblicato il 17 ottobre 2019, in Italia viene registrato un episodio di corruzione a settimana e un arresto ogni dieci giorni. In tale analisi, la maggior parte degli episodi corruttivi risulta relativa agli appalti pubblici (74%), mentre i restanti eventi corruttivi (26%) fanno riferimento a procedure di reclutamento, procedimenti amministrativi, ecc.)

In tale contesto, l'estensione del concetto di corruzione alla figura di illecito amministrativo, ricomprendente tutti i casi di cattiva gestione nella pubblica amministrazione, ha dato origine alle politiche pubbliche di prevenzione della corruzione – tra cui rientra il presente PTPCT – con la valutazione del rischio corruttivo dei processi e l'individuazione di strumenti di prevenzione e contrasto.

L'Indice di Percezione della Corruzione, pubblicato annualmente da Transparency International, misura il livello di corruzione percepito nel settore pubblico in 180 paesi nel mondo e, per l'anno 2020, pone l'Italia al 52° posto nel mondo.

Per l'identificazione dei principali stakeholder dell'Ente – intesi quali individui o gruppi di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte di un'organizzazione e, quindi, possono essere portatori di diritti e di interessi – è stato costruito uno schema intorno agli ambienti di riferimento dell'Ente entro cui identificare i diversi stakeholder, attraverso l'elaborazione sugli ambienti di riferimento delle organizzazioni¹, che opera una tripartizione tra detti ambienti:

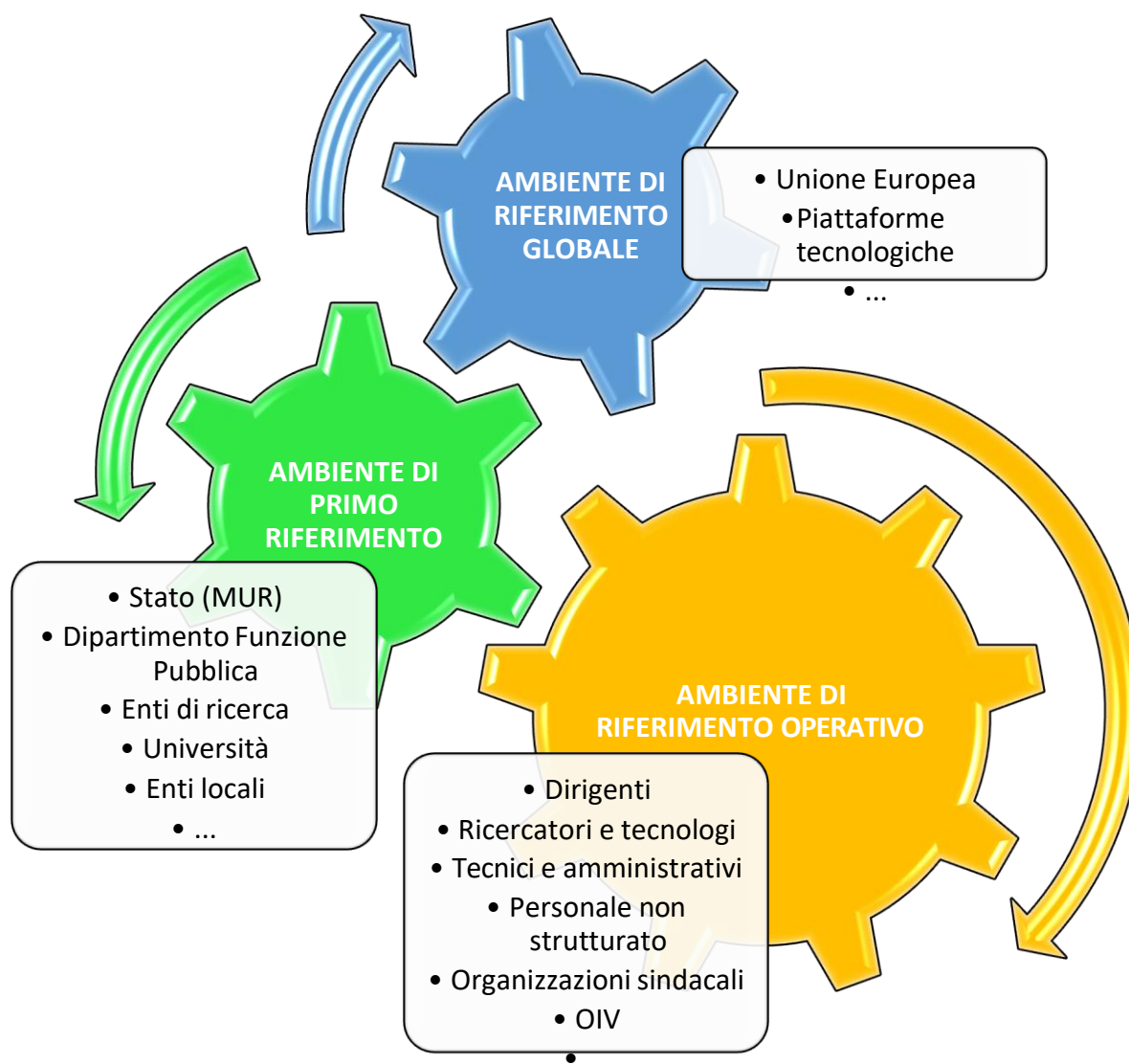
- 1) Ambiente di riferimento operativo, nel quale più propriamente si esplica la gestione, ossia la realtà tecnico-operativa dell'organizzazione. Per semplificare, ci si riferisce al concetto di clienti, fornitori, concorrenti ed enti di controllo. Ai fini del posizionamento degli *stakeholder* il concetto di ambiente operativo è stato adattato, soprattutto con l'inclusione nell'entità "enti di controllo" dei soggetti interni dell'organizzazione e con l'esportazione dei "concorrenti" (ad esempio altri Enti di ricerca o Università) negli altri ambienti. In tale ambito, relativamente ai confini di un'organizzazione, si può distinguere, quindi, tra *stakeholder* interni ed esterni.

¹ G. Usai, L'efficienza nelle organizzazioni, Seconda edizione, Torino, UTET, 2000

- 2) Ambiente di primo riferimento, particolarmente rilevante per l'organizzazione formale in relazione alle sue specificità geografiche e socio-economiche; possiamo esemplificare portando il caso del CNR che ha come ambiente di primo riferimento tutta la nazione.
- 3) Ambiente di riferimento globale, particolarmente rilevante per l'organizzazione formale in relazione alle sue caratteristiche politico-istituzionali; possiamo individuare questo ambiente in prevalenza nelle dimensioni comunitarie ed extra-comunitarie, senza limitazioni anche rispetto a più ampie dimensioni.

In base all'ambiente di riferimento, vengono di seguito riportati i diversi stakeholder del CNR:

Figura 5.5 Stakeholder CNR



Nella definizione del contesto interno, invece, risulta di fondamentale importanza la Mappatura dei Processi e relativi Procedimenti dell'Ente (Prot. AMMCNT-CNR n. 0007673 del 05/02/2016), punto di partenza per l'applicazione del nuovo modello di gestione del rischio corruttivo.

Rispetto a tale mappatura e nell'attesa del relativo aggiornamento in corso, i processi e i relativi procedimenti a rischio corruzione sono stati attribuiti agli Uffici e Unità in cui è articolata la Sede Amministrativa Centrale, secondo il recente riassetto organizzativo operativo dal 1 ottobre 2019. La complessità dell'Ente, articolata in oltre 300 stazioni appaltanti distribuite sull'intero territorio nazionale, presuppone una profonda azione di impulso da parte del RPCT che, tuttavia, riscontra non poche difficoltà nel far permeare la politica di prevenzione della corruzione e di trasparenza, coadiuvato a partire dal gennaio 2022 dall'Unità Processi, Anticorruzione e Trasparenza a supporto del RPCT stesso

4.2. Valutazione del rischio corruzione

Relativamente alla fase di valutazione del rischio, il sistema di gestione del rischio corruzione prevede una valutazione attraverso le seguenti fasi:

1. Identificazione del rischio
2. Analisi del rischio
3. Ponderazione del rischio

• IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO

Una volta aggiornata la mappatura dei processi durante la fase di analisi del contesto interno, verranno individuati tra questi quelli a rischio corruzione, indicati nei PTPCT precedenti, oltre ad eventuali nuovi processi.

Sulla base dell'attribuzione dei processi e procedimenti ai nuovi Uffici e Unità della SAC, rispetto alla metodologia relativa all'attribuzione del livello di rischio corruzione suggerita dall'Allegato 5 al PNA, adottata per i primi PTPC, e al sistema di risk management di tipo quantitativo introdotto a partire dal PTPCT 2017-2019, è stata implementata una nuova procedura di valutazione dei processi a rischio corruzione, caratterizzata da un approccio di tipo qualitativo.

Per l'identificazione del rischio è stata sottoposta ai Dirigenti e Responsabili di Uffici e Unità della SAC (per gli acronimi di Uffici e Unità si veda l'Allegato 2) che gestiscono processi a rischio corruzione la stessa tabella del precedente modello (Tabella 5.1), contenente informazioni qualitative, quali la struttura competente, il relativo processo a rischio corruzione, le fasi a rischio in cui il processo si articola e la figura responsabile di ogni fase.

Sulla base di tale articolazione è stato, quindi, richiesto di individuare:

- a) l'evento rischioso relativo al processo;
- b) le modalità di comportamento a rischio corruzione che favoriscono il verificarsi dell'evento corruttivo per ogni singola fase;
- c) il perimetro all'interno del quale si sviluppa il comportamento che può essere "interno", se limitato entro i confini dell'Ente, o "esterno", in caso coinvolga anche soggetti esterni all'Amministrazione;
- d) i fattori abilitanti, ossia le condizioni individuali, organizzative, sociali e ambientali che favoriscono l'emergere di tali comportamenti.

Tabella 5.1: Identificazione del rischio corruzione

UFFICIO	PROCESSO	FASI PROCESSO	RESPONSABILE FASE	EVENTO	MODALITA' COMPORTAMENTO	PERIMETRO	FATTORI ABILITANTI : CONDIZIONI INDIVIDUALI, ORGANIZZATIVE, SOCIALI ED

AMBIENTALI							
Denominazione dell'Ufficio o competenze	Processo di competenza dell'Ufficio	Fasi in cui si articola il processo, anche quelle di non diretta competenza dell'Ufficio stesso	Soggetto responsabile della singola fase	Descrivere l'evento corrottivo che può verificarsi alla fine del processo	Indicare le modalità di comportamento a rischio corruzione che favoriscono il verificarsi dell'evento corrottivo per ogni singola fase	Indicare se il perimetro di azione delle singole fasi è interno all'amministrazione (I), esterno (E) o entrambi (I/E)	Indicare i fattori abilitanti, interni ed esterni, che agevolano la realizzazione dell'evento corrottivo

• ANALISI DEL RISCHIO

Per la fase di analisi del rischio, agli stessi Dirigenti e Responsabili è stata, inoltre, sottoposta una nuova tabella (Tabella 5.2) che, riprendendo l'articolazione dei processi nelle loro fasi a rischio corruzione, ha permesso l'analisi del rischio corrottivo e la relativa attribuzione del livello di rischio, sia per ogni singola fase in cui è articolato il processo sia per il processo complessivo.

Tabella 5.2 Analisi del rischio corruzione

Tabella 3.12 Analisi del rischio con azione																
PROCESSO	FASI PROCES SO	PROBABILITÀ									IMPATTO					LIVELL O DI RISCHI O
		P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	PROBABILI TÀ	I 1	I 2	I 3	I 4	IMPATT O	
Processo di competenza dell’Ufficio/U nità	Fase 1															
	...															
	Fase n															
RISCHIO PROCESSO																

Inserire i valori da 1 a 3 per probabilità e impatto per ogni fase, considerando la seguente scala:

- 1 Basso
- 2 Medio
- 3 Alto

Ciascuna tabella prevede che il Dirigente/Responsabile indichi un valore rispetto alle variabili di Probabilità ed Impatto. La probabilità consente di valutare quanto sia prevedibile che l'evento accada in futuro, mentre l'impatto valuta il suo effetto qualora lo stesso si verifichi, ossia l'ammontare del danno conseguente al verificarsi di un determinato evento rischioso.

Le seguenti tabelle riportano le descrizioni di ciascuna variabile di valutazione del rischio.

- Probabilità

Con riferimento all'indicatore di probabilità sono state individuate otto variabili, ciascuna delle quali può assumere un valore Alto (3), Medio (2), Basso (1), in accordo con la corrispondente descrizione.

Tabella 5.3 Variabili indicatore di probabilità

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
P1	Discrezionalità: focalizza il grado di discrezionalità nelle attività svolte o negli atti prodotti; esprime l'entità del rischio in conseguenza delle responsabilità attribuite e della necessità di dare risposta immediata all'emergenza	(3) Alto	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare, necessità di dare risposta immediata all'emergenza
		(2) Medio	Apprezzabile discrezionalità relativa sia alla definizione di obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare, necessità di dare risposta immediata all'emergenza
		(1) Basso	Modesta discrezionalità sia in termini di definizione degli obiettivi sia in termini di soluzioni organizzative da adottare ed assenza di situazioni di emergenza
P2	Coerenza operativa: coerenza fra le prassi operative sviluppate dalle unità organizzative che svolgono il processo e gli strumenti normativi e di regolamentazione che disciplinano lo stesso	(3) Alto	Il processo è regolato da diverse norme sia di livello nazionale sia di livello regionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte sia del legislatore nazionale sia di quello regionale, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
		(2) Medio	Il processo è regolato da diverse norme di livello nazionale che disciplinano singoli aspetti, subisce ripetutamente interventi di riforma, modifica e/o integrazione da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono contrastanti. Il processo è svolto da una o più unità operativa
		(1) Basso	La normativa che regola il processo è puntuale, è di livello nazionale, non subisce interventi di riforma, modifica e/o integrazione ripetuti da parte del legislatore, le pronunce del TAR e della Corte dei Conti in materia sono uniformi. Il processo è svolto da un'unica unità operativa

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
P3	Rilevanza degli interessi "esterni" quantificati in termini di entità del beneficio economico e non, ottenibile dai soggetti destinatari del processo	(3) Alto	Il processo da luogo a consistenti benefici economici o di altra natura per i destinatari
		(2) Medio	Il processo da luogo a modesti benefici economici o di altra natura per i destinatari
		(1) Basso	Il processo da luogo a benefici economici o di altra natura per i destinatari con impatto scarso o irrilevante
P4	Livello di opacità del processo , misurato attraverso solleciti scritti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, le richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", gli eventuali rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza	(3) Alto	Il processo è stato oggetto nell'ultimo anno di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
		(2) Medio	Il processo è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", e/o rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
		(1) Basso	Il processo non è stato oggetto negli ultimi tre anni di solleciti da parte del RPCT per la pubblicazione dei dati, richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", né rilievi da parte dell'OIV in sede di attestazione annuale del rispetto degli obblighi di trasparenza
P5	Presenza di "eventi sentinella" per il processo, ovvero procedimenti avviati dall'autorità giudiziaria o contabile o ricorsi amministrativi nei confronti dell'Ente o procedimenti disciplinari avviati nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame	(3) Alto	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, concluso con una sanzione indipendentemente dalla conclusione dello stesso, nell'ultimo anno
		(2) Medio	Un procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa e/o un procedimento disciplinare

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
			avviato nei confronti di un dipendente impiegato sul processo in esame, indipendentemente dalla conclusione dello stesso, negli ultimi tre anni
		(1) Basso	Nessun procedimento avviato dall'autorità giudiziaria o contabile o amministrativa nei confronti dell'Ente e nessun procedimento disciplinare nei confronti dei dipendenti impiegati sul processo in esame, negli ultimi tre anni
P6	Livello di attuazione delle misure di prevenzione sia generali sia specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività, desunte dai monitoraggi effettuati dai responsabili	(3) Alto	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio con consistente ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato e trasmettendo in ritardo le integrazioni richieste
		(2) Medio	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente o con lieve ritardo, non fornendo elementi a supporto dello stato di attuazione delle misure dichiarato ma trasmettendo nei termini le integrazioni richieste
		(1) Basso	Il responsabile ha effettuato il monitoraggio puntualmente, dimostrando in maniera esaustiva attraverso documenti e informazioni circostanziate l'attuazione delle misure
P7	Segnalazioni, reclami pervenuti con riferimento al processo in oggetto, intese come qualsiasi informazione pervenuta a mezzo e-mail, telefono, ovvero reclami o risultati di indagini di <i>customer satisfaction</i> , avente ad oggetto episodi di abuso, illecito, mancato rispetto delle procedure, condotta non etica, corruzione vera e propria, cattiva gestione, scarsa qualità del servizio	(3) Alto	Segnalazioni in ordine a casi di abuso, mancato rispetto delle procedure, condotta non etica, pervenuti nel corso degli ultimi tre anni
		(2) Medio	Segnalazioni in ordine a casi di cattiva gestione e scarsa qualità del servizio, pervenuti nel corso degli ultimi tre anni
		(1) Basso	Nessuna segnalazione e/o reclamo
P8	Capacità dell'Ente di far fronte alle proprie carenze organizzative nei ruoli di responsabilità (Dirigenti, PO)	(3) Alto	Utilizzo frequente dell'interim per lunghi periodi di tempo, ritardato o mancato espletamento delle procedure

INDICATORE DI PROBABILITA'			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
	attraverso l'acquisizione delle corrispondenti figure apicali anziché l'affidamento di interim		per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti
		(2) Medio	Utilizzo dell'interim per lunghi periodi di tempo, ritardato espletamento delle procedure per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti
		(1) Basso	Nessun interim o utilizzo della fattispecie per il periodo strettamente necessario alla selezione del personale per ricoprire i ruoli apicali rimasti vacanti

- Impatto

Con riferimento all'indicatore di impatto, sono state individuate quattro variabili ciascuna delle quali può assumere un valore Alto (3), Medio (2), Basso (1), in accordo con la corrispondente descrizione. **Tabella 5.4**
Variabili indicatore di impatto

INDICATORE DI IMPATTO			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
I1	Impatto sull'immagine dell'Ente misurato attraverso il numero di articoli di giornale pubblicati sulla stampa locale o nazionale o dal numero di servizi radio-televisivi trasmessi, che hanno riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione	(3) Alto	Un articolo e/o servizio negli ultimi tre anni riguardante riguardato episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
		(2) Medio	Un articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
		(1) Basso	Nessun articolo e/o servizio negli ultimi cinque anni riguardante episodi di cattiva amministrazione, scarsa qualità dei servizi o corruzione
I2	Impatto in termini di contenzioso , inteso come i costi economici e/o organizzativi che l'Amministrazione dovrebbe sostenere a seguito del verificarsi di uno o più eventi rischiosi per il trattamento del conseguente contenzioso	(3) Alto	Il verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi potrebbe generare un contenzioso o molteplici contenziosi che impegnerebbero l'Ente in maniera consistente sia dal punto di vista economico sia organizzativo
		(2) Medio	Il verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi potrebbe generare un contenzioso o molteplici contenziosi che impegnerebbero l'Ente sia dal punto di vista economico sia organizzativo

INDICATORE DI IMPATTO			
N.	Variabile	Livello	Descrizione
		(1) Basso	Il contenzioso generato a seguito del verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi è di poco conto o nullo
I3	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio , inteso come l'effetto che il verificarsi di uno o più eventi rischiosi inerenti il processo può comportare nel normale svolgimento delle attività dell'Ente	(3) Alto	Interruzione del servizio totale o parziale ovvero aggravio per gli altri dipendenti dell'Ente
		(2) Medio	Limitata funzionalità del servizio cui far fronte attraverso altri dipendenti dell'Ente o risorse esterne
		(1) Basso	Nessuno o scarso impatto organizzativo e/o sulla continuità del servizio
I4	Impatto in termini di costi , inteso come i costi che l'Amministrazione dovrebbe sostenere a seguito di irregolarità riscontrate da organismi interni di controllo (controlli interni, controllo di gestione, audit) o autorità esterne (Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Autorità Amministrativa)	(3) Alto	Il verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi comporta costi in termini di sanzioni che potrebbero essere addebitate all'Ente molto rilevanti
		(2) Medio	Il verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi comporta costi in termini di sanzioni che potrebbero essere addebitate all'Ente sostenibili
		(1) Basso	Il verificarsi dell'evento o degli eventi rischiosi comporta costi in termini di sanzioni che potrebbero essere addebitate all'Ente trascurabili o nulli

Ai fini dell'elaborazione del valore sintetico degli indicatori di probabilità ed impatto, attraverso l'aggregazione dei singoli valori espressi per ciascuna variabile, viene applicata la moda statistica. Nel caso in cui i valori delle variabili presentino più di un valore modale, verrà utilizzato quello di livello più alto.

Dopo aver attribuito i valori alle singole variabili degli indicatori di impatto e probabilità seguendo gli schemi proposti dalle precedenti tabelle e aver proceduto alla elaborazione del loro valore sintetico per ciascun indicatore, come specificato in precedenza, si è proceduto all'identificazione del livello di rischio per ciascun processo, attraverso la combinazione logica dei due fattori, secondo i criteri indicati nella tabella seguente.

Tabella 5.5 Combinazioni valutazioni PROBABILITA' - IMPATTO

PROBABILITA'	IMPATTO	LIVELLO DI RISCHIO
(3) Alto	(3) Alto	Rischio alto
(3) Alto	(2) Medio	Rischio critico
(2) Medio	(3) Alto	
(3) Alto	(1) Basso	Rischio medio
(2) Medio	(2) Medio	
(1) Basso	(3) Alto	
(2) Medio	(1) Basso	Rischio basso

(1) Basso	(2) Medio	
(1) Basso	(1) Basso	Rischio minimo

Il collocamento di ciascun processo dell'Amministrazione, in una delle fasce di rischio così come indicate all'interno della precedente tabella, consente di definire il rischio intrinseco di ciascun processo, ossia il rischio che è presente nell'organizzazione in assenza di qualsiasi misura idonea a contrastarlo, individuando quindi allo stesso tempo la corrispondente priorità di trattamento.

Trattandosi, di una metodologia per la stima del rischio di tipo qualitativo, basata su giudizi soggettivi espressi in autovalutazione dai responsabili dei processi, il RPCT ha la possibilità di vagliare le valutazioni espresse per analizzarne la ragionevolezza, al fine di evitare una sottostima del rischio che possa portare alla mancata individuazione di misure di prevenzione.

Alla fine del processo di valutazione del rischio, si è giunti alla definizione del livello di rischio corruzione per ognuno dei processi individuati, raggruppati secondo i diversi procedimenti elencati all'art. 1 comma 16 della Legge n. 190/2012 cui sono stati aggiunti ulteriori processi specifici dell'attività svolta dall'Ente.

Come previsto dal nuovo modello di gestione del rischio, il RPCT è intervenuto sulla valutazione del rischio di alcuni processi – vista la loro oggettiva rilevanza – incrementandone il livello di esposizione al rischio rispetto alla valutazione iniziale effettuata dalle singole strutture..

a) Area di rischio: autorizzazione e concessione

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Gestione Risorse Umane	Autorizzazione incarichi extraistituzionali al personale dipendente	BASSO
	Autorizzazione incarichi dei Dirigenti/Responsabili CNR	BASSO
Contratti e Partnership	Autorizzazione partecipazioni societarie	MEDIO
	Gestione partecipazioni societarie	MEDIO
	Protocolli d'Intesa, Accordi Quadro e Convenzioni - Nuove iniziative	MEDIO
	Protocolli d'Intesa, Accordi Quadro e Convenzioni - Gestione collaborazioni	MEDIO

b) Area di rischio: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Contratti e Partnership	Contratti sottosoglia: affidamento di importo inferiore a € 40.000,00	MEDIO
	Contratti sottosoglia: affidamenti per lavori tra 40.000 € e 150.000 € e per servizi forniture tra 40.000,00 e 209.000,00 (per i soli lavori estensione della soglia a 1.000.000,00)	MEDIO
	Contratti soprasoglia: affidamento tramite gara (importi superiori alla soglia comunitaria)	MEDIO
Servizi Generali	Gestione contratti forniture servizi (esecuzione di contratti CONSIP)	BASSO
	Gestione contratti forniture beni (esecuzione di contratti CONSIP)	BASSO
Patrimonio Edilizio	Contratti sottosoglia: affidamento diretto di lavori o servizi di importo inferiore a € 40.000,00	MEDIO

	Contratti Sottosoglia: affidamento diretto per lavori fino a € 150.000 o per servizi fino a € 139.000	MEDIO²
	Contratti Sottosoglia: procedura negoziata per lavori tra € 150.000 e € 1.000.000 o servizi tra € 139.000 e fino alla soglia	MEDIO
	Contratti Sottosoglia: procedura negoziata per lavori oltre € 1.000.000 e fino alla soglia	MEDIO
	Contratti sopra soglia: procedura aperta oltre la soglia comunitaria	BASSO

c) Area di rischio: concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Formazione e Welfare	Sussidi, Contributo asili nido, ecc.	MINIMO
Gestione Risorse Umane	Assegno nucleo familiare	MINIMO

d) Area di rischio: concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Reclutamento o del Personale	Reclutamento del personale a tempo indeterminato	MEDIO
	Selezioni interne progressioni verticali livelli I-III e IV-VIII	CRITICO
	Selezioni dei Direttori di Dipartimento e dei Direttori di Istituto	MEDIO
	Selezioni a tempo determinato Ricercatori e Tecnologi, Tecnici e Amministrativi	BASSO
Formazione e Welfare	Assegni di ricerca	MINIMO
	Borse di studio	MINIMO

e) Area di rischio: istruttoria CdA

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Affari Istituzionali e Ordinamento	Attività istruttoria in CdA	MINIMO

f) Area di rischio: gestione e valorizzazione diritti di proprietà intellettuale

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Valorizzazione della Ricerca	DPI - Primo deposito/registrazione	BASSO
	DPI - Gestione	MINIMO
	DPI – Valorizzazione	BASSO

² In considerazione della metodologia qualitativa per la stima del rischio corruttivo, basata su giudizi soggettivi espressi in autovalutazione dai responsabili dei processi, il RPCT ha provveduto ad una rettifica da MINIMO a MEDIO del livello di rischio del processo "Contratti Sottosoglia: affidamento diretto per lavori fino a € 150.000 o per servizi fino a € 139.000".

	Promozione, gestione, supporto alla creazione delle imprese spin-off	BASSO

g) Area di rischio: determinazioni su trattamento giuridico ed economico

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Procedimenti	Procedimento ORDINARIO (sanzioni espulsive)	MEDIO
Disciplinari	Procedimento SEMPLIFICATO (sanzione conservativa)	MEDIO

h) Area di rischio: difesa giudiziale

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Affari Legali e Albo degli Avvocati	Rito del lavoro -anche fase cautelare - 1° grado costituzione ex art. 417 bis cpc	MINIMO
	Notifica di ricorsi al G.A. o di atti di citazione avanti al G.o.	MINIMO
	Attività di recupero crediti	MINIMO
	Azione avanti al G.o./ G.A.	MINIMO
	Azione civ. avanti G.penale	MINIMO
	Supporto per la definizione transazioni	MINIMO

i) Area di rischio: supporto agli organi dell'Ente

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Affari Istituzionali e Ordinamento	Supporto al Consiglio di Amministrazione	MINIMO
	Supporto al Consiglio Scientifico	MINIMO
	Supporto a organi o organismi anche di natura temporanea eventualmente individuati	MINIMO

j) Area di rischio: registrazione atti

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Servizi Generali	Protocollo in Entrata Elettronico	MINIMO
	Protocollo in Entrata Cartaceo	MINIMO
	Protocollo in uscita	MINIMO
	Protocollo interno	MINIMO
	Annullamento protocollo	MINIMO

k) Area di rischio: movimentazione fascicoli personale

UFFICIO	PROCESSO	RISCHIO
Servizi Generali	Prelievo Fascicolo del Personale	MINIMO
	Versamento Fascicolo del Personale	MINIMO

• PONDERAZIONE DEL RISCHIO

L'ultimo step della valutazione prevede, infine, una ponderazione del rischio finalizzata a determinare le azioni e le priorità di trattamento tra i processi a rischio corruzione. Nello specifico, attraverso un confronto tra i rischi evidenziati nelle fasi di identificazione e analisi e in considerazione degli obiettivi prefissati dall'Ente e del contesto in cui opera, nel successivo paragrafo vengono definite le azioni da intraprendere per ridurre la probabilità che il rischio corruzione di un dato processo si manifesti e le priorità di trattamento in considerazione del livello di esposizione al rischio registrato dai diversi processi.

4.3. Trattamento del rischio: misure e azioni per la prevenzione della corruzione per il triennio 2022-2024

Successivamente alla fase di valutazione del rischio corruzione, vengono di seguito riportate le principali misure – generali e specifiche – da sviluppare, al fine di prevenire e contrastare l'insorgenza dei fenomeni corruttivi all'interno dei processi a rischio.

A tal proposito, si fa presente che le misure riportate nel presente PTPCT da sviluppare derivano da quelle presenti nel PTPCT 2021-2023 e non realizzate.

La mancata realizzazione di dette misure deriva, in parte, dall'emergenza epidemiologica, tutt'ora in corso, che ha coinvolto il Paese e che ha richiesto e sta richiedendo un notevole sforzo di gestione amministrativa all'Ente e allo stesso tempo dal rinnovo dei vertici intercorso nell'anno 2021 rispetto al precedente che era in prorogatio dal 2020.

Al fine, quindi, di una maggiore incisività nello sviluppo delle misure di prevenzione del fenomeno corruttivo, si suggerisce l'integrazione – a partire dal Piano Performance 2022-2024 – delle misure di prevenzione della corruzione con gli obiettivi individuali di performance secondo i principi dettati dal Ciclo Integrato Performance-Anticorruzione-Trasparenza.

In tale contesto, si evidenzia che con la Legge 30 dicembre 2021, n. 234 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024" viene definito il Piano di riorganizzazione e rilancio del CNR. A tal proposito, visti i tempi contingentati che non hanno permesso l'integrazione iniziale delle misure di prevenzione della corruzione con gli obiettivi individuali di performance, l'occasione di tale integrazione può essere rappresentata dall'adozione del Piano di riorganizzazione e rilancio.

4.3.1. Misure generali

• Il Codice di Comportamento del CNR

MISURA	STATO DI ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Codice di comportamento	Da implementare	I) Consultazione pubblica (30/09/2022) II) Proposta aggiornamento Codice (31/12/2022)	Proposta aggiornamento codice	Responsabile PRODIS

Come indicato negli aggiornamenti 2015, 2018 e 2019 al Piano Nazionale Anticorruzione, è stata evidenziata l'utilità di introdurre nel Codice di comportamento lo specifico dovere di collaborare attivamente con il RPCT, dovere la cui violazione deve essere ritenuta particolarmente grave in sede di responsabilità disciplinare.

A tal proposito, avendo registrato diversi ritardi, anche a seguito di successivi solleciti, nel fornire i riscontri richiesti dal RPCT da parte di alcuni Referenti del Responsabile, si ritiene di dover aggiornare il Codice di comportamento del CNR con l'introduzione di tale dovere al fine di agevolare il lavoro del RPCT.

- **Rotazione ordinaria dei dipendenti**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Rotazione dei dipendenti addetti alle aree di rischio	In implementazione	I) Proposta al RPCT di una bozza di disciplinare in materia di rotazione ordinaria (30/09/2022) II) Trasmissione al DG di una proposta di disciplinare in materia di rotazione ordinaria (31/10/2022)	Trasmissione informativa	- Responsabile UPAT (fase I) - RPCT (fase II)

Nell'ambito delle misure dirette a prevenire il rischio di corruzione, assume rilievo l'applicazione del principio di rotazione del personale addetto alle aree a rischio. La ratio delle previsioni normative ad oggi emanate è quella di evitare che possano consolidarsi posizioni di privilegio nella gestione diretta di attività e di evitare che il medesimo funzionario tratti lo stesso tipo di procedimenti per lungo tempo, relazionandosi sempre con i medesimi utenti.

Nell'applicazione della rotazione occorre tener conto di vincoli di natura soggettiva, connessi ad eventuali diritti individuali, soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di lavoro del dipendente, e vincoli di natura oggettiva, legati all'esigenza di assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa. In questo caso, la formazione assume un ruolo fondamentale nell'assicurare il possesso di competenze professionali necessarie per dare luogo alla rotazione.

Unitamente alla formazione, possono inoltre essere previsti periodi di affiancamento del responsabile di una determinata funzione con un altro dipendente che potrebbe sostituirlo.

Relativamente alla rotazione degli incarichi di direzione di Uffici e Unità della SAC, nell'anno 2021 sono stati affidati 3 incarichi di direzione. Nello stesso anno, sono stati infine 11 i nuovi Direttori di Istituto e 3 i Direttori di Dipartimento cui è stato attribuito il nuovo incarico.

- **Rotazione straordinaria dei dipendenti**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Rotazione straordinaria dei dipendenti a seguito di reati	In implementazione	I) Elaborazione linee guida applicazione rotazione straordinaria (30/09/2022); II) Revisione linee guida (31/03/2023)	Emanazione Linee Guida rotazione straordinaria	- Responsabile AFLEG (fase I) - Dirigente UGRU (fase II) - Responsabile PRODIS (fase II)

La rotazione straordinaria dei dipendenti in caso di procedimenti penali o disciplinari per illeciti di natura corruttiva, prevista dall'art. 16, comma 1, lett. I-quater, del D.lgs. n. 165/2001, è una misura di prevenzione della corruzione che si applica a seguito del verificarsi di eventi corruttivi.

Ai fini dell'applicazione dell'istituto della rotazione straordinaria, occorre innanzitutto procedere, così come precisato dall'ANAC con la Delibera n. 215/2019, all'identificazione dei reati che costituiscono il presupposto da tenere in considerazione per l'adozione della misura.

In tale ambito, viene proposta l'elaborazione di linee guida contenenti l'elenco dei reati prodromici all'applicazione della misura, la competenza in merito all'adozione del provvedimento a seconda delle diverse figure coinvolte, oltre a criteri, tempi e misure alternative alla rotazione straordinaria.

- **Conflitto di interessi**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Conflitto di interessi	Da implementare	Linee guida conflitto interessi (30/09/2022)	Emanazione Linee Guida	Responsabile PRODIS

Mentre la disciplina della rotazione straordinaria si applica a seguito del verificarsi di eventi corruttivi, la tutela anticipatoria degli eventi corruttivi si realizza anche tramite la gestione del conflitto di interessi.

A tal proposito, si propone l'emanazione di linee guida sul conflitto di interessi, contenenti informazioni anche sugli eventuali controlli da effettuare, e che i singoli interessati dovranno dichiararne di averne preso visione nella sottoscrizione delle relative dichiarazioni.

- **Inconferibilità per incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Inconferibilità per incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali	In implementazione	Definizione di controlli a campione in materia di inconferibilità per incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali:	Controlli effettuati	Dirigente UGRU

		I) Definizione del campione (31/12/2020);		
		II) Controlli (31/12/2022)		

Il D.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50 della legge 6 novembre 2012, n. 190", definisce modalità e requisiti per il conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice.

Ai sensi dell'art. 1 del D.lgs. n. 39/2013, comma 1, lett. g), per inconferibilità s'intende "la preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi previsti dal presente decreto a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico".

La lett. h) dello stesso comma definisce, invece, l'incompatibilità come "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico".

La Delibera ANAC n. 1201 del 18 dicembre 2019, recante: "Indicazioni per l'applicazione della disciplina delle inconferibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione – art. 3 d.lgs.

n. 39/2013 e art. 35-bis d.lgs. n. 165/2001", fornisce, quindi, importanti chiarimenti sull'applicazione sia delle disposizioni di cui all'art. 3 del D.lgs. n. 39/2013, sia sulle disposizioni di cui all'art. 35-bis del D.lgs. n. 165/2001.

A seguito della definizione del campione – rappresentato da 1 Dirigente di Ufficio e 1 Responsabile di Unità della SAC, unitamente a 1 Direttore di Dipartimento e 7 Direttori di Istituto – sul quale effettuare controlli in merito ad eventuali inconferibilità per incarichi dirigenziali e incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali, è attualmente in corso l'analisi di dati, documenti e dichiarazioni rese dai soggetti interessati al fine di concludere i relativi controlli in merito ad eventuali situazioni di inconferibilità o incompatibilità.

• **Tutela del dipendente che segnala illeciti – Whistleblower**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Tutela del whistleblower	In implementazione	I) Specifiche funzionali procedura alla luce delle Linee guida ANAC (30/09/2022) II) Implementazione procedura e conformità a GDPR (31/12/2022) III) Revisione giuridica documenti (31/12/2022)	- Invio specifiche funzionali - Sviluppo Procedura conforme a GDPR - Policy e Circolare	- Responsabile UPAT (fase I) - Dirigente ICT (sviluppo procedura conforme GDPR) - Responsabile AFLEG (revisione giuridica) - RPCT (Policy e Circolare)

Con nota Prot. AMMCNT-CNR n. 0069887 del 10/10/2019, Il Gruppo di lavoro a supporto del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per la definizione e implementazione della procedura per la segnalazione di condotte illecite da parte del dipendente a tutela del dipendente stesso, ha trasmesso la conclusione dei propri lavori con lo sviluppo della procedura informatica e la predisposizione delle bozze dei documenti “Whistleblower – Policy per il trattamento e la disciplina delle segnalazioni di illeciti e irregolarità da parte del dipendente” e “Whistleblower: il portale per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite a tutela del segnalante – Manuale utente”.

Con Delibera ANAC n. 469 del 9 giugno 2021, il Consiglio dell’Autorità ha approvato lo Schema di linee guida per il whistleblowing, che evidenziano i cambiamenti intervenuti sull’ambito soggettivo di applicazione dell’istituto, con riferimento sia ai soggetti tenuti a dare attuazione alla normativa, sia ai soggetti – i segnalanti - beneficiari del regime di tutela. Occorre, pertanto, implementare la procedura sviluppata alla luce delle nuove linee guida prima di renderla operativa.

Nelle more dell’implementazione di tale procedura, rimane in vigore la circolare n. 01/2015 con cui il Direttore Generale del CNR, allora Responsabile della Prevenzione della Corruzione, ha illustrato le modalità con cui dipendenti e collaboratori del CNR possono effettuare la segnalazione di condotte illecite, attraverso l’invio di segnalazioni al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza all’indirizzo email whistleblower@cnr.it.

Al fine di incoraggiare i dipendenti a segnalare gli illeciti di cui vengono a conoscenza e garantirne, al tempo stesso, la tutela, vengono inoltre accettate segnalazioni che potranno pervenire in qualsiasi formato (cartaceo, elettronico, fax, ecc.) relativamente a violazioni di norme amministrative, civili o penali o del Codice di Comportamento del CNR da parte del personale con contratto di lavoro subordinato, sia a tempo indeterminato sia determinato, ivi compresi i dirigenti, nonché dal personale appartenente ad altre amministrazioni in posizione di comando, distacco o fuori ruolo presso il CNR, dai collaboratori, consulenti o esperti del CNR con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo, dai collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi, o da soggetti terzi.

Si ricorda, infine, che ai sensi dell’art. 54 bis del D.lgs. n. 165/2011, così come modificato dal Decreto- legge n. 90/2014, convertito nella Legge n. 114/2014, le segnalazioni di illecito possono essere inviate anche direttamente all’ANAC, che è chiamata a gestire segnalazioni provenienti da

dependenti di altre amministrazioni pubbliche. L'ANAC stessa sarà la destinataria di eventuali segnalazioni riguardanti direttamente il RPCT.

Nel caso in cui la segnalazione ponga il RPCT in una situazione di conflitto di interessi, il ruolo per il processamento della segnalazione verrà ricoperto dal più alto dirigente in servizio, ad eccezione del Direttore Generale, che non sia responsabile di processi ad elevato rischio corruttivo.

- **Aggiornamento mappatura processi e procedimenti**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Aggiornamento mappatura processi e procedimenti	In implementazione	I) Test e messa in esercizio procedura informatica (30/06/2021) II) Aggiornamento mappatura (31/10/2022)	- Provvedimento adozione aggiornamento mappatura	- Dirigente ICT (fase I) - Dirigenti e Responsabili SAC (fase II)

La mappatura dei processi di un'organizzazione costituisce il requisito fondamentale per lo sviluppo di una serie di azioni, tra cui quelle relative alla prevenzione della corruzione; risulta utile innanzitutto per l'analisi del contesto interno e permette, inoltre, di individuare i processi e le fasi a maggior rischio corruzione su cui individuare misure per la prevenzione della corruzione maggiormente precise ed efficaci.

A seguito della riorganizzazione della Sede Amministrativa Centrale, operativa dal 1 ottobre u.s., si è reso quindi necessario un aggiornamento della mappatura condotta nel 2015 attraverso una apposita procedura informatizzata, per permettere l'aggiornamento ai singoli Dirigenti e Responsabili, eventualmente implementato con l'aggiunta di nuovi campi, e mantenerla aggiornata nel tempo.

La mappatura è attualmente in fase di aggiornamento a seguito del Provvedimento del Direttore Generale n. 69 del 2 dicembre 2021 di istituzione delle nuove strutture dell'Amministrazione Centrale in esecuzione dalla delibera n. 163 del 18 novembre 2021.

- **Formazione**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Formazione	In implementazione	I) Piano Triennale della Formazione 2021-2023 (09/07/2021) II) Erogazione corsi (31/12/2022)	Corsi erogati	Responsabile FORWEL

Con delibera n. 89/2021, il Consiglio di Amministrazione del CNR ha approvato, nel luglio 2021, il Piano Triennale della Formazione 2021-2023. Nell'ambito delle iniziative di formazione obbligatoria, esso prevede la progettazione, la programmazione e l'erogazione di percorsi formativi per il personale coinvolto in processi a rischio corruzione nonché relativamente all'assolvimento degli obblighi di trasparenza e integrità.

A tale scopo, a seguito di regolare procedura effettuata tramite MEPA, l'Unità Formazione e Welfare (all'epoca dell'affidamento Ufficio n.d. Formazione) in collaborazione con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Consiglio Nazionale delle Ricerche, ha affidato ad una società esperta nel settore, un contratto che prevede la fornitura di complessive trenta giornate di formazione in materia di anticorruzione, da erogare nel triennio 2019-2021.

Nel corso del 2021 sono state realizzate n. 12 giornate formative a carattere generale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, rivolte a tutto il personale CNR interessato.

Nelle n. 12 giornate rivolte al personale sono stati affrontati i temi riguardanti gli obblighi di trasparenza nei procedimenti di erogazione soggetti ad attestazione da parte degli organismi di valutazione, la rotazione dei dipendenti quale misura per la prevenzione della corruzione, la legge

n. 190/2012 e la strategia nazionale di repressione della corruzione: i reati contro la pubblica amministrazione, la prevenzione e il contrasto dei fenomeni di riciclaggio, di finanziamento del terrorismo e frode, il Whistleblowing e gli aspetti organizzativi e applicativi alla luce del regolamento ANAC in materia, nuove norme e adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, aggiornamenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa alla luce del provvedimento ANAC che raccoglie le fonti normative e le delibere intervenute successivamente all'adozione del PNA 2019, la prevenzione della corruzione nell'area di rischio della "gestione economica", i sistemi di gestione del rischio di corruzione nella pubblica amministrazione, la norma UNI ISO 37001.2016 ed i sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione, la prevenzione della corruzione e la trasparenza nei procedimenti di erogazione di sovvenzioni e contributi alla luce delle nuove linee guida ANAC in materia..

4.3.2. Misure specifiche

- **Ricognizione servizi erogati**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Ricognizione servizi erogati	In implementazione	Ricognizione servizi erogati ai sensi degli artt. 32 e 41 del D.lgs. n. 33/2013 (31/12/2022)	Mappatura servizi erogati conforme al D.lgs. n. 33/2013	- Dirigente UPGO

Intendendo la trasparenza amministrativa quale una delle principali misure di prevenzione della corruzione, relativamente a quanto prescritto dagli artt. 32 e 41 del D.lgs. n. 33/2013, la relativa sottosezione di Amministrazione Trasparente dell'Ente riporta esclusivamente i servizi offerti dalla Biblioteca Centrale e dal Centro ISSN, con l'indicazione di tempi di erogazione e costi. In tale ambito, il RPCT, con Nota Prot. AMMCNT-CNR 0030873 del 13.05.2020, ha richiesto l'avvio di una ricognizione al competente Ufficio Programmazione e Grant Office, finalizzata alla mappatura di eventuali ulteriori servizi offerti anche dalla Rete Scientifica dell'Ente.

A tutt'oggi ancora non è stata effettuata una mappatura dei servizi erogati alla quale venga data pubblicità e diffusione. La misura, pertanto, viene riproposta per l'anno 2022.

- **Procedura informatica per il popolamento e l'aggiornamento del Registro per l'accesso civico**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Procedura informatica per il popolamento e l'aggiornamento del Registro per l'accesso civico	In implementazione	I) Specifiche funzionali procedura (30/09/2022) II) Sviluppo e messa in esercizio procedura (31/12/2022)	Messa in esercizio procedura informatica	- Responsabile UPAT (fase I) - Dirigente ICT (fase II)

A seguito della progettazione della procedura corredata di specifiche funzionali, il relativo sviluppo e messa in esercizio rimane vincolato al collegamento con il sistema di protocollo informatico, rispetto al quale sono attualmente in produzione due sistemi di protocollo con la migrazione in corso dal vecchio sistema al nuovo sistema.

Tale procedura verrà, pertanto, collegata con il sistema di gestione del protocollo informatico così come espressamente previsto dalla Circolare n. 2/2017 del Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione "Per promuovere la realizzazione del registro, le attività di registrazione, gestione e trattamento della richiesta dovrebbero essere effettuate utilizzando i sistemi di gestione del protocollo informatico e dei flussi documentali, di cui le amministrazioni sono da tempo dotate ai sensi del D.P.R. n. 445/2000, del D.lgs. n. 82/2005 (Codice dell'amministrazione digitale) e delle relative regole tecniche (D.P.C.M. 3 dicembre 2013)".

La nuova procedura, una volta a regime, consentirà a tutte le strutture dell'Ente responsabili dei procedimenti di istanza di accesso generalizzato, nonché all'URP e al RPCT per le istanze di accesso semplice, di inserire autonomamente tutte le informazioni previste nel Registro.

- **Collegamento banca dati PERLA PA**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Collegamento banca dati PERLA PA	In implementazione	Collegamento Banca dati "PERLA PA – Anagrafe delle prestazioni" con la Sezione Amministrazione Trasparente "Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti" (31/12/2022)	Collegamento banca dati	- Dirigente ICT

La misura prevede l'inserimento sul sito istituzionale dell'Ente (sezione Amministrazione trasparente), del collegamento ipertestuale con la Banca dati "PERLA PA – Anagrafe delle prestazioni" e con la Sezione Amministrazione Trasparente "Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti", al fine di comunicare in maniera più completa e tempestiva i dati richiesti al sistema Perla PA e di provvedere, contestualmente, alla pubblicazione su Amministrazione Trasparente.

L'integrazione con il sistema PerlaPA è stata attivata sia sul sistema di contabilità SIGLA sia sul portale SIPER. Rimane da realizzare il collegamento con la sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente.

Relativamente agli incarichi istituzionali presso gli organismi partecipati conferiti e autorizzati ai dipendenti, tale informazione confluisce, a seguito dell'entrata in vigore dell'art.17, commi 3 e 4, del D.L. n. 90/2014, convertito dalla Legge 11/8/2014 n.114, nella rilevazione delle partecipazioni pubbliche del Dipartimento del Tesoro (MEF). Pertanto, a decorrere dal primo gennaio 2015, le informazioni sui rappresentanti nominati dalle amministrazioni pubbliche negli organi di governo delle società e degli enti partecipati e sugli oneri derivanti dalla partecipazione, precedentemente trasmesse al Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Portale PERLA PA, ai sensi dell'art. 1, comma 587 della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, sono confluite attraverso l'applicativo Partecipazioni del Portale Tesoro del MEF.

- **Banca dati finanziamenti esterni**

MISURA	STATO DI ATTUAZIONE AL 31/12/2021	DI FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZION E	SOGGETTO RESPONSAB ILE
Banca dati finanziamen ti esterni	In implementazio ne	I) Analisi sistemi esistenti e proposta realizzazione/implementazio ne (30/09/2022); II) Realizzazione/implementazi one banca dati (30/06/2023)	Messa in esercizio banca dati e pubblicazion e dati	- Dirigente UPGO (fase I) - Dirigente ICT (fase II)

Il Piano Nazionale Anticorruzione 2017 evidenziava come nella ricerca pubblica (universitaria e degli enti di ricerca), si riscontra una notevole pluralità di fondi a cui corrisponde una "pluralità di soggetti di governance tale per cui non appare assicurata la piena e trasparente conoscibilità dei finanziamenti esistenti, delle procedure adottate dai soggetti erogatori, dei criteri adottati per la valutazione, dei soggetti destinatari dei finanziamenti medesimi, nonché dei valutatori". La frammentazione dei fondi e dei soggetti erogatori rende di fatto difficilmente conoscibile il quadro dei finanziamenti e particolarmente sensibile ad interferenze improprie e a fenomeni corruttivi, l'ambito stesso della ricerca.

Nell'articolazione del ciclo di vita della ricerca, dalla progettazione alla pubblicazione degli esiti, la fase conclusiva è importante per poter verificare l'effettivo svolgimento della ricerca e i risultati conseguiti, in modo da poter valutare se il finanziamento erogato abbia dato luogo alla realizzazione dell'esperimento, quantomeno sul piano procedurale e documentale e per dar conto ai cittadini della buona gestione amministrativa.

Allo stato attuale, la piattaforma Gestione Finanziamenti Esterni è presente nella Intranet CNR, mentre la parte contabile viene gestita nel Sistema Informativo per la Gestione delle Linee di Attività

– SIGLA.

Tuttavia, l'attuale piattaforma presenta alcune criticità che limitano la totale trasparenza e completezza dei dati inseriti, con la conseguente necessità di implementare la piattaforma con ulteriori informazioni che garantiscano la piena conoscenza delle progettualità. Allo scopo di sanare alcune delle criticità rilevate, l'implementazione della misura riguarderà:

- a) rendere obbligatoria la compilazione di tutte le sezioni della piattaforma, in modo che sia garantito anche il collegamento con gli altri sistemi informativi esistenti;
- b) prevedere la creazione di una reportistica in formato Excel, al fine di estrapolare ed elaborare i dati presenti;

- c) aggiungere nuove sezioni nella piattaforma, quali, ad esempio la durata del progetto e il ruolo del CNR (se capofila o partner) e, nel caso di finanziamenti europei, prevedere nella sezione "documentazione" la voce "grant agreement".

A tal proposito, l'Ufficio Programmazione e Grant Office fornirà all'Ufficio ICT apposite specifiche funzionali per procedere alla relativa implementazione volta a sanare le suddette criticità e alla successiva pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

• **Centralizzazione dei contratti di fornitura dei servizi di pulizia, vigilanza e portierato:**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Centralizzazione dei contratti di fornitura dei servizi di pulizia, vigilanza e portierato	In implementazione	I) Adesione Convenzioni Consip (31/12/2021) II) Aggiudicazione gara (31/12/2022)	- Riduzione numero contratti - Riduzione spesa	- Dirigente USG (fase I) - Dirigente UCP (fase II)

Durante i primi mesi del 2021 a seguito dell'emanazione del provvedimento n. 124 del 28.12.2020, così come modificato dal provvedimento n. 133 del 31.12.2020 avente ad oggetto: "Atto di indirizzo relativo al superamento delle proroghe contrattuali relativamente ai servizi di pulizia, vigilanza/portierato", ogni centro di responsabilità del CNR è stato invitato ad espletare i servizi richiamati mediante autonome procedure di gara di evidenza pubblica nelle more di adesione alle Convenzioni Consip FM4, oppure della attivazione della procedura di gara unica nazionale da parte dell'Ufficio Contratti e Partnership.

In ottemperanza a quanto sopra esposto, si sono avviate una serie di attività propedeutiche per la realizzazione dell'obiettivo:

1. Richieste di analisi dei fabbisogni al competente ufficio USG per le strutture CNR per le quali non è possibile attivare le convenzioni CONSIP e che necessitano di una gara o di una gara unica e di una stima delle relative coperture finanziarie correlate ai servizi di pulizia, vigilanza e portierato per quanto riguarda il soprasoglia, gestite dall'ufficio USG e presenti sulla programmazione biennale dei beni e servizi presentate nel corso dell'anno.
2. Disposizioni (prot. 0007215/2021 del 01/02/2021) in ordine alle procedure di gara per l'acquisizione dei servizi di pulizia, vigilanza e portierato con UCP (solo espletamento gara) e USG (stesura degli atti e individuazione del RUP).
3. Creazione di un gruppo di lavoro (prot. n. 0012235/2021 del 18/02/2021) permanente di supporto all'Ufficio contratti e partnership, su impulso del Direttore Generale per carenza di personale, per la gestione delle gare di appalto per i servizi di vigilanza e portierato.

Durante la prosecuzione delle attività è emerso che i servizi di vigilanza armata e servizi fiduciari (portierato e reception) per la Sede Centrale del CNR e strutture afferenti (P.le Aldo Moro – Via dei Taurini – Campus Monterotondo) erano in imminente scadenza per cui le attività di entrambi gli uffici coinvolti, si sono concentrate sulla predisposizione degli adempimenti di gara.

Ad oggi, quindi, sono in fase di pubblicazione e aggiudicazione, le gare per la fornitura dei servizi di vigilanza e portierato.

Per lo svolgimento della gara dei servizi di pulizia, l'USG ha aderito alla Convenzione Consip FM4.

- **Albo nazionale commissioni reclutamento a tempo indeterminato**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Albo nazionale commissioni reclutamento a tempo indeterminato	In implementazione	Attivazione Albo – Profilo professionale Ricercatore (31/12/2022)	Attivazione Albo	Dirigente CONCORSI

Nel corso del 2021 sono state avviate, sulla base del workflow già condiviso, le attività finalizzate all'attivazione dell'Albo Nazionale dei Commissari di Concorso CNR relative al profilo professionale di Ricercatore.

Nello specifico, al fine di rendere più articolate ed efficaci le linee di azione intraprese, è stata avviata un'analisi volta alla definizione di un disciplinare concernente:

- i requisiti di iscrizione all'albo, la durata della stessa e in generale tutte le modalità di tenuta e aggiornamento dell'albo;*
- le modalità di acquisizione delle candidature e delle proposte di inserimento nell'albo e l'iter richiesto per la valutazione delle proposte e delle candidature;*
- le modalità di presentazione delle candidature e degli inviti, nonché l'iter previsto per l'accettazione dell'iscrizione da parte dei soggetti invitati con le relative modulistiche.*

Parallelamente, sono in corso di stesura le specifiche funzionali per la predisposizione di un sistema informativo relativo alla selezione dei componenti delle singole commissioni secondo principi di rotazione e casualità. Unitamente a tali principi, è emersa la necessità/opportunità di inserire la definizione di parametri scientifici per l'accesso all'Albo e per la selezione dei Commissari nelle singole procedure concorsuali.

A tal proposito, è in corso una interlocuzione con i Responsabili delle strutture della Rete Scientifica volta a definire, in relazione alle aree strategiche, le sezioni/ambiti disciplinari di riferimento per il reclutamento dei ricercatori, nonché un sistema di prevalutazione dei requisiti di esperienza e professionalità degli iscritti in linea con parametri scientifici per l'accesso all'Albo e la selezione dei Commissari.

- **Mappatura dei processi di gestione dei fondi strutturali**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Mappatura processi gestione fondi strutturali	In implementazione	Implementazione mappatura (30/06/2022)	Realizzazione e pubblicazione mappatura	Dirigente UPGO

L'aggiornamento 2018 al Piano Nazionale Anticorruzione effettua un focus sulle procedure per l'impiego dei finanziamenti europei e nazionali, considerata la notevole rilevanza economica delle risorse pubbliche assegnate alle amministrazioni centrali e regionali dall'Unione Europea e dal Governo.

Anche l'Atto d'Indirizzo del già Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Valeria Fedeli, avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione aveva già posto

l'accento sulla notevole pluralità di fondi per la ricerca, tra cui i fondi strutturali nazionali ed europei, cui corrisponde una pluralità di soggetti di governance dei processi di gestione di tali fondi.

A tal proposito, risulta fondamentale disporre di una mappatura articolata e dettagliata dei processi di gestione dei fondi strutturali che finanziano attività di ricerca dell'Ente per capire se e quali sono gli eventi a rischio corruttivo che potrebbero annidarsi in tali processi, le modalità di comportamento a rischio corruzione che favoriscono il verificarsi dell'evento corruttivo, il perimetro d'azione interno e/o esterno all'amministrazione e i fattori abilitanti, interni ed esterni, da contrastare che agevolano la realizzazione dell'evento corruttivo.

In tale contesto, sono stati individuati i parametri fondamentali ai quali far riferimento per tracciare la mappatura degli strumenti finanziari dell'UE:

- Tipologia dei fondi, comprese le modalità di erogazione dei fondi;
- Modalità di gestione del bilancio, che prevedono fondi a gestione diretta, a gestione indiretta e concorrente;
- Enti erogatori, distinti tra i vari livelli di governo della UE e organismi intermedi locali;
- Ambito di policy, ovvero il tipo di politiche pubbliche finanziate o settori economici di intervento;
- Destinatari finali, ovvero i ricercatori che ricevono il contributo per il progetto ammesso a finanziamento e lo gestiscono.

-

• **Implementazione nuovo sistema di risk management**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Implementazione sistema gestione rischio corruttivo	In implementazione	I) Progettazione sistema di gestione del rischio (30/06/2020) II) Messa in esercizio procedura informatica (30/06/2021) II) Aggiornamento mappatura (31/10/2022) V) Implementazione sistema di gestione del rischio (31/12/2022)	Adozione sistema di gestione del rischio	- RPCT (fase I – realizzata) - ICT (fase II) - Dirigenti e Responsabili SAC (fase III) - RPCT (fase IV)

A seguito della progettazione del nuovo sistema di gestione del rischio corruttivo implementato dal RPCT e trasmesso al Direttore Generale e all'OIV con Nota Prot. AMMCNT-CNR n. 0041318 del 25/06/2020, per lo sviluppo e adozione del sistema occorre aggiornare la mappatura dei processi e procedimenti – articolati in fasi – dell'Ente, al fine di poter estrarre quelli a rischio corruzione e sui quali applicare il nuovo modello progettato che, come suggerito dal PNA 2019, è caratterizzato da un'analisi del contesto più specifica e permette una valutazione del rischio seguendo un approccio di tipo qualitativo piuttosto che quantitativo.

- **Disciplinare per l'erogazione dei contributi**

-

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Disciplinare per l'erogazione dei contributi	Da implementare	Predisposizione Disciplinare per l'erogazione dei contributi (31/12/2022)	Adozione Disciplinare	- Responsabile ORGANI

La pubblicazione obbligatoria relativa ai provvedimenti di erogazione di contributi, sovvenzioni, sussidi e vantaggi economici, di cui agli artt. 26 e 27 del D.lgs. 33/2013, fa esplicito riferimento all'art. 12 della Legge 241/1990, secondo il quale "1. La concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati sono subordinate alla predeterminazione da parte delle amministrazioni procedenti, nelle forme previste dai rispettivi ordinamenti, dei criteri e delle modalità cui le amministrazioni stesse devono attenersi". A tal proposito, risulta necessario procedere alla predisposizione di un disciplinare che regolamenti l'erogazione di contributi a soggetti terzi.

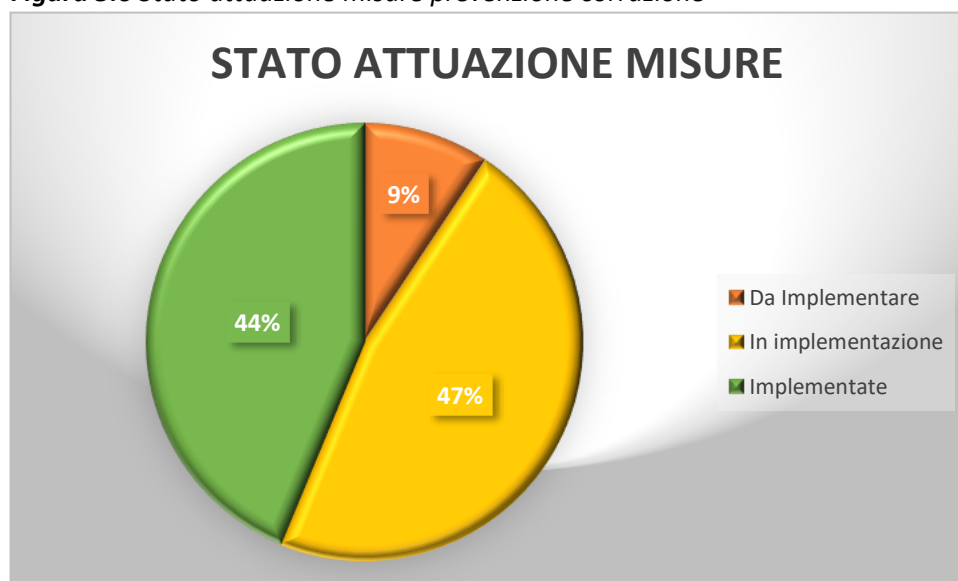
- **Disciplinare per la concessione del patrocinio CNR**

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2021	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Disciplinare per la concessione del patrocinio CNR	In implementazione	I) Predisposizione Disciplinare (31/12/2020); II) Revisione Disciplinare (30/06/2022)	Adozione Disciplinare	- Responsabile COMUNICAZIONE (fase I - realizzata) - Responsabile AFLEG (fase II)

Il CNR concede patrocini a titolo non oneroso "morale" e a titolo oneroso, con erogazione di un contributo economico, per il sostegno, la promozione o la tutela riconosciuta a iniziative e manifestazioni organizzate da soggetti terzi, pubblici e privati, ritenute meritevoli di apprezzamento per il particolare interesse culturale e scientifico e coerenti con le proprie finalità statutarie.

La concessione di patrocini gratuiti e a titolo oneroso da parte del CNR è finalizzata a sostenere e a promuovere iniziative che contribuiscono alla creazione e divulgazione della cultura scientifica, in coerenza con la mission affidata al CNR di "promuove la diffusione della conoscenza nella società". A tal proposito, è stata predisposta da parte dell'ex Unità Comunicazione e Relazioni con il Pubblico una bozza di Disciplinare per la concessione del patrocinio CNR, attualmente in fase di revisione presso l'Unità Affari Legali e Albo Avvocati, prima della sua approvazione da parte del CdA dell'Ente. Nel successivo paragrafo vengono, infine, riportate le misure implementate nei PTPCT precedenti. A partire dal PTPCT 2017-2019, il sistema di gestione del rischio corruzione ha permesso di strutturare una valutazione del rischio maggiormente analitica che ha condotto alla proposizione di misure più puntuali. Il collegamento, quindi, avvenuto in passato tra alcune misure di prevenzione del rischio corruzione e gli obiettivi di performance ha portato all'avvio dell'implementazione di 29 misure, di cui 14 già realizzate e 15 in fase di realizzazione, oltre alla proposizione di 3 nuove misure da implementare nel corso del prossimo triennio.

Figura 5.6 Stato attuazione misure prevenzione corruzione



4.3.3. Misure e azioni implementate

Si riportano di seguito l'elenco delle misure e azioni per la prevenzione della corruzione implementate nei piani precedenti.

MISURA	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Linee guida codice appalti	Predisposizione linee guida/regolamenti/manuali (31/12/2021)	Linee guida	- Dirigente UCP
Conflitto di interessi nella costituzione di impresa spin-off	Predisposizione e sottomissione dichiarazione assenza conflitto interessi personale proponente spin-off (31/12/2020)	Sottoscrizione dichiarazione assenza conflitto interessi	- Responsabile UVR
Pantouflage	Predisposizione dichiarazione cessazione servizio (30/06/2020)	Adozione dichiarazione	- Dirigente UGRU
Albo nazionale figure professionali lavori edilizia	I) Avvio procedure (31/12/2019) II) Popolamento e attivazione Albo con produzione di Linee guida funzionamento (30/06/2021)	- Attivazione Albo - Linee guida	- Dirigente UPE
Attivazione Gestione dell'Albo	I) Avvio procedure (29/11/2018) II) Popolamento e attivazione Albo con produzione di Linee guida funzionamento Albo	- Costituzione Albo - Popolamento e attivazione Albo - Linee guida	- Dirigente USG

MISURA	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Nazionale dei RUP del CNR	(01/04/2019) e comunque non prima della approvazione del Regolamento CNR per l'erogazione degli incentivi tecnici di cui al D.lgs. 50/2016		
Centralizzazione dei contratti di fornitura energia elettrica e gas naturale	I) Avvio del processo di centralizzazione (22/01/2019) II) Adesione Convenzione Consip Energia Elettrica 16 (31/01/2019) III) Adesione Convenzione Consip Gas Naturale 11 dallo 01/02/2019 al 30/06/2019	- Riduzione numero contratti - Riduzione spesa	- Dirigente USG
Adeguamento alla nuova normativa sul diritto di accesso civico	I) Individuazione modello organizzativo (31/03/2017) II) Emanazione Regolamento Accesso (delibera CdA n. 90 del 27 giugno 2017) III) Pubblicazione Registro accesso (dicembre 2017) (https://www.cnr.it/it/accesso-civico) IV) Aggiornamento semestrale del Registro	- Emanazione regolamento - Pubblicazione registro - Implementazione Registro	- RPCT (fase I, II e IV) - Responsabile SPR RSI (fase III)
Miglioramento della qualità dei dati pubblicati	Integrazione della INTRANET dell'Ente con una nuova funzionalità per caricamento dati e dichiarazioni (dicembre 2017)	Implementazione funzionalità	- Responsabile SPR RSI
Processo per la gestione informatizzata degli Incarichi extraistituzionali	Procedura informatica per la comunicazione degli incarichi extraistituzionali (febbraio 2018)	Rilascio procedura	- Direttore USGTEP - Responsabile SPR RSI
Pubblicazione dati ulteriori e rilevazione accessi sito	I) Pubblicati ulteriori dati su Amministrazione Trasparente (2017); II) Attivazione sistema di rilevazione degli accessi per la sezione Amministrazione trasparente (dicembre 2017)	Pubblicazione dati Sistema rilevazione accessi	- Referenti trasparenza (fase I) - Responsabile SPR RSI (fase II)
Sistema informatico	I) Costituzione Gruppo di Lavoro (28/09/2016)	- Rilascio procedura	- Dirigenti UPFC e USG

MISURA	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI ATTUAZIONE	DI	SOGGETTO RESPONSABILE
pubblicazione dati gare	II) Procedura informatica (30/04/2019) III) Circolare (30/04/2019)	Emanazione circolare		(specifiche procedura) - Dirigente UAIG (specifiche procedura ed emanazione circolare) - Responsabile SPR RSI (rilascio procedura e manuale)
Patto integrità gare	I) Predisposizione di un Patto di Integrità in materia di contratti pubblici da inserire negli atti di gara di tutte le procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture (30/11/2017) II) Circolare (emanata con prot. 0056483/2018 del 29/08/2018)	Emanazione circolare		- Dirigente UAIG
Linee guida e protocolli comportamentali commissioni di selezione	Predisposizione linee guida e protocolli (31/12/2018)	Emanazione linee guida e protocolli		- Dirigente Ufficio Concorsi e Borse di Studio
Piattaforma per la gestione di partecipazioni e accordi	I) Strutturazione piattaforma (31/12/2017) II) Rilascio piattaforma (31/12/2018)	Rilascio piattaforma		- Responsabile SPR PSC (fase I) - Responsabile SPR RSI (fase II)

4.4. Documentazione e rendicontazione

Le informazioni e i risultati derivanti dall'applicazione del modello di risk management devono essere documentati e rendicontati ai diversi soggetti – interni ed esterni – interessati.

Tale attività ha lo scopo principale di comunicare a tutta l'organizzazione l'attività di gestione del rischio corruttivo, migliorando tra l'altro l'attività stessa di gestione dei rischi, unitamente a fornire informazioni utili per i processi decisionali.

I principali documenti di rendicontazione – interna ed esterna – della politica di prevenzione dell'Ente sono il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, la Relazione annuale del RPCT, il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza, il registro degli accessi di cui all'art. 5 del D.lgs. 33/2013.

4.5. Comunicazione e consultazione

L'attività trasversale di comunicazione e consultazione prevede una consultazione pubblica del PTPCT per acquisire eventuali osservazioni provenienti dagli stakeholder dell'Ente identificati al paragrafo 5.1.

Ai fini della predisposizione del presente PTPCT 2022-2024, nel mese di ottobre 2020 è stata quindi avviata una consultazione pubblica finalizzata a rilevare proposte e/o osservazioni da parte dei principali stakeholder.

4.6. Monitoraggio e riesame

Ulteriore compito del RPCT è quello di procedere alla verifica dell'efficace attuazione del PTPCT, monitorando l'effettiva adozione di tali misure e la loro efficacia rispetto alla riduzione del rischio corruttivo.

Verranno, quindi, condotti annualmente almeno due monitoraggi – intermedio e finale – sull'implementazione delle misure per la prevenzione del rischio corruttivo, al fine di rilevarne lo stato di avanzamento ed eventuali criticità, intrinseche od estrinseche, al loro sviluppo.

Inoltre, il RPCT verificherà l'idoneità delle misure proposte e sviluppate nella fase di trattamento del rischio corruttivo dei processi, con la conseguente riduzione del livello di rischio che dovrebbe derivare dalla loro implementazione.

Allegato 1 – Sezione Trasparenza: obblighi di pubblicazione vigenti

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Disposizioni generali	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1, comma 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231) (link alla sotto-sezione Altri contenuti/Anticorruzione)	Annuale	Art. 10, c. 8, lett. a), d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dall'adozione	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Atti generali	Riferimenti normativi su organizzazione e attività	Riferimenti normativi con relativi link alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati "Normattiva" che regolano l'istituzione, l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 12, c. 1 d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale	Unità Supporto agli Organi
		Documenti di programmazione strategico-gestionale	Documenti di programmazione strategico-decisionali (obiettivi strategici in materia di prevenzione			Entro 30 gg dall'adozione	Unità Supporto agli Organi

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			della corruzione e trasparenza)				
		Atti amministrativi generali	Direttive, circolari, programmi, istruzioni e ogni atto, previsto dalla legge o comunque adottato, che dispone in generale sulla organizzazione, sulle funzioni, sugli obiettivi, sui procedimenti, ovvero nei quali si determina			Entro 30 gg dall'adozione	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			l'interpretazione di norme giuridiche che riguardano o dettano disposizioni per l'applicazione di esse				
		Codice disciplinare e di codice condotta	Codice disciplinare, recante l'indicazione delle infrazioni del codice disciplinare e relative sanzioni (pubblicazione online in alternativa all'affissione in luogo accessibile a tutti - art. 7, l. n.		Art. 55, c. 2, d.lgs. n. 165/2001 Art. 12, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dall'adozione e comunque entro la data di entrata in vigore	Unità Procedimenti Disciplinari

			300/1970)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Codice di condotta inteso quale codice di comportamento				
		Scadenario obblighi amministrativi	Scadenario con l'indicazione delle date di efficacia dei nuovi obblighi amministrativi introdotti		Art. 12, c. 1 bis, d.lgs. n. 33/2013	-	-
Organizzazioni	Titolari di incarichi politici, di amministrazioni, di	Titolari di incarichi politici di cui all'art. 14, co. 1, del dlgs n. 33/2013 (da	Organi di indirizzo politico e di amministrazione e gestione, con l'indicazione delle rispettive competenze	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	art. 13, c.1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dal provvedimento di nomina	Unità Supporto agli Organi

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	direzione o di governo	pubblicare in tabelle) Titolari di incarichi di amministrazione, di direzione o di governo di cui all'art. 14, co. 1-bis, del dlgs n. 33/2013	Atto di nomina o di proclamazione, con l'indicazione della durata dell'incarico o del mandato elettivo		Art. 14, c. 1, lett. a), lett. b), lett. c), lett. d), lett. e), d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dal provvedimento di nomina	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun componente dell'Organo
			Curricula			Entro 30 gg dal provvedimento di nomina	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
							componente dell'Organo
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione della carica			Entro 31 gennaio	Ufficio Ragioneria e affari fiscali
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici			Entro 31 gennaio	Ufficio Ragioneria e affari fiscali

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti			Entro 30 gg dal provvedimento di nomina Aggiornamento annuale entro il 31 marzo	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun componente dell'Organo
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti			Entro 30 gg dal provvedimento di nomina Aggiornamento annuale entro il 31 marzo	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
							componente dell'Organo
			1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore	Va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982	Va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun componente dell'Organo

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento	conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico			

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			dell'assunzione dell'incarico]				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun componente dell'Organo

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)				
			3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto, il coniuge non separato e i	Annuale	Art. 14, c. 1, lett. f), d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982	Entro il 31 marzo dell'esercizio successivo a quello di riferimento	Unità Supporto agli Organi, per conto di ciascun componente dell'Organo

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]				
	Sanzioni per mancata comunicazione e dei dati	Sanzioni per mancata o incompleta comunicazione dei dati da parte dei titolari di incarichi politici, di	Provvedimenti sanzionatori a carico del responsabile della mancata o incompleta comunicazione dei dati di cui all'articolo 14, concernenti la situazione patrimoniale complessiva	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs.33/2013)	art. 47, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg del provvedimento	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs. 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		amministrazione, di direzione o di governo	del titolare dell'incarico al momento dell'assunzione della carica, la titolarità di imprese, le partecipazioni azionarie proprie nonchè tutti i compensi cui dà diritto l'assunzione della carica				
	Articolazione degli uffici	Articolazione degli uffici	Indicazione delle competenze di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale, i nomi dei dirigenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 13, co.1, lett. b), c), d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg dall'adozione	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			responsabili dei singoli uffici				
		Organigramma (da pubblicare in modo tale che a ciascun ufficio sia assegnato un link ad una pagina contenente tutte le informazioni)	Illustrazione in forma semplificata, ai fini della piena accessibilità e comprensibilità dei dati, dell'organizzazione dell'amministrazione, mediante l'organigramma o analoghe rappresentazioni grafiche			Entro 30 gg dall'adozione	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		previste dalla norma)	Nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici			Entro 30 gg dall'adozione	Direzione Generale
	Telefono e posta elettronica	Telefono e posta elettronica	Elenco completo dei numeri di telefono e delle caselle di posta elettronica istituzionali e delle caselle di posta elettronica certificata dedicate, cui il cittadino possa rivolgersi per qualsiasi richiesta	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 13, co.1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 gg e comunque entro la data di entrata in vigore	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			inerente i compiti istituzionali				
Consulenti e collaboratori	Titolari di incarichi di collaborazione o consulenza	Consulenti e collaboratori (da pubblicare in tabelle)	Estremi degli atti di conferimento di incarichi di collaborazione o di consulenza a soggetti esterni a qualsiasi titolo (<u>compresi quelli affidati con contratto di collaborazione coordinata e continuativa</u>) per i quali	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art 15, c. 2, d.lgs. 33/2013	Entro 3 mesi dal conferimento dell'incarico, restanno pubblicati per i tre anni successivi alla cessazione dell'incarico (art. 15, c. 4, D.lgs. 33/2013)	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			è previsto un compenso con indicazione dei soggetti percettori, della ragione dell'incarico e dell'ammontare erogato Per ciascun titolare di incarico: 1) curriculum vitae		Art 15, c. 1, d.lgs. 33/2013		Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) dati relativi allo svolgimento di incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o allo svolgimento di attività professionali				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			3) compensi, comunque denominati, relativi al rapporto di consulenza o di collaborazione, con specifica evidenza delle				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato				
			Attestazione dell'avvenuta verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse		Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001		Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Tabelle relative agli elenchi dei consulenti con indicazione di oggetto, durata e compenso dell'incarico (comunicate alla Funzione pubblica)		Art. 15, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 53, c. 14, d.lgs. n. 165/2001	Entro 31 marzo	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
Personale	Titolari di incarichi	Incarichi amministrativi di	Per ciascun titolare di incarico:	Tempestivo (ex art. 8,	Art. 14, c. 1, lett. a) e	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina	

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	amministrativi di vertice	vertice (da pubblicare in tabelle)	Atto di conferimento con l'indicazione della durata dell'incarico	d.lgs. n. 33/2013)	c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	o dal conferimento dell'incarico, restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Curriculum		Art. 14, c. 1, lett. b) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico, restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)		Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ufficio Gestione Risorse Umane, per conto di ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ufficio Ragioneria e affari fiscali, per conto di ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dati relativi all'assunzione di altre cariche, presso enti pubblici o privati, e relativi compensi a qualsiasi titolo corrisposti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. d) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. e) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Ammontare complessivo compensi percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 31 luglio)	Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 luglio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ciascun titolare di incarico
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013)	Entro 30 giorni dal provvedimento di conferimento dell'incarico	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013)	Annuale (aggiornamento entro il 31 marzo)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde	Va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato stesso	Dirigenti apicali delle strutture di I livello

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	fino alla cessazione dell'incarico o del mandato			

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Dirigenti apicali delle strutture di I livello

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)				
			3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto,	Annuale	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982	Annuale (entro il 30 settembre dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Dirigenti apicali delle strutture di I livello

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]				
		Incarichi dirigenziali, a	Per ciascun titolare di incarico:	Tempestivo (ex art. 8,	Art. 14, c. 1, lett. a) e		

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Titolari di incarichi dirigenziali	qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente e dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione e titolari di	Atto di conferimento con l'indicazione della durata dell'incarico	d.lgs. n. 33/2013)	c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicato per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		posizione organizzativa con funzioni dirigenziali	Curriculum	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. b) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicato per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Compensi di qualsiasi natura connessi all'assunzione dell'incarico (con specifica evidenza delle eventuali componenti variabili o legate alla valutazione del risultato)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. c) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ufficio Gestione Risorse Umane, per conto di ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti (art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	Ufficio Ragioneria e affari fiscali, per conto di ciascun titolare di incarico della SAC Ciascun titolare di incarico della rete scientifica

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e indicazione dei compensi spettanti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1, lett. e) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico Aggiornamento annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento) e restano pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato o dell'incarico dei soggetti	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
						(art. 14, c. 2, D.lgs. 33/2013)	
			Ammontare complessivo compensi percepiti a carico della finanza pubblica	Annuale (non oltre il 31 luglio)	Art. 14, c. 1-ter, secondo periodo, d.lgs. n. 33/2013	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico Aggiornamento annuale (entro il 31 luglio)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
						dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013)	Entro 30 giorni dal provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)	Art. 20, c. 3, d.lgs. n. 39/2013)	Entro tre mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico Aggiornamento annuale (aggiornamento entro il 31 marzo)	Ciascun titolare di incarico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			1) dichiarazione concernente diritti reali su beni immobili e su beni mobili iscritti in pubblici registri, titolarità di imprese, azioni di società, quote di partecipazione a società, esercizio di funzioni di amministratore o di sindaco di società, con l'apposizione della formula «sul mio onore affermo che la dichiarazione corrisponde	Va presentata una sola volta entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 1, l. n. 441/1982	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico e resta pubblicata fino alla cessazione dell'incarico o del mandato	-

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			al vero» [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso) e riferita al momento dell'assunzione dell'incarico]	fino alla cessazione dell'incarico o del mandato			

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) copia dell'ultima dichiarazione dei redditi soggetti all'imposta sui redditi delle persone fisiche [Per il soggetto, il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)] (NB: è necessario limitare, con appositi accorgimenti a cura dell'interessato o	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 2, c. 1, punto 2, l. n. 441/1982	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	-

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			della amministrazione, la pubblicazione dei dati sensibili)				
			3) attestazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute nell'anno precedente e copia della dichiarazione dei redditi [Per il soggetto,	Annuale	Art. 14, c. 1, lett. f) e c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 Art. 3, l. n. 441/1982	Annuale (entro il 30 settembre dell'esercizio di riferimento)	-

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			il coniuge non separato e i parenti entro il secondo grado, ove gli stessi vi consentano (NB: dando eventualmente evidenza del mancato consenso)]				
		Posti di funzione disponibili	Numero e tipologia dei posti di funzione che si rendono disponibili nella dotazione organica e relativi criteri di scelta	Tempestivo	Art. 19, co 1bis, d.lgs. 165/2001	Entro 30 giorni dall'adozione provvedimento	Direzione Centrale Gestione delle Risorse

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Posizioni organizzative	Altri titolari di posizioni organizzative (senza deleghe di funzioni dirigenziali)	Curricula	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 14, c. 1-quinquies. , d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 giorni dal provvedimento di nomina	Ciascun titolare di incarico
	Dotazione organica	Conto annuale del personale	Conto annuale del personale e relative spese sostenute, nell'ambito del quale sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale effettivamente in servizio	Annuale (art. 16, c.1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 16, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 maggio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento - art. 60, c. 2, D.lgs. n. 165/2001)	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico				
		Costo personale tempo indeterminato	Costo complessivo del personale a tempo indeterminato in servizio, articolato per aree	Annuale (art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 16, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 maggio dell'anno successivo all'esercizio di	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico			referimento - art. 60, c. 2, D.lgs. n. 165/2001)	
	Personale non a tempo indeterminato	Personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, ivi compreso il personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Annuale (art. 17, c.1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 17, c. 1, 2, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 31 maggio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento - art. 60, c. 2, D.lgs. n. 165/2001)	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Costo del personale non a tempo indeterminato (da pubblicare in tabelle)	Costo complessivo del personale con rapporto di lavoro non a tempo indeterminato, articolato per aree professionali, con particolare riguardo al personale assegnato agli uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico	Trimestrale (art. 17, c. 2, d.lgs. n. 33/2013)		Trimestrale (art. 17, c. 2)	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Tassi di assenza	Tassi di assenza trimestrali	Tassi di assenza del personale distinti per uffici di livello dirigenziale	Trimestrale (art. 16, c. 3, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 16, c. 3, d.lgs. 33/2013	Trimestrale (art. 16, c. 3)	Ufficio Gestione Risorse Umane
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti (dirigenti e non dirigenti)	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti - dirigenti e non dirigenti (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascun dipendente (dirigente e non dirigente), con l'indicazione della durata e del compenso spettante per ogni incarico	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 18, d.lgs. 33/2013 e Art. 53, c.14, d.lgs. 165/2001	Entro 30 giorni	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Contrattazione collettiva	Contrattazione collettiva	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed eventuali interpretazioni autentiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 21, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 47, c. 8, d.lgs. n. 165/2001	Entro 30 giorni dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale	Unità Relazioni Sindacali
	Contrattazione integrativa	Contratti integrativi	Contratti integrativi stipulati, con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, certificate dagli organi di controllo (collegio dei revisori dei conti, collegio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 giorni dalla stipula	Unità Relazioni Sindacali

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			sindacale, uffici centrali di bilancio o analoghi organi previsti dai rispettivi ordinamenti)				
		Costi contratti integrativi	Specifiche informazioni sui costi della contrattazione integrativa, certificate dagli organi di controllo interno, trasmesse al Ministero dell'Economia e delle finanze, che predispone, allo scopo,	Annuale (art. 55, c.4, d.lgs. n. 150/2009)	Art. 21, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 Art. 55, c. 4, d.lgs. n. 150/2009	Annuale (entro il 31 maggio di riferimento)	Unità Relazioni Sindacali

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			uno specifico modello di rilevazione, d'intesa con la Corte dei conti e con la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica				
	OIV	OIV	Nominativi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	art. 10, c. 8, lett. c), d.lgs. 33/2013	Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		(da pubblicare in tabelle)	Curricula			Entro 3 mesi dalla elezione, dalla nomina o dal conferimento dell'incarico	Unità Performance
			Compensi		Par. 14.2, delib. CIVIT n. 12/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Bandi di concorso	Bandi di concorso	Bandi di concorso (da pubblicare in tabelle)	Bandi di concorso per il reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale presso l'amministrazione nonché i criteri di valutazione della Commissione e le tracce delle prove scritte	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 19, d.lgs. n. 33/2013	Entro 5 giorni	Ufficio Reclutamento del Personale
			Elenco dei bandi in corso ed espletati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 19, d.lgs. n. 33/2013	Entro 5 giorni	Ufficio Reclutamento del Personale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance	Sistema di misurazione e valutazione della Performance (art. 7, d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo	Par. 1, delib. CIVIT n. 104/2010	Entro 30 gg dall'adozione e comunque entro la data di entrata in vigore	Unità Performance
	Piano della Performance	Piano della Performance	Piano della Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 10, c. 8, lett. b), d.lgs. n. 33/2013	Entro 31 gennaio per approvazione	Unità Performance
	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance	Relazione sulla Performance (art. 10, d.lgs. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giugno esercizio successivo a quello di riferimento	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Ammontare complessivo dei premi	Ammontare complessivo dei premi (da pubblicare in tabelle)	Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 20, c. 1, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio consuntivo e successive modifiche	Ufficio Gestione Risorse Umane
			Ammontare dei premi effettivamente distribuiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giorni dall'approvazione della relazione performance	Ufficio Gestione Risorse Umane
	Dati relativi ai premi	Dati relativi ai premi	Criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 20, c. 2, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio)	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			l'assegnazione del trattamento accessorio				
			Distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giorni approvazione Relazione Performance	Ufficio Gestione Risorse Umane

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giugno esercizio successivo a quello di riferimento	Unità Performance
Enti controllati	Enti pubblici vigilati	Enti pubblici vigilati	Elenco degli enti pubblici, comunque denominati, istituiti, vigilati e finanziati dall'amministrazione ovvero per i quali l'amministrazione abbia il potere di nomina degli amministratori dell'ente,	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 1, lett. a) d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Società partecipate	Dati Società partecipate (da pubblicare in tabelle)	Elenco delle società di cui l'amministrazione detiene direttamente quote di partecipazione anche minoritaria, con l'indicazione dell'entità, delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate, ad esclusione delle società partecipate da	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership Unità Valorizzazione e della Ricerca (spin-off)

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			amministrazioni pubbliche, quotate in mercati regolamentati e loro controllate (ex art. 22, c. 6, d.lgs. n. 33/2013)				
			Per ciascuna delle società:				
			1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione			Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			3) durata dell'impegno	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)			Ufficio Contratti e Partnership
			4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione			Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante			successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			7) incarichi di amministratore della società e relativo trattamento economico complessivo			successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo	Art. 20, c. 3, d.lgs.39/2013	Entro 30 giorni dal provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Ufficio Contratti e Partnership
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale		Annuale (aggiornamento entro il 31 marzo)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Collegamento con i siti istituzionali	Annuale	Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (aggiornamento entro il 30 giugno)	Ufficio Contratti e Partnership
		Provvedimenti	Provvedimenti in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 1. lett. d-bis, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 giorni dall'adozione del provvedimento	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, previsti dal decreto legislativo adottato ai sensi dell'articolo 18 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 20 d.lgs 175/2016)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Provvedimenti con cui le amministrazioni pubbliche fissano obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 19, c. 7, d.lgs. n. 175/2016	Entro 30 giorni dall'adozione del provvedimento	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Provvedimenti con cui le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giorni dall'adozione provvedimento	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Enti di diritto privato controllati	Enti di diritto privato controllati (da pubblicare in tabelle)	Elenco degli enti di diritto privato, comunque denominati, in controllo dell'amministrazione, con l'indicazione delle funzioni attribuite e delle attività svolte in favore dell'amministrazione o delle attività di servizio pubblico affidate	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 1, lett. c) art. 22, c. 2, 3, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			Per ciascuno degli enti:				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			1) ragione sociale	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			2) misura dell'eventuale partecipazione dell'amministrazione		Art. 22, c. 1, lett. c) art. 22, c. 2, 3, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership
			3) durata dell'impegno				Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			4) onere complessivo a qualsiasi titolo gravante per l'anno sul bilancio dell'amministrazione				Ufficio Contratti e Partnership
			5) numero dei rappresentanti dell'amministrazione negli organi di governo e trattamento economico complessivo a ciascuno di essi spettante				Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			6) risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari				Ufficio Contratti e Partnership
			7) incarichi di amministratore dell'ente e relativo trattamento economico complessivo				Ufficio Contratti e Partnership
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di inconferibilità dell'incarico	Tempestivo (art. 20, c. 1, d.lgs. n. 39/2013)	Art. 20, c. 3, d.lgs. 39/2013	Entro 30 giorni dal provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dichiarazione sulla insussistenza di una delle cause di incompatibilità al conferimento dell'incarico	Annuale (art. 20, c. 2, d.lgs. n. 39/2013)		Annuale (aggiornamento entro il 31 marzo)	Ufficio Contratti e Partnership
			Collegamento con i siti istituzionali degli enti di diritto privato controllati nei quali sono pubblicati i dati relativi ai componenti degli organi di indirizzo politico e ai soggetti titolari di incarichi dirigenziali,	Annuale (art. 22, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 22, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			collaborazione o consulenza				
	Rappresentazione grafica	Rappresentazione grafica	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati	Annuale	Art. 22, c. 1, lett. d), d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Attività e procedimenti	Tipologie di procedimento	Tipologie di procedimento (da pubblicare in tabelle)	Per ciascuna tipologia di procedimento:	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 35, co. 1, lettere a-m, d.lgs. 33/2013		
			1) breve descrizione del procedimento con indicazione di tutti i riferimenti normativi utili			Entro 30 giorni dal rilascio del provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			2) unità organizzative responsabili dell'istruttoria				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			3) l'ufficio del procedimento, unitamente ai recapiti telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			4) ove diverso, l'ufficio competente all'adozione del provvedimento finale, con l'indicazione del nome del responsabile dell'ufficio unitamente ai rispettivi recapiti				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			telefonici e alla casella di posta elettronica istituzionale				
			5) modalità con le quali gli interessati possono ottenere le informazioni relative ai procedimenti in corso che li riguardano				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			6) termine fissato in sede di disciplina normativa del procedimento per la conclusione con l'adozione di un provvedimento espresso e ogni altro termine procedimentale rilevante				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			7) procedimenti per i quali il provvedimento dell'amministrazione può essere sostituito da una dichiarazione dell'interessato ovvero il procedimento può concludersi con il silenzio-assenso dell'amministrazione	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 35, co. 1, lettere a-m, d.lgs. 33/2013		Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			8) strumenti tutela amministrativa e giurisdizionale, riconosciuti dalla legge in favore dell'interessato, nel corso del procedimento nei confronti del provvedimento finale ovvero nei casi di adozione del provvedimento oltre il termine predeterminato				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			per la sua conclusione e i modi per attivarli				
			9) link di accesso al servizio on line, ove sia già disponibile in rete, o tempi previsti per la sua attivazione				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			10) modalità per l'effettuazione dei pagamenti eventualmente necessari, con i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			corrente postale sul quale i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonchè i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento 11) nome del soggetto a cui è attribuito, in caso di inerzia, il potere sostitutivo, nonchè modalità per attivare tale				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			potere, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale				
			Per i procedimenti ad istanza di parte:				
			1) atti e documenti da allegare all'istanza e modulistica necessaria, compresi i fac-simile per le autocertificazioni	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 35, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dal rilascio del provvedimento	Unità Supporto agli Organi

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			2) uffici ai quali rivolgersi per informazioni, orari e modalità di accesso con indicazione degli indirizzi, recapiti telefonici e caselle di posta elettronica istituzionale a cui presentare le istanze		Art. 35, c. 1, lett. d), d.lgs. n. 33/2013 e Art. 1, c. 29, l. 190/2012		Unità Supporto agli Organi

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati	Recapiti dell'ufficio responsabile	Recapiti telefonici e casella di posta elettronica istituzionale dell'ufficio responsabile per le attività volte a gestire, garantire e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto degli stessi da parte delle amministrazioni procedenti all'acquisizione d'ufficio dei dati e allo svolgimento dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive	Tempestivo ex art. 8, d.lgs.n. 33/2013.	Art. 35, c. 3, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 giorni dal rilascio provvedimento	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Provvedimenti	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta (link alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati	Semestrale (art. 23, c.1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 /Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Semestrale (art. 23, c. 1)	Unità Supporto agli Organi

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Provvedimenti dirigenti	Provvedimenti dirigenti	Elenco dei provvedimenti, con particolare riferimento ai provvedimenti finali dei procedimenti di: scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta (link alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"); accordi stipulati	Semestrale (art. 23, c.1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 23, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 /Art. 1, co. 16 della l. n. 190/2012	Semestrale (art. 23, c. 1)	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			dall'amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche.				
Bandi di gara e contratti	Informazioni sulle singole procedure in formato tabellare	Dati previsti dall'articolo 1, comma 32, della legge 6 novembre 2012,	Codice Identificativo Gara (CIG)	Tempestivo	Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	entro 5 giorni	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		n. 190 Informazioni sulle singole procedure (da pubblicare secondo le "Specifiche tecniche per la pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 1, comma 32, della Legge n. 190/2012",	Struttura proponente, Oggetto del bando, Procedura di scelta del contraente, Elenco degli operatori invitati a presentare offerte/Numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, Aggiudicatario, Importo di aggiudicazione, Tempi di completamento dell'opera servizio o	Tempestivo	Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	entro 5 giorni	Ciascun Ufficio/Unità/ Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		adottate secondo quanto indicato nella delib. Anac 39/2016)	fornitura, Importo delle somme liquidate				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Tabelle riassuntive rese liberamente scaricabili in un formato digitale standard aperto con informazioni sui contratti relative all'anno precedente (nello specifico: Codice Identificativo Gara (CIG), struttura proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a	Annuale (art. 1, c.32, l. n. 190/2012)	Art. 1, c. 32, l. n. 190/2012 Art. 37, c. 1, lett. a) d.lgs. n. 33/2013 Art. 4 delib. Anac n. 39/2016	Annuale (entro 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento - art. 1, c. 32, l. 190/2012)	Ufficio Contratti e Partnership

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			presentare offerte/numero di offerenti che hanno partecipato al procedimento, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, tempi di completamento dell'opera servizio o fornitura, importo delle somme liquidate)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Atti delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori distintamente per ogni procedura	Atti relativi alla programmazione di lavori, opere, servizi e forniture	<u>Programma biennale degli acquisti di beni e servizi</u> , Programma triennale dei lavori pubblici e relativi aggiornamenti annuali	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 Artt. 21, c. 7, e 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Entro 30 giorni dall'adozione provvedimento	Ufficio Contratti e partnership Ufficio Patrimonio Edilizio
			Per ciascuna procedura	Tempestivo			

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Atti relativi alle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di	Avvisi di preinformazione - Avvisi di preinformazione (art. 70, c. 1, 2 e 3, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi di preinformazioni (art. 141, dlgs n. 50/2016)		Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			Delibera a contrarre o atto equivalente (per tutte le procedure)	Tempestivo		Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

	concessioni. Compresi quelli tra enti nell'ambito del settore pubblico di cui all'art. 5 del dlgs n. 50/2016	Avvisi e bandi - Avviso (art. 19, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di indagini di mercato (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Avviso di formazione elenco operatori economici e pubblicazione elenco (art. 36, c. 7, dlgs n. 50/2016 e Linee guida ANAC); Bandi ed avvisi (art. 36, c. 9, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 73, c. 1, e 4, dlgs n. 50/2016); Bandi ed avvisi (art. 127, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso periodico indicativo (art. 127, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso relativo all'esito della procedura; Pubblicazione a livello nazionale di bandi e avvisi; Bando di concorso (art. 153, c. 1, dlgs n. 50/2016); Avviso di aggiudicazione (art. 153, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale pubblicazione	alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

		concessione, invito a presentare offerta, documenti di gara (art. 171, c. 1 e 5, dlgs n. 50/2016); Avviso in merito alla modifica dell'ordine di importanza dei criteri, Bando di concessione (art. 173, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 183, c. 2, dlgs n. 50/2016); Avviso costituzione del privilegio (art. 186, c. 3, dlgs n. 50/2016); Bando di gara (art. 188, c. 3, dlgs n. 50/2016)				
		Avviso sui risultati della procedura di affidamento - Avviso sui risultati della procedura di affidamento con indicazione dei soggetti invitati (art. 36, c. 2, dlgs n. 50/2016); Bando di concorso e avviso sui risultati del concorso (art. 141, dlgs n. 50/2016); Avvisi relativi l'esito della	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			procedura, possono essere raggruppati su base trimestrale (art. 142, c. 3, dlgs n. 50/2016); Elenchi dei verbali delle commissioni di gara				
			Avvisi sistema di qualificazione - Avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione, di cui all'Allegato XIV, parte II, lettera H; Bandi,	Tempestivo		Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			avviso periodico indicativo; avviso sull'esistenza di un sistema di qualificazione; Avviso di aggiudicazione (art. 140, c. 1, 3 e 4, dlgs n. 50/2016)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Affidamenti - Gli atti relativi agli affidamenti diretti di lavori, servizi e forniture di somma urgenza e di protezione civile, con specifica dell'affidatario, delle modalità della scelta e delle motivazioni che non hanno consentito il ricorso alle procedure ordinarie (art. 163, c. 10, dlgs n. 50/2016); tutti gli atti connessi agli affidamenti	Tempestivo		Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			in house in formato open data di appalti pubblici e contratti di concessione tra enti (art. 192 c. 3, dlgs n. 50/2016)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Informazioni ulteriori - Contributi e resoconti degli incontri con portatori di interessi unitamente ai progetti di fattibilità di grandi opere e ai documenti predisposti dalla stazione appaltante (art. 22, c. 1, dlgs n. 50/2016); Informazioni ulteriori, complementari o aggiuntive rispetto a quelle previste dal Codice; Elenco ufficiali operatori	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			economici (art. 90, c. 10, dlgs n. 50/2016)				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Provvedimenti che determinano esclusioni dalla procedura di affidamento e le ammissioni all'esito delle valutazioni dei requisiti soggettivi, economico-finanziari e tecnico-professionali.	Provvedimenti di esclusione e di ammissione (entro 2 giorni dalla loro adozione)	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale alla pubblicazione	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Composizione della commissione giudicatrice e i curricula dei suoi componenti.	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Contratti	Testo integrale di tutti i contratti di acquisto di beni e di servizi di importo unitario stimato superiore a 1 milione di euro in esecuzione del programma biennale e suoi aggiornamenti	Tempestivo	Art. 1, co. 505, l. 208/2015 disposizione speciale rispetto all'art. 21 del d.lgs. 50/2016)	Contestuale pubblicazione alla	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Resoconti della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione	Tempestivo	Art. 37, c. 1, lett. b) d.lgs. n. 33/2013 e art. 29, c. 1, d.lgs. n. 50/2016	Contestuale alla pubblicazione	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Criteri e modalità	Criteri e modalità	Atti con i quali sono determinati i criteri e le modalità cui le amministrazioni devono attenersi per la concessione	Tempestivo (art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	art. 26, c. 1, 2 d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dal rilascio del provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Atti di concessione	Atti di concessione (da pubblicare in tabelle creando un collegamento con la pagina nella quale sono riportati i dati dei relativi	Atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e comunque di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Tempestivo (art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	art. 26, c. 1, 2 d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dall'adozione del provvedimento	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			Per ciascun atto:				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs. 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		provvedimenti finali) (NB: è fatto divieto di diffusione di dati da cui sia possibile ricavare	1) nome dell'impresa o dell'ente e i rispettivi dati fiscali o il nome di altro soggetto beneficiario 2) importo del vantaggio economico corrisposto	Tempestivo (art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 27, c. 1, c.2, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dal provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
							Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		informazioni relative allo stato di salute e alla situazione di disagio economico-sociale degli interessati, come previsto dall'art.	3) norma o titolo a base dell'attribuzione				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			4) ufficio e funzionario o dirigente responsabile del relativo procedimento amministrativo	Tempestivo (art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 27, c. 1, c.2, d.lgs. 33/2013		Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		26, c. 4, del d.lgs. n. 33/2013)	5) modalità seguita per l'individuazione del beneficiario				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			6) link al progetto selezionato				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
			7) link al curriculum del soggetto incaricato				Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Elenco (in formato tabellare aperto) dei soggetti beneficiari degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese e di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di importo superiore a mille euro	Annuale (art. 27, c.2, d.lgs. n. 33/2013)		Annuale (entro 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Direzione Generale

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Bilanci	Bilancio preventivo e consuntivo	Bilancio preventivo	Documenti e allegati del bilancio preventivo, nonché dati relativi al bilancio di previsione di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Entro 30 giorni dall'approvazione in CdA	Ufficio Bilancio
			Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi in formato tabellare aperto in modo	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e	Entro 30 giorni dall'approvazione in CdA	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs. 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			da consentire l'esportazione, il trattamento e il riutilizzo.		d.p.c.m. 29 aprile 2016		
		Bilancio consuntivo	Documenti e allegati del bilancio consuntivo, nonché dati relativi al bilancio consuntivo di ciascun anno in forma sintetica, aggregata e semplificata, anche con il ricorso a rappresentazioni grafiche	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 29, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.p.c.m. 26 aprile 2011	Entro 30 giorni dall'approvazione in CdA	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			Dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci consuntivi in formato tabellare aperto in modo da consentire esportazione, trattamento e riutilizzo.	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 29, c. 1-bis, d.lgs. n. 33/2013 e d.p.c.m. 29 aprile 2016	Entro 30 giorni dall'approvazione in CdA	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, con l'integrazione delle risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti e gli aggiornamenti in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, sia	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 29, c. 2, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 19 e 22 del dlgs n. 91/2011 - Art. 18-bis del dlgs n.118/2011	Trimestrale - Non ancora emanato decreto di attuazione ex articolo 19, comma 4, del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91.	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Beni immobili e gestione patrimonio	Patrimonio immobiliare	Patrimonio immobiliare	Informazioni identificative degli immobili posseduti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 30, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio Consuntivo	Ufficio Patrimonio Edilizio
	Canoni di locazione affitto	Canoni di locazione affitto	Canoni di locazione o di affitto versati o percepiti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 30, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio Consuntivo	Ufficio Patrimonio Edilizio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Controlli e rilievi sulla amministrazione	Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Atti degli Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe	Attestazione dell'OIV o di altra struttura analoga nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	Annuale e in relazione a delibere A.N.AC.	Art. 31, d.lgs. 33/2013	Annuale e in relazione a delibere ANAC	Unità Performance
			Documento dell'OIV di validazione della Relazione sulla Performance (art. 14, c. 4, lett. c), d.lgs. n. 150/2009)	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro 30 giorni dall'approvazione del CdA	Unità Performance
			Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		Entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			interni (art. 14, c. 4, lett. a), d.lgs. n. 150/2009)				
			Altri atti degli organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe, procedendo all'indicazione in forma anonima dei dati personali eventualmente presenti	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)		entro 30 giorni dall'emanazione dell'Atto	Unità Performance

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs. 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile	Relazioni degli organi di revisione amministrativa e contabile al bilancio di previsione o budget, alle relative variazioni e al conto consuntivo o bilancio di esercizio	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 31, d.lgs. 33/2013	entro 5 giorni dalla pubblicazione del Bilancio	Unità Segreteria del Collegio dei Revisori dei Conti
	Corte dei conti	Rilievi Corte dei conti	Tutti i rilievi della Corte dei conti ancorchè non recepiti riguardanti l'organizzazione e l'attività delle amministrazioni stesse e dei loro uffici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 31, d.lgs. 33/2013	entro 5 giorni dalla acquisizione del rilievo	Unità Segreteria del Collegio dei Revisori dei Conti

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Servizi erogati	Carta dei servizi standard di qualità	Carta dei servizi e standard di qualità	Carta dei servizi erogati agli utenti sia finali che intermedi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 32, c. 1, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni da eventuali modifiche della normativa di riferimento	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura
	Costi contabilizzati	Costi contabilizzati (da pubblicare in tabelle)	Costi contabilizzati dei servizi erogati agli utenti, sia finali che intermedi, evidenziando quelli effettivamente sostenuti e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato e il	Annuale (art. 10, c.5, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs. n. 33/2013 Art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs. 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			relativo andamento nel tempo				
	Servizi in rete	Risultati delle indagini sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete e	Risultati delle rilevazioni sulla soddisfazione da parte degli utenti rispetto alla qualità dei servizi in rete resi all'utente, anche in termini di fruibilità, accessibilità e	Annuale (art. 10, c. 5, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 7 co. 3 d.lgs. 82/2005 modificato dall'art. 8 co. 1 del		-

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		statistiche di utilizzo dei servizi in rete	tempestività, statistiche di utilizzo dei servizi in rete		d.lgs. 179/16		
Pagamenti della amministrazione	Dati sui pagamenti	Dati sui pagamenti (da pubblicare in tabelle)	Dati sui propri pagamenti in relazione alla tipologia di spesa sostenuta, all'ambito temporale di riferimento e ai beneficiari	Trimestrale (in fase di prima attuazione semestrale)	Art. 4-bis, c. 2, dlgs n. 33/2013	Trimestrale	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato o dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi, prestazioni professionali e forniture (indicatore annuale di tempestività dei pagamenti)	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 33, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Bilancio
			Indicatore trimestrale di tempestività dei pagamenti	Trimestrale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		Trimestrale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Ammontare complessivo dei debiti	Ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici	Annuale (art. 33, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)		Annuale (entro il 31 gennaio dell'esercizio successivo a quello di riferimento)	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	IBAN pagamenti informatici	IBAN pagamenti informatici	Nelle richieste di pagamento: i codici IBAN identificativi del conto di pagamento, ovvero di imputazione del versamento in Tesoreria, tramite i quali i soggetti versanti possono effettuare i pagamenti mediante bonifico bancario o postale, ovvero gli identificativi del conto corrente postale sul quale i soggetti versanti possono	Tempestivo (ex art. 8, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 36, d.lgs. n. 33/2013 Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 82/2005	Entro 30 giorni da eventuale modifica IBAN	Ufficio Bilancio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			effettuare i pagamenti mediante bollettino postale, nonché i codici identificativi del pagamento da indicare obbligatoriamente per il versamento				

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
Opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche	Atti di programmazione delle opere pubbliche (link alla sotto-sezione "bandi di gara e contratti"). A titolo esemplificativo: - Programma triennale dei lavori pubblici, nonché i relativi aggiornamenti annuali, ai sensi art. 21 d.lgs. n 50/2016	Tempestivo (art.8, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 38, c. 2 e 2 bis d.lgs. 33/2013 Art. 21 c.7 d.lgs. 50/2016 Art. 29 d.lgs. 50/2016	Entro 30 giorni dall'adozione del provvedimento	Ufficio Patrimonio Edilizio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Tempi costi e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche	Tempi, costi unitari e indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate.	Informazioni relative ai tempi e agli indicatori di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Annuale (entro il 31 marzo)	Ufficio Patrimonio Edilizio
		completate.(da pubblicare in tabelle, sulla base dello schema tipo redatto dal Ministero	Informazioni relative ai costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche in corso o completate	Tempestivo (art. 38, c. 1, d.lgs. n. 33/2013)	Art. 38, c. 2, d.lgs. n. 33/2014	Annuale (entro il 31 marzo)	Ufficio Patrimonio Edilizio

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		dell'economia e della finanza d'intesa con l'Autorità nazionale anticorruzione)					
Altri contenuti	Prevenzione della corruzione	Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi allegati, le misure integrative di prevenzione della	Annuale	Art. 10. c. 8, lett. a), d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio)	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			corruzione individuate ai sensi dell'articolo 1,co. 2-bis della legge n. 190 del 2012, (MOG 231)				
		Sezione TRASPARENZA del PTPCT	Nominativi dei Responsabili della pubblicazione e trasmissione dei documenti, delle informazioni, dei dati	Annuale	Art. 10, c.1, d.lgs. 33/2013	Annuale (entro il 31 gennaio)	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Responsabile della Prevenzione e della Corruzione e della Trasparenza	Tempestivo	Art. 1,c.8 , Legge 190/2012 - Art. 40, c.1, d.lgs. 33/2013	Entro 30 giorni dal provvedimento e comunque entro la data di entrata in vigore	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza
		Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità	Regolamenti per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità <u>(laddove adottati)</u>	30gg. dalla pubblicazione		Entro 30 giorni dall'adozione	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza recante i risultati dell'attività svolta (entro il 15 dicembre di ogni anno)	Annuale (ex art. 1, c. 14, L. 190/2012)	Art.1, c.14, L.190/2012	Annuale (ex art. 1, c. 14, L. 190/2012) entro 15 dicembre	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza
		Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a	Provvedimenti adottati dall'A.N.AC. ed atti di adeguamento a tali provvedimenti in materia di vigilanza e controllo nell'anticorruzione	Tempestivo	Art. 1, c.3, L.190/2012	Entro 30 giorni dal provvedimento	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		tali provvedimenti					
		Atti di accertamento delle violazioni delle disposizioni di cui al d.lgs. n. 39/2013	Atti di accertamento delle violazioni	Tempestivo	Art. 18, c. 5, d.lgs. n. 39/2013	Entro 30 giorni dalla notifica del provvedimento	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Accesso civico	Accesso civico "semplice" concernente dati, documenti e informazioni a soggetti a pubblicazione obbligatoria	Nome del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale e nome del titolare del potere	Tempestivo	Art. 5, c. 1, d.lgs. n. 33/2013 - Art. 2, c. 9-bis, l. 241/90	Entro 30 giorni	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			sostitutivo, attivabile nei casi di ritardo o mancata risposta, con indicazione dei recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale				
		Accesso civico "generalizzato" concernente dati e documenti ulteriori	Nomi Uffici competenti cui è presentata la richiesta di accesso civico, nonché modalità per l'esercizio di tale diritto, con indicazione dei	Tempestivo	Art. 5, c. 2, d.lgs. n. 33/2013	Entro 30 giorni	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			recapiti telefonici e delle caselle di posta elettronica istituzionale				
		Registro degli accessi	Elenco delle richieste di accesso (atti, civico e generalizzato) con indicazione dell'oggetto e della data della richiesta nonché del relativo esito con la data della decisione	Semestrale	Linee guida Anac FOIA (del. 1309/2016)	Semestrale	Unità Relazioni con il pubblico

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
	Accessibilità, catalogo di dati, metadati e banche dati	Regolamenti	Regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico e il riutilizzo dei dati, fatti salvi i dati presenti in Anagrafe tributaria	Annuale	Art. 53, c. 1, bis, d.lgs. 82/2005	Entro 30 giorni dall'adozione	Ufficio ICT
		Catalogo di dati, metadati e banche dati	Catalogo dei dati, dei metadati definitivi e delle relative banche dati in possesso delle amministrazioni, da pubblicare anche tramite	Tempestivo	Art. 53, c. 1 bis, d.lgs. 82/2005 modificato dall'art.	Entro 30 giorni dall'adozione	Ciascun Ufficio/Unità/Struttura

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			link al Repertorio nazionale dei dati territoriali (www.rndt.gov.it), al catalogo dei dati della PA e delle banche dati www.dati.gov.it e http://basidati.agid.gov.it/catalogo gestiti da AGID		43 del d.lgs. 179/16		

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento o del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Obiettivi di accessibilità (da pubblicare come indicato nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 1/2016 e s.m.i.)	Obiettivi di accessibilità dei soggetti disabili agli strumenti informatici per l'anno corrente (entro il 31 marzo di ogni anno) e lo stato di attuazione del "piano per l'utilizzo del telelavoro" nella propria organizzazione	Annuale (ex art. 9, c. 7, D.L. n. 179/2012)	Art. 9, c. 7, d.l. n. 179/2012 convertito con modif. L. 17/12/2012, n. 221	Annuale entro il 31 marzo	Responsabile dell'Accessibilità

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif.normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
		Provvedimenti per uso dei servizi in rete	Elenco dei provvedimenti adottati per consentire l'utilizzo di servizi in rete, anche a mezzo di intermediari abilitati, per la presentazione telematica da parte di cittadini e imprese di denunce, istanze e atti e garanzie fideiussorie, per l'esecuzione di versamenti fiscali, contributivi, previdenziali, assistenziali	Annuale	Art. 63, c. 3-bis, c. 3-quater, d.lgs. 82/2005		-

SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE VIGENTI							
Denominazione sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione sotto-sezione 2 livello (Tipologie di dati)	Denominazione del singolo obbligo	Contenuti dell'obbligo	Aggiornamento	Articolo di riferimento del D.lgs 33/2013 (come modificato dal D.lgs. 97/2016 e s.i.m. e altri rif. normativi)	Tempistica pubblicazione/aggiornamento	Struttura responsabile trasmissione e pubblicazione
			e assicurativi, per la richiesta di attestazioni e certificazioni, nonché dei termini e modalità di utilizzo dei servizi e dei canali telematici e della e-mail (obbligo pubblicaz entro il 1 -11- 2013)				

Allegato 2 – Acronimi Uffici e Unità SAC

DG	Direttore Generale/Direzione Generale
UADP	Ufficio Agenda Digitale e Processi
UBIL	Ufficio Bilancio
UPAT	Unità Processi Anticorruzione e Trasparenza
AFLEG	Unità Affari Legali e Albo Avvocati
ORGANI	Unità Supporto agli Organi
COGEST	Unità Controllo di Gestione
AUDIT	Unità Internal Audit
PERFORMANCE	Unità Performance
PRODIS	Unità Procedimenti Disciplinari
RELINT	Unità Relazioni Europee e Internazionali
SCR	Unità Segreteria del Collegio dei Revisori
STAMPA	Unità Ufficio Stampa
COMUNICAZIONE	Unità Comunicazione
ICT	Ufficio ICT
UPE	Ufficio Patrimonio Edilizio
UPGO	Ufficio Programmazione e Grant Office
USG	Ufficio Servizi Generali
BIBLIO	Unità Biblioteca
URP	Unità Relazioni con il Pubblico
SPP	Unità Prevenzione e Protezione
UVR	Unità Valorizzazione della Ricerca
UCP	Ufficio Contratti e Partnership
UGRU	Ufficio Gestione Risorse Umane
URAF	Ufficio Ragioneria e Affari Fiscali
CONCORSI	Ufficio Reclutamento del Personale
COLAV	Unità Contratti di lavoro
FORWEL	Unità Formazione e welfare
PRM	Unità Programmazione e monitoraggio
RS	Unità Relazioni sindacali

4. ANALISI CONSULTAZIONE AL PERSONALE



RiPenso, RiLancio. La tua opinione, il nostro CNR

Piano di rilancio del CNR
Consultazione del personale

Rapporto di ricerca

Aprile 2022

Autori del rapporto di ricerca: dott. Antonio Tintori, dott.ssa Loredana Cerbara, dott.ssa Giulia Ciacimino

Supervisione scientifica: CNR/IRPPS/MUSA

Contatti: consultazione.pdr@cnr.it

La Consultazione del personale è stata effettuata a cura del gruppo di lavoro permanente “Realizzazione di attività di indagine presso i dipendenti del CNR”, istituito con il Provvedimento del Direttore Generale del CNR dell’1/03/2022 per la realizzazione di attività di consultazione e condivisione di riflessioni e obiettivi da inserire nelle azioni programmate nell’ambito della stesura del Piano di Rilancio dell’Ente

Componenti del Gruppo di Lavoro:

CNR-Irpps

Dott. Antonio Tintori (Coordinatore)

Dott.ssa Loredana Cerbara

Dott.ssa Maria Girolama Caruso

Dott.ssa Giulia Ciacimino

Unità Prevenzione e Protezione

Avv. Claudia Greco

Segreteria Tecnica Presidenza

Dott.ssa Francesca Zedda

Dott.ssa Manuela Faella

Direzione Generale

Dott. Raffaele Conte

Dott. Mauro Fabrini

Unità Comunicazione

Dott.ssa Francesca Messina

Dott.ssa Daniela Gaggero

Indice

1.	PREMESSA	1
2.	NOTA METODOLOGICA	1
3.	I RISULTATI DELLA CONSULTAZIONE: UNO SGUARDO D'INSIEME.....	2
4.	RECLUTAMENTO DEL PERSONALE	3
5.	PROGRESSIONI DI CARRIERA.....	6
6.	ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE.....	9
7.	AMBIENTE DI LAVORO	13
8.	IL RUOLO DEL CNR	15
9.	LA PERFORMANCE SCIENTIFICA	17
APPENDICE 1. QUESTIONARIO PER LA CONSULTAZIONE		19
APPENDICE 2. SCHEDA DI SINTESI DELLA CONSULTAZIONE		25
APPENDICE 3. SCHEDA DI SINTESI DEI RISULTATI		26

1. Premessa

Il presente rapporto illustra i risultati della Consultazione “RiPenso, RiLancio. La tua opinione, il nostro CNR”, rivolta ai dipendenti e alle dipendenti del CNR, attraverso la quale la Direzione Generale ha raccolto opinioni e riflessioni del personale ai fini della stesura del Piano di Rilancio dell’Ente. Il coinvolgimento del personale attraverso la Consultazione ha costituito un elemento cardine del percorso verso la stesura del Piano di Rilancio, in quanto necessario a focalizzare gli obiettivi prioritari e il ruolo del CNR alla luce delle sfide future.

2. Nota metodologica

La Consultazione è stata condotta mediante la somministrazione di un questionario elettronico veicolato tra i/le dipendenti del CNR attraverso la mailing list istituzionale e con l’ausilio di un sistema digitale di rilevazione, nel periodo compreso tra il 14 marzo e il 3 aprile 2022. La piattaforma utilizzata per la rilevazione dei dati è Limesurvey, un applicativo distribuito con licenza GNU GPL (General Public Licence) versione 2, in PHP basato su database MySQL. Tale software è installato su un server del CNR (HTTPS crittografia Transport Layer Security SSL/TLS) gestito dall’Ufficio ICT che ne garantisce il corretto funzionamento e l’applicazione di misure, come firewall o Intrusion Detection/Prevention Systems, idonee a garantire la limitazione degli accessi e la conservazione dell’integrità dei dati.

Preliminarmente è stato redatto e approvato il Progetto di trattamento dei dati richiamato nel Registro di Trattamento della Direzione Generale, che ha riguardato la descrizione sistematica delle finalità del trattamento e la descrizione dell’interesse legittimo perseguito dal titolare del trattamento, la valutazione della necessità e proporzionalità delle azioni previste in relazione alle finalità, la valutazione dei rischi per i diritti e le libertà degli interessati, le misure previste per affrontare i rischi in conformità al Regolamento europeo 679/2016 in considerazione dei diritti e degli interessi legittimi degli interessati.

Prima della compilazione del questionario, la popolazione interessata è stata invitata a leggere con attenzione l’Informativa sul trattamento dati personali (RGPD UE 2016/679, art. 13) (Allegato 1).

Successivamente al lancio della Consultazione, sono stati inviati ai dipendenti e alle dipendenti tre solleciti alla compilazione del questionario: il 21 marzo, il 28 marzo e il primo aprile. Parallelamente, sono state intraprese azioni di sensibilizzazione circa l’importanza della partecipazione a tale iniziativa, veicolate per mezzo dei canali di comunicazione dell’Ente. Per la funzione di helpdesk è stata attivata una casella di posta elettronica (consultazione.pdr@cnr.it) attraverso la quale è stato possibile monitorare l’operatività della lista di distribuzione. A tal riguardo, solo in 98 casi su un totale di 8681 è stata registrata inattività, ovvero assenza del destinatario e impostazione di risposta automatica oppure over quota (casella troppo piena). In ottemperanza con quanto definito dallo

Statuto dei Lavoratori (l. n. 300/1970), è stato garantito l'anonimato delle risposte, fattore che rende possibile la consultazione del personale nelle decisioni cruciali per l'Ente senza che questo possa in alcun modo arrecare danno alla popolazione rispondente. Tale garanzia è resa possibile dall'applicativo stesso che non associa l'indirizzo e-mail del rispondente invitato a compilare il questionario. In aggiunta, per ulteriore sicurezza rispetto alla garanzia di anonimato, non è stata memorizzata la data di compilazione per evitare di conservare un parametro identificativo non necessario ai fini della Consultazione.

Lo strumento di ricerca utilizzato per la Consultazione è un questionario di ricerca di tipo semi-strutturato (Appendice 1), composto da una sezione socio-anagrafica introduttiva e da sei sezioni tematiche riguardanti: il reclutamento del personale, le progressioni di carriera, l'organizzazione dell'Ente, l'organizzazione dell'ambiente di lavoro, il ruolo del CNR e la performance scientifica. Complessivamente il questionario ha proposto 5 domande e 59 item, rispetto ai quali è stato chiesto di indicare il proprio grado di accordo e il proprio orientamento in termini di priorità di intervento, con la possibilità di inserire ulteriori aspetti ritenuti prioritari mediante campi aperti. L'analisi primaria dei dati, di tipo monovariata e bivariata, è stata eseguita con l'ausilio del software SPSS (versione 26 server - IBM, Chicago, IL, USA). Nel delineare i risultati della Consultazione, il presente rapporto evidenzia le differenze più significative nelle opinioni e nelle riflessioni dei dipendenti e delle dipendenti, anche in relazione ad alcune variabili strutturali. Inoltre, mostra gli aspetti prioritari proposti dal collettivo e con frequenza di risposta pari o superiore a 10.

Tutte le informazioni delineate nel presente rapporto hanno scopo conoscitivo e riguardano dati trattati in forma aggregata.

Durante tutto l'arco della rilevazione non si sono registrati malfunzionamenti, grazie al supporto e al monitoraggio dei tecnici del Centro Servizi del CNR.

3. I risultati della Consultazione: uno sguardo d'insieme

In totale, hanno partecipato alla Consultazione 3.214 dipendenti su 8.681, ovvero il 37% dei/delle possibili rispondenti. Di questi, il 47,6% sono femmine, il 50,7% maschi e l'1,7% appartiene alla categoria "Altro/non risponde". Il questionario è stato compilato da dipendenti di tutta Italia, e ha pertanto coinvolto i dipartimenti, la sede centrale, le aree di ricerca e ogni tipologia di inquadramento professionale dell'Ente, delineando l'orientamento del collettivo indagato rispetto agli aspetti prioritari su cui dovrebbe focalizzarsi la stesura del Piano di Rilancio dell'Ente (Appendice 2; Appendice 3).

Il collettivo ottenuto non è di tipo probabilistico, dal momento che è stata richiesta una risposta spontanea a fronte di un sollecito per mezzo di posta elettronica. Tuttavia, avendo raccolto le risposte da oltre un terzo della popolazione target, si può affermare che le stime sono del tutto

affidabili, dato che lo scostamento delle percentuali di partecipazione rispetto alla popolazione target mostra solo una limitata distorsione, per lo più dovuta a effetti casuali (Tab. 1).

Tabella 1. Confronto tra la struttura del collettivo e le quote di popolazione target (%)

	Dati CNR	Dati Consultazione
Genere		
Maschile	52,8	50,7
Femminile	47,2	47,6
Altro o non risponde	-	1,7
Età		
Fino a 29 anni	0,3	0,1
30-34 anni	3,3	2,2
35-39 anni	10,1	10,3
40-44 anni	14,7	15,2
45-49 anni	18,4	21,0
50-54 anni	18,4	19,1
55-59 anni	16,8	17,7
60 anni e più	18,1	14,4
Zona		
Nord-Est	10,7	12,1
Nord-Ovest	13,8	19,0
Centro	39,7	37,5
Sud e Isole	35,8	31,4
Afferenza		
Sede centrale	7,1	4,0
Area di ricerca	1,5	7,6
Dip. Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente	17,4	14,1
Dip. Scienze bio-agroalimentari	10,3	9,7
Dip. Scienze chimiche e tecnologie dei materiali	15,0	11,4
Dip. Scienze fisiche e tecnologie della materia	10,9	15,2
Dip. Scienze biomediche	15,4	13,0
Dip. Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti	14,0	16,9
Dip. Scienze umane e sociali, patrimonio culturale	8,4	8,2
Inquadramento		
Ricercatore/rice	56,1	69,7
Tecnologo/a	9,2	9,5
Amministrativo/a	8,5	5,8
Tecnico/a	25,1	13,9
Altro inquadramento	1,0	1,2

4. Reclutamento del personale

Le prime opinioni raccolte nell'ambito dalla Consultazione hanno riguardato il tema del reclutamento del personale. A tal proposito è stato somministrato ai/alle rispondenti un elenco di aspetti rilevanti, chiedendo a ciascuno/a di selezionare i tre ritenuti prioritari, ordinandoli secondo la relativa importanza. L'aspetto maggiormente indicato come prioritario (Tab. 2) è relativo alla necessità di **'Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di**

dover ricorrere alle stabilizzazioni', che raccoglie nel 38% dei casi il consenso come principale fattore da considerare ai fini del Piano di Rilancio del CNR. Il secondo fattore, per ordine di importanza, riguarda il **'Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze'**. **'Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca'** costituisce invece l'aspetto che si è posizionato al terzo posto nell'ordine delle priorità dei/delle dipendenti. Gli argomenti indicati in misura minore sono invece relativi alla ripartizione dei posti secondo proporzioni territoriali o settoriali.

Tabella 2. Priorità in merito al reclutamento del personale (%)

	Primo posto	Secondo posto	Terzo posto
Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni	38,0	23,6	18,2
Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze	30,2	16,0	8,4
Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca	7,5	15,0	14,6
Aumentare il personale di ricerca	7,5	9,7	9,9
Aumentare il personale amministrativo a presidio delle attività gestionali	4,9	7,5	7,1
Offrire precedenza ai giovani nelle assunzioni	4,8	6,6	8,5
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Istituto	2,1	7,1	9,7
Garantire il bilanciamento di genere nel reclutamento del personale	1,6	4,1	6,5
Ripartire i posti in modo proporzionale sulla base delle aree strategiche	1,3	3,9	5,4
Valorizzare la diversità nelle selezioni del personale per rendere l'Ente più inclusivo	1,3	3,2	6,7
Ripartire i posti in modo proporzionale su base regionale	0,4	1,8	2,5
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Dipartimento	0,2	1,5	2,5

L'analisi delle risposte relative ai primi tre posti così individuati denota talune differenze in riferimento alle variabili strutturali rilevate presso il collettivo. La prioritaria necessità di bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni è stata indicata maggiormente dai/dalle dipendenti più giovani (47,2% tra gli/le under 34) e da chi lavora nel Nord-Est (40,8%) e nel Nord-Ovest (41,3%). Inoltre, questo aspetto risulta essere di prioritaria importanza tra ricercatrici/ori (41,6%) e tra chi afferisce al Dipartimento di Scienze fisiche e tecnologie della materia (47,3%) e al Dipartimento di Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti (44,2%).

L'esigenza di reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze è invece indicata come priorità soprattutto dagli uomini (18,9%), dai/dalle dipendenti fino ai 39 anni di età (19,8%) e dal personale afferente al Dipartimento Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti (19,2%). Infine, la necessità di aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca è maggiormente sentita tra chi lavora nel Nord-Ovest (17,7%) e presso il Dipartimento di scienze chimiche e tecnologie dei materiali (17,7%) e il Dipartimento di scienze biomediche (18,8%).

In merito al reclutamento, le risposte aperte fornite dal collettivo sono state 892. I principali aspetti ritenuti prioritari, non presenti tra quelli proposti, riguardano la qualità e il modus operandi delle commissioni di valutazione, l'importanza del dare priorità al personale già interno e l'autonomia operativa degli Istituti e dei gruppi di ricerca (Tab. 3).

Tabella 3. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di reclutamento del personale (frequenze)

Garantire commissioni di alto profilo e che si dotino di criteri oggettivi e condivisi, garantendo meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle assunzioni	189
Favorire nel reclutamento il personale già interno	66
Offrire autonomia agli Istituti e ai gruppi di ricerca in materia di reclutamento	60
Stabilire una strategia di accesso di lungo termine	50
Istituzionalizzare la tenure track	35
Favorire l'accesso di chi ha esperienze di lavoro all'estero e dei/delle ricercatori/rici stranieri/e	34
Potenziare ai fini del reclutamento l'attrattività internazionale del CNR e le retribuzioni	18
Offrire priorità di accesso ai giovani	16
Favorire le stabilizzazioni per non perdere il capitale umano formato	15
Prevedere un percorso di formazione specifico per i/le neoassunti/e anche con affiancamento	14
Garantire il turn over	12
Prevedere un fondo per avviare attività di ricerca per i/le neoassunti/e	11
Prevedere ai fini del reclutamento la valutazione di aspetti attitudinali (capacità relazionali, di lavoro in gruppo ecc.)	11
Snellire le procedure di reclutamento e la struttura dei bandi	10

5. Progressioni di carriera

Rispetto al tema delle progressioni di carriera all'interno dell'Ente, ai/delle rispondenti è stato chiesto di esprimere il livello di accordo in relazione a specifici aspetti salienti in merito a tale argomento (Tab. 4). A raccogliere il consenso della quasi totalità dei/delle rispondenti è il **vincolo delle progressioni di carriera alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate**. In merito a questo item, dato l'accordo pressoché unanime rilevato (96,9%), non si evidenziano rilevanti differenze per genere o per altre caratteristiche del collettivo. Il secondo aspetto ad aver trovato più ampio consenso tra i/le dipendenti ha riguardato i **criteri di giudizio utilizzati dalle commissioni di valutazione**, che devono essere **sempre i medesimi e calibrati per tipologia di inquadramento professionale** (84,7%) (si ricorda che la rilevanza di questo aspetto è stata sottolineata dal collettivo anche in merito al tema 'Reclutamento del personale' per mezzo delle risposte aperte). Anche in questo caso non si riscontrano significative variazioni tra i/le rispondenti, eccetto che per il più ampio accordo espresso da chi lavora al Sud e nelle Isole (91,8%) e dal personale tecnico (89,2%). Si evidenzia la convergenza di un importante accordo anche circa l'idea che le **progressioni di carriera dovrebbero essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR** (69,6%). È di questo avviso soprattutto chi lavora al Sud e nelle Isole, il personale di ricerca e chi afferisce al Dipartimento di Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente e al Dipartimento di Scienze bio-agroalimentari.

In merito alla questione della centralizzazione/delocalizzazione del sistema di gestione delle progressioni di carriera, è possibile notare come l'opinione dei/delle rispondenti si divida quasi a metà, con una lieve propensione per la sua centralizzazione, al fine di garantire trasparenza, omogeneità e imparzialità (56,2% contro il 46,2% di chi ne preferirebbe la delocalizzazione). L'accordo su tali aspetti non presenta rilevanti differenze per genere e per età dei/delle dipendenti, quanto piuttosto per area geografica di appartenenza: tra chi lavora nel Centro, nel Sud e nelle Isole è più diffusa la preferenza per un sistema di gestione centralizzato, mentre chi lavora nel Nord-Est e nel Nord-Ovest propende per la delocalizzazione. Inoltre, tra i/le dipendenti afferenti alla sede centrale e alle aree di ricerca il consenso per la centralizzazione arriva rispettivamente a quota 80,3% e 65,3%.

Tabella 4. Accordo su affermazioni relative alle progressioni di carriera (%).

	Molto d'accordo	Abbastanz a d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate dai/dalle candidati/e	67,6	29,3	2,2	0,6	0,3	96,9
Tutte le commissioni valutatrici devono osservare sempre i medesimi criteri di giudizio calibrati per tipologia di inquadramento professionale	55,2	29,5	9,4	3,1	2,8	84,7
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR (ricerca scientifica, impatto sociale, territoriale, tecnologico e sull'immagine dell'Ente, comunicazione, divulgazione, formazione ecc.)	25,8	43,8	21,2	6,4	2,8	69,6
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere centralizzato per garantire trasparenza, omogeneità e imparzialità	25,8	30,5	24,3	11,8	7,7	56,2
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri interni	21,1	32,1	26,3	13,1	7,4	53,2
L'anzianità di servizio deve essere una componente preponderante ai fini della valutazione delle progressioni	16,3	32,0	34,8	16,1	0,8	48,3
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere delocalizzato per favorire celerità esecutiva e l'adozione di specifici criteri organizzativi e valutativi	16,3	29,8	26,7	16,4	10,7	46,2
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri esterni	13,0	21,4	32,1	25,5	8,0	34,4

Rispetto alla composizione delle commissioni di valutazione è maggiore la quota di chi preferisce commissioni composte prevalentemente da membri interni (53,2% contro il 34,4% orientato per la prevalenza di membri esterni). Peraltro, l'idea di commissioni composte prevalentemente da membri esterni è anche l'aspetto che tra tutti ha raccolto il più basso accordo. In questo caso non si riscontrano differenze di genere ma piuttosto di età: ad avere maggiore preferenza per i membri interni è il personale con più di 50 anni di età, mentre a favore dei membri esterni sono soprattutto i/le dipendenti più giovani, fino ai 39 anni.

Sul ruolo preponderante dell'anzianità di servizio nella valutazione delle progressioni di carriera, l'accordo è espresso da circa la metà dei rispondenti (48,3%). Sono prevalentemente di questo avviso le donne e chi lavora al Sud e nelle Isole, il personale amministrativo e tecnico e chi afferisce alla sede centrale (caratterizzata da una forte presenza di personale amministrativo e tecnico) e al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale. Il grado di accordo in merito a tale aspetto aumenta tendenzialmente all'aumentare dell'età, passando dal 31% degli/delle under 35 al 57% di chi ha un'età compresa tra 50 e 54 anni (decresce leggermente tra gli/le over 55, collocandosi al 53%).

Il principale aspetto ritenuto prioritario rinvenuto nelle risposte aperte fornite dal collettivo (complessivamente 1.280) in merito al tema Progressioni di carriera ribadisce l'importanza della qualità delle commissioni e del loro modus operandi, specificando però (per questo è qui riportato) che la competenza deve riguardare l'area strategica, mentre sotto il profilo della valutazione si deve tenere conto sia delle competenze gestionali sia dell'attività di ricerca, nell'ambito di un processo che debba prodursi all'insegna di meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle procedure. Tra gli altri aspetti prioritari indicati dai e dalle dipendenti si ritrova l'importanza del prevedere bandi per le progressioni ogni due anni o anche un automatismo di progressione basato sul raggiungimento di predefiniti obiettivi di performance (Tab. 5).

Tabella 5. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di progressioni di carriera (frequenze)

Garantire commissioni competenti per area strategica, dotate di criteri predefiniti e stabili nel tempo, che valutino sia l'impegno, sia le competenze gestionali, sia l'attività di ricerca e che garantiscano meritocrazia, rapidità e trasparenza nelle procedure	310
Prevedere bandi per progressioni di carriera ogni due anni	127
Prevedere progressioni automatiche e basate sul raggiungimento di predefiniti obiettivi di performance	77
Prevedere progressioni che garantiscano un maggiore equilibrio numerico tra i livelli I, II e III	66
Riconoscere i contributi dei/delle candidati/e su ogni ambito disciplinare (premiare interdisciplinarietà)	54
Offrire autonomia agli Istituti e ai gruppi di ricerca in materia di progressioni	29
Avvalersi sempre dello scorrimento delle graduatorie	28
Prevedere le progressioni in particolare in presenza di eccellenza scientifica	21
Parametrare la valutazione delle pubblicazioni alle specificità dei settori disciplinari (escludere l'H-index per le scienze sociali e umane)	21
Stabilire che le valutazioni per le progressioni del personale tecnico e amministrativo debbano riguardare solo competenze connesse alla realtà della struttura di appartenenza	21
Vincolare le progressioni alla capacità di attrarre finanziamenti	19
Prevedere bandi per progressioni di carriera ogni anno	18
Snellire le procedure di reclutamento e la struttura dei bandi	17
Considerare ai fini delle valutazioni i contributi dei candidati solo in relazione all'area strategica di riferimento	12
Stabilire una strategia per le progressioni di lungo termine	10
Introdurre il meccanismo dell'abilitazione scientifica nazionale	10

6. Organizzazione dell'Ente

L'organizzazione interna dell'Ente è stato il terzo tema affrontato dalla Consultazione. Anche in questo caso è stato chiesto ai/alle rispondenti di esprimere il proprio livello di accordo in merito ad affermazioni riguardanti predefiniti aspetti salienti connessi a tale argomento (Tab. 6). L'analisi delle risposte ha evidenziato un'importante polarizzazione (superiore al 90%) su sei aspetti tra quelli proposti. Il livello più elevato di accordo verte sull'esigenza di uno **snellimento burocratico come supporto alle attività di ricerca** (97,4%). Un'adesione solo lievemente minore a tale questione si registra in corrispondenza del personale afferente alla sede centrale (92,9%), mentre non si evidenziano differenze di rilievo in relazione alle altre caratteristiche del collettivo. Segue questa graduatoria la necessità di **incentivare la collaborazione e lo scambio di best practice fra le diverse sedi della rete** (94,5%). Ancora più convinti di tale esigenza sono la pressoché totalità dei tecnologi e delle tecnologhe (98,3%). Anche l'idea che debbano essere **ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica** ha incontrato la quasi totale adesione da parte di tutte le categorie dei/delle rispondenti (94,2%). Una sensibile riduzione della percentuale di accordo si evidenzia tra chi lavora in sede centrale (76,2%) e tra il personale amministrativo (79,6%).

Infine, tra gli aspetti attestatisi sempre su una soglia di accordo propria almeno di 9 rispondenti su 10 si ritrovano: il sostegno all'utilizzo condiviso di risorse strumentali e logistiche (93,3%), la valorizzazione dell'interdisciplinarietà (92,4%) e l'incremento della conoscenza circa le esigenze operative degli istituti (91,4%). In relazione a questi item non è stata rilevata alcuna differenza strutturale significativa.

Tabella 6. Accordo su affermazioni relative all'organizzazione dell'Ente (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Il supporto alle attività di ricerca deve partire da uno snellimento burocratico	82,8	14,5	1,5	0,2	1,1	97,2
Deve essere incentivata la collaborazione e lo scambio di best practice, anche ai fini della risoluzione di problemi, fra le diverse sedi della rete	58,4	36,1	1,9	0,2	3,4	94,5
Devono essere ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica	69,2	24,9	3,8	0,6	1,5	94,2
Deve essere sostenuto l'utilizzo condiviso delle risorse strumentali e logistiche	55,5	37,8	3,8	0,3	2,6	93,3
Deve essere valorizzata l'interdisciplinarietà	57,0	35,4	4,1	0,7	2,8	92,4
Deve essere incrementata la conoscenza delle esigenze operative degli istituti	61,0	30,4	2,4	0,3	5,8	91,4
L'organizzazione del lavoro deve essere decentrata sul territorio, con l'attribuzione di gradi diversi di responsabilità alle strutture	37,1	46,8	9,2	2,2	4,7	83,9

Deve essere posta maggiore attenzione alla sicurezza sul lavoro e all'adeguatezza degli spazi	34,9	46,2	12,5	1,9	4,5	81,0
Devono essere incrementate le opportunità formative per il personale	36,8	42,7	15,0	2,1	3,4	79,6
Deve essere potenziato il supporto amministrativo e gestionale alla ricerca	38,8	40,2	13,1	5,0	2,9	79,0
Deve essere sostenuta l'attività di ricerca in particolare nei settori meno performanti	19,0	46,2	20,7	4,0	10,1	65,2
Il numero dei dirigenti della sede centrale è eccessivo	34,6	27,3	6,3	1,4	30,3	61,9
Sono sempre adeguatamente supportato dall'amministrazione della mia struttura di appartenenza	13,1	39,1	30,7	15,7	1,4	52,2
Dispongo sempre di chiari punti di riferimento nello svolgimento della mia professione	5,5	25,3	42,5	24,9	1,9	30,7
Deve essere aumentato il numero di strutture e servizi centrali per potenziare l'efficienza gestionale	9,8	19,9	35,9	24,7	9,7	29,8
Sono sempre adeguatamente supportato dall'amministrazione centrale	2,7	21,8	41,4	27,5	6,6	24,4
L'organizzazione del lavoro deve essere centralizzata presso la sede centrale di Roma, per maggiore unità di visione e coesione istituzionale	4,6	11,9	45,4	33,4	4,6	16,6

Ad esprimere la preferenza per un'organizzazione del lavoro decentrata sul territorio, con l'attribuzione di gradi diversi di responsabilità alle strutture è invece l'83,9% del collettivo, fatta eccezione per il personale afferente alla sede centrale dove la percentuale di accordo circa la delocalizzazione dell'organizzazione lavorativa scende al 63%. Riguardo alla maggiore attenzione da rivolgere alla sicurezza sul lavoro e all'adeguatezza degli spazi, il consenso raggiunge l'81% delle risposte. Una quota di accordo maggiore in relazione a questo tema è stata riscontrata tra i/le dipendenti più giovani (30-34 anni 88,9%), tra chi lavora al Sud e nelle Isole (87,3%), tra il personale afferente al Dipartimento di scienze biomediche (86,2%) e tra il personale tecnico (88,8%).

L'incremento delle opportunità formative ha incontrato maggiore approvazione tra le donne (84,6%) che tra gli uomini (75,4%), tra chi lavora al Sud e nelle Isole (84,6%), e soprattutto tra il personale afferente alla sede centrale (93,8%) e quello amministrativo (95,0%) e tecnico (94,8%). L'accordo circa la necessità di un maggiore supporto amministrativo e gestionale alla ricerca è sempre maggiore tra le donne (81,9%) che tra gli uomini (76,7%) e tra il personale amministrativo (94%).

Il sostegno all'attività di ricerca in particolare nei settori meno performanti è una esigenza nuovamente più sentita tra le donne (68,6%) che tra gli uomini (61,9%) e aumenta all'aumentare dell'età (passando dal 61% tra gli/le under 34 al 71% degli/delle over 60), ed è molto richiesto tra chi lavora al Sud e nelle Isole (69,1%). Inoltre, si evidenziano differenze significative anche tra i dipartimenti: il livello più basso di accordo (59%) si è registrato tra il personale afferente al

Dipartimento di Scienze fisiche e tecnologie della materia, mentre il livello più alto (81%) tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale.

Secondo il 61,9% dei/delle rispondenti, il numero dei/delle dirigenti della sede centrale è eccessivo. Ad essere di questo avviso sono soprattutto i/le dipendenti meno giovani, dal momento che tra gli over 60 la quota di accordo arriva al 69,3%. Il maggiore dissenso in relazione a tale affermazione si riscontra proprio tra il personale afferente alla sede centrale, dove la percentuale di accordo scende al 44,9%. È importante sottolineare che, in questo caso, la quota di chi ha risposto “non so” è nettamente superiore al confronto con la media degli altri item (30,3%), dato che potrebbe significare una scarsa conoscenza o uno scarso interesse in merito a tale questione.

Riguardo al supporto dell'amministrazione della propria struttura di afferenza, l'opinione degli/delle intervistati/e è controversa. A percepire maggiore supporto sono i/le dipendenti meno giovani (passando dal 40,3% di accordo per gli/le under 34 al 56,3% tra gli/le over 60), mentre altre differenze nel grado di accordo si riscontrano tra il personale del Dipartimento di Scienze chimiche e tecnologie dei materiali (44,9%) e del Dipartimento di Scienze fisiche e tecnologie della materia (62,7%).

A disporre di chiari punti di riferimento nello svolgimento della propria professione è solo il 30,7% del collettivo. La maggior parte dei/delle dipendenti, infatti, si dichiara in disaccordo con questa affermazione. Le differenze più significative sono state riscontrate in relazione all'afferenza: la percentuale di accordo sale al 45% tra il personale della sede centrale, oscillando tra il 24% e 26% tra i/le rispondenti afferenti ai dipartimenti di Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente, di Scienze bio-agroalimentari e di Scienze chimiche e tecnologie dei materiali. In relazione al profilo di inquadramento, la quota maggiore di accordo è stata rilevata tra i tecnici e le tecniche (41,6%), mentre quella più bassa tra ricercatori e ricercatrici (28,5%).

Anche l'idea di aumentare il numero di strutture e servizi centrali per potenziare l'efficienza gestionale non ha raccolto ampio consenso tra i/le rispondenti (29,8%), eccetto che per il personale afferente alla sede centrale e tra il personale amministrativo dove si sono registrate quote di accordo nettamente superiori alla media e che ammontano rispettivamente al 58,4% e al 51,1%.

Il supporto da parte dell'amministrazione centrale è molto poco sentito (24,4%). Tale supporto è più percepito tra coloro che lavorano al Sud e nelle Isole (32,4%) e tra i/le dipendenti della sede centrale (41,6%) e delle aree di ricerca (31,8%), mentre è meno sentito tra il personale afferente ai dipartimenti di Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti (17,2%) e di Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente (19,8%).

Infine, la questione che ha raccolto minor consenso da parte del collettivo intervistato è quella relativa alla centralizzazione dell'organizzazione del lavoro presso la sede centrale di Roma, per maggiore unità di visione e coesione istituzionale (16,6%). Il consenso più ampio si è registrato tra il

personale afferente alla sede centrale (48,4%), mentre maggiore dissenso è stato espresso dal personale che lavora nel Nord-Ovest, dove la quota di accordo cala all'11,7%, dal personale afferente al Dipartimento di Scienze fisiche e tecnologie della materia (11,2%) e dai ricercatori e dalle ricercatrici (12,3%).

Il principale aspetto ritenuto prioritario ed espresso dal collettivo mediante le risposte aperte in merito al tema dell'Organizzazione dell'Ente (complessivamente 858) riguarda la riduzione della burocrazia. In questo caso, tale esigenza non è esclusivamente legata ad un miglior supporto alle attività di ricerca (che come analizzato è l'aspetto su cui converge il maggior consenso), ma riguarda il sistema burocratico dell'Ente nel suo complesso. Si richiama poi l'attenzione sull'opportunità di istituire strutture di supporto alla ricerca (comunicazione, disseminazione, gestione amministrativa/legale/finanziaria). Infine, l'aspetto della burocrazia torna ancora in evidenza sottolineando come la stessa debba essere al servizio della ricerca, e non viceversa (Tab. 7).

Tabella 7. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di organizzazione dell'Ente (frequenze)

Ridurre la burocrazia	251
Istituire strutture di supporto alla ricerca (comunicazione, disseminazione, gestione amministrativa/legale/finanziaria)	71
Garantire che la burocrazia sia al servizio della ricerca (non viceversa)	37
Garantire autonomia amministrativa agli Istituti e alle strutture periferiche	26
Svincolare le attività di ricerca dalle regole della PA	22
Rivalutare il MEPA come strumento per l'acquisto di beni ai fini di attività di ricerca (risulta un ostacolo)	21
Garantire regole stabilite dalla sede centrale sempre chiare e non interpretabili dalle amministrazioni periferiche	18
Fornire a ricercatori/rici e tecnologi/ghe una dotazione ordinaria ai fini della produttività scientifica	16
Garantire al personale di ricerca massima autonomia e responsabilizzazione in merito all'organizzazione del lavoro	15
Abolire i dipartimenti	14
Coinvolgere i/le ricercatori/rici nella definizione delle regole amministrative e nelle decisioni dell'Ente	13
Garantire un'opportuna proporzione tra personale amministrativo e tecnico, ricercatori/rici e tecnologi/ghe	12

7. Ambiente di lavoro

Il quarto tema sul quale sono state raccolte le opinioni dei/delle rispondenti nell'ambito della Consultazione ha riguardato la qualità e il clima sia relazionale sia operativo dell'ambiente lavorativo, e ha preso in considerazione l'interazione sia orizzontale sia verticale. Anche in questo caso è stato misurato il livello di accordo in merito a specifici aspetti riguardanti il tema in esame presso il collettivo. Il gruppo di affermazioni proposte per questo tema è stato quello che in assoluto ha riscontrato il maggiore consenso, mostrando una polarizzazione con quote di accordo superiori al 90% su sei degli otto item del gruppo in questione (Tab. 8). Per questa ragione, in merito all'analisi delle differenze per sottogruppi del collettivo si è optato per considerare la quota di chi ha risposto esclusivamente alla modalità "Molto d'accordo", in modo da fornire una descrizione dei dati raccolti più puntuale ed eventualmente diversificata rispetto alle variabili strutturali.

La possibilità di **esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni nelle relazioni tra colleghi/e** ha raccolto il consenso più ampio tra gli item proposti (77,4%). Questa necessità è avvertita maggiormente tra il personale afferente ai dipartimenti di Scienze biomediche (81,2%) e di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (81,7%). La necessità **di favorire un ambiente lavorativo caratterizzato da competenza e partecipazione** è un altro caposaldo del collettivo. Tutte le categorie di intervistati/e conferiscono un alto grado di importanza a questa dimensione. In particolare, si evidenzia un'elevata quota di accordo tra i/le rispondenti afferenti ai dipartimenti di Scienze bio-agroalimentari (71,3%) e di Scienze biomediche (70,2%). La **conciliazione tra vita e lavoro**, si colloca al secondo posto tra gli item proposti (75%). In relazione a tale questione, è necessario evidenziare le differenze di genere riscontrate: le donne ritengono che debbano essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro nell' 81,2% dei casi, mentre gli uomini nel 69,4%. Inoltre, si evidenzia come un maggiore equilibrio tra oneri lavorativi, personali e familiari sia rilevante soprattutto per i/le dipendenti in età 40-44 anni (80,3%), che sono verosimilmente quelli più aggravati dagli oneri di cura familiari, e per il personale amministrativo (82%).

L'accordo circa l'importanza della bontà delle relazioni tra leader e dipendenti per il massimo coinvolgimento del personale è maggiore tra le donne (77,1% contro il 67,7% degli uomini), tra gli/le over 60 (76,1%), tra i/le dipendenti afferenti alla sede centrale (81,3%), presso le aree di ricerca (77,7%) e nell'ambito del Dipartimento di Scienze biomediche (78,7%), oltreché tra il personale amministrativo (79,8%) e tecnico (76,0%). La chiarezza e la trasparenza degli obiettivi lavorativi, dei ruoli e del perimetro d'azione del personale è particolarmente rilevante tra le donne (75,3% contro il 66,4% degli uomini) e tra il personale amministrativo (85,2%), e la sua importanza aumenta al crescere dell'età (30-34 anni 62,5%, 60 anni e più 75,7%).

Tabella 8. Accordo su affermazioni relative all'ambiente di lavoro (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+ Abbastanza)
Nelle relazioni tra colleghe/i, chiunque dovrebbe sempre avere modo di esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni	77,4	20,1	1,1	0,2	1,2	97,5
È necessario favorire lo sviluppo di un ambiente lavorativo dotato di personale altamente competente e partecipativo	65,8	31,4	1,3	0,1	1,4	97,2
Devono essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro	75,0	22,0	1,4	0,2	1,4	97,0
È sempre necessario che le/i leader/responsabili instaurino relazioni positive tra i/le dipendenti al fine di favorire il massimo coinvolgimento del personale	71,9	24,7	1,3	0,4	1,7	96,6
È necessario che gli obiettivi lavorativi, i ruoli e il perimetro d'azione di ciascuno siano sempre trasparenti	70,5	25,1	1,6	0,7	2,1	95,6
È sempre opportuno che tutte/i godano di uno spazio di autonomia gestionale, anche se ciò potrebbe comportare un riequilibrio delle dinamiche relazionali e gerarchiche	55,3	35,7	5,7	0,8	2,5	91,1
Garantire sempre la presenza di leader/responsabili dotati di comprovate competenze	51,4	38,1	6,6	1,1	2,8	89,5
È necessario che le/i leader/responsabili garantiscano sempre la loro massima presenza nello svolgimento di tutte le attività professionali	33,9	40,9	19,1	2,7	3,5	74,8

Riguardo al massimo grado di accordo espresso dai/dalle rispondenti circa il fatto che sia sempre opportuno che tutte/i godano di uno spazio di autonomia gestionale, si può notare come le risposte siano in percentuale inferiore rispetto alle altre questioni sin qui analizzate in relazione all'ambiente lavorativo (55,3%). Tale quota di accordo è maggiore tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (60,5%) e tra ricercatori e ricercatrici (57,8%). L'esigenza di garantire la presenza di responsabili competenti è più sentita dalle donne (54,9%) che dagli uomini (48,6%), tra gli/le over 60 (56,8%) e tra il personale afferente alla sede centrale (64,8%) e quello amministrativo (63,4%). Infine, la presenza fisica costante dei/delle responsabili è risultata essere la questione che ha raccolto un relativo minor consenso. Questa, è un'esigenza avvertita maggiormente tra il personale meno giovane (si passa dal 26,4% tra gli/le under 34 al 42,3% tra gli/le over 60), tra chi lavora al Sud e nelle Isole (38,5%) e soprattutto tra il personale amministrativo (47,3%).

L'analisi delle risposte aperte fornite in relazione a questo tema (complessivamente 648) evidenzia la presenza di chi, probabilmente anche ai fini della conciliazione tra vita lavorativa, privata e familiare, chiede la possibilità di un maggiore ricorso al lavoro agile. È stata quindi rimarcata l'esigenza di dotarsi sempre di spazi di lavoro congrui, moderni e sicuri, e del rispetto dell'autonomia

operativa dei ricercatori e delle ricercatrici anche in merito al lavoro fuori sede praticato presso la propria abitazione (Tab. 9).

Tabella 9. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in materia di ambiente di lavoro (frequenze)

Sostenere maggiormente il ricorso al lavoro agile	43
Garantire a tutto il personale spazi congrui, moderni e sicuri	40
Rispettare l'autonomia operativa dei/delle ricercatori/rici e il lavoro presso la propria abitazione	34
Riferire il lavoro del personale tecnico e amministrativo a ruoli, incarichi e obiettivi chiari	30
Garantire la presenza di direttori/rici e dirigenti dotati di una comprovata esperienza gestionale	18
Stimolare la collaborazione e non la competizione del personale	17
Garantire l'autonoma determinazione dei tempi e degli spazi di lavoro a ricercatori/rici e tecnologi/ghe	15
Garantire la presenza di responsabili dotati di competenze relazionali e integrità professionale	12

8. Il ruolo del CNR

Il collettivo consultato è stato chiamato ad esprimersi anche in merito al ruolo dell'Ente nel panorama scientifico nazionale e internazionale. In questo caso, per raccogliere opinioni e indicazioni dal personale, è stato somministrato ai/alle rispondenti un elenco di aspetti rilevanti e chiesto di indicare i tre aspetti ritenuti prioritari tra quelli proposti, ordinandoli secondo l'importanza ad essi attribuita.

In cima alla classifica delle priorità espresse dal collettivo troviamo **la tutela dell'autonomia dell'Ente e della ricerca pubblica**, che raccoglie nel 31,5% dei casi il consenso come principale fattore da considerare ai fini del Piano di Rilancio del CNR. Successivamente, viene ritenuta di prioritaria importanza **l'intensificazione della pressione sul governo nazionale al fine di ottenere maggiori risorse economiche** (22,6%) e, infine, al terzo posto, si colloca il **potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio** (14,4%). In merito a questo tema, tuttavia, è necessario evidenziare ulteriori due aspetti che hanno raccolto un numero di preferenze significativo e dunque molto prossimi al terzo posto: l'accrescimento della visibilità internazionale e l'accrescimento della produttività e dell'output scientifico (Tab. 10).

A ritenere prioritaria la tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica è circa un terzo del collettivo. L'importanza di questo aspetto si rintraccia soprattutto tra le donne (34,9% contro il 28,4% degli uomini), tra chi lavora al Sud e nelle Isole (34,8%), tra i/le dipendenti afferenti al Dipartimento di ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti (35,6%) e al Dipartimento di

scienze umane e sociali, patrimonio culturale (35,2%). A contribuire a posizionare come secondo aspetto prioritario l'intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche sono stati/e in particolare i/le dipendenti afferenti al Dipartimento di scienze biomediche (27,8%) e il personale amministrativo (27,5%). Il potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio, indicato come terzo aspetto prioritario, è una prospettiva che caratterizza maggiormente i/le dipendenti afferenti ai dipartimenti di Scienze bio-agroalimentari (17,4%) e di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (17,2%) e i tecnologi e le tecnologhe (19,2%).

Tabella 10. Priorità in merito al ruolo del CNR (%)

	Primo posto	Secondo posto	Terzo posto
Tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica	31,5	21,0	14,2
Intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche	18,7	22,6	19,1
Accrescimento della visibilità internazionale	13,9	13,3	14,0
Accrescimento della produttività e dell'output scientifico	12,2	10,0	8,0
Potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio	7,8	10,3	14,4
Accrescimento della visibilità nazionale	6,4	5,8	6,7
Accrescimento di autorevolezza negli ambiti scientifici emergenti	4,4	7,7	8,8
Rafforzamento della coesione interna alla comunità scientifica dell'Ente	3,5	5,7	9,5
Valorizzazione delle diversità di opinioni e orientamenti scientifici	1,5	3,5	5,2

Le risposte aperte fornite in merito a questo tema sono state relativamente poche (complessivamente 464). A tal riguardo si evidenzia l'opinione per la quale il CNR debba affrancarsi da Università, PA e mondo politico, ma anche l'idea che debba accrescere il suo ruolo in ambito di relazioni internazionali e che debba essere incrementata la divulgazione scientifica per far meglio comprendere ai cittadini il positivo impatto sociale della ricerca scientifica (Tab. 11).

Tabella 11. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in tema del ruolo del CNR (frequenze)

Affrancare il CNR da Università, PA e mondo politico	41
Accrescere il ruolo del CNR in ambito di relazioni internazionali	21
Incrementare la divulgazione scientifica per far comprendere l'impatto sociale della ricerca scientifica	20
Trasformare il CNR in un organo di Stato di consulenza e coordinamento scientifico	16
Rafforzare del network con le imprese private	14

9. La performance scientifica

L'ultimo tema affrontato nell'ambito della Consultazione ha riguardato la performance scientifica. In merito a tale questione sono state raccolte le opinioni del solo personale di ricerca, misurando il grado di accordo dei/delle rispondenti su alcuni aspetti salienti.

Ad aver raccolto il più ampio consenso tra il personale di ricerca è l'affermazione secondo la quale il CNR debba rispondere ad un **modello di scienza ad accesso aperto** (84,7%). Di questo avviso sono per lo più le donne (88,4% contro l'81,5% degli uomini), i/le dipendenti più giovani (30-34 anni 91,5%) e il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (92,0%). L'accordo circa il fatto che **in sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente** (73,8) rappresenta maggiormente i/le dipendenti più giovani e diminuisce all'aumentare dell'età (si passa dall'81,4% dei/ delle rispondenti di 30-34 anni al 70% tra gli/le over 50) e subisce variazioni notevoli tra i diversi dipartimenti: la quota più alta si registra tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze biomediche (78,3%) e quella minima tra chi afferisce al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (64,0%). Una quota altrettanto importante dei/delle rispondenti ritiene invece che **il proprio contributo scientifico sia adeguatamente valorizzato e riconosciuto** (71,1%). Non si riscontrano differenze di genere tra le risposte, ma è possibile evidenziare come il grado di accordo diminuisca all'aumentare dell'età, passando dall'81,4% tra chi ha 30-34 anni al 67,4% tra gli/le over 60. Le percentuali più basse di accordo circa questo aspetto si registrano tra chi lavora al Centro (67,7%), tra il personale afferente al Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (62,4%) e tra i tecnologi e le tecnologhe (55,1%) (Tab. 12).

Tabella 12. Accordo su affermazioni relative alla performance scientifica (%).

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so	Accordo (Molto+Abbastanza)
Il CNR deve rispondere ad un modello di "scienza ad accesso aperto"	42,9	41,8	7,3	1,1	6,9	84,7
In sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente	29,6	44,1	15,3	6,4	4,6	73,8
Il mio contributo alle pubblicazioni scientifiche è adeguatamente valorizzato e riconosciuto	19,8	51,3	20,1	4,5	4,3	71,1
È necessaria una policy relativa al tema della "Authorship"	18,7	42,3	16,4	4,0	18,6	61,0
È necessario creare un modello di valutazione della performance scientifica basato su criteri bibliometrici e di impatto che potrà essere usato anche ai fini delle progressioni di carriera	23,3	37,1	23,3	12,9	3,4	60,5

La necessità di una policy relativa al tema della “Authorship” ha raccolto il consenso di circa 6 rispondenti su 10. A manifestarla maggiormente sono le donne (64,7% contro il 57,8% degli uomini) e il personale meno giovane (64,3% tra gli/le over 60 contro il 45,8% registrato tra gli/le under 35). Inoltre, tale esigenza risulta essere più forte tra chi lavora al Sud e nelle Isole (66,3%) e tra il personale afferente ai dipartimenti di Scienze biomediche (69,3%) e di Scienze bio-agroalimentari (68,6%).

Infine, la necessità di creare un modello innovativo di valutazione della performance scientifica basato su criteri bibliometrici e di impatto che potrà essere usato anche ai fini delle progressioni di carriera, trova da una parte il consenso del 60% dei/ delle rispondenti e rileva dall’altro la controversia insita in tale aspetto, diversamente puntualizzato anche mediante le risposte aperte. Non si riscontrano differenze evidenti di genere o età, mentre esiste un minore accordo tra i tecnologi e le tecnologhe (54,2%). Differenze piuttosto marcate di orientamento si ravvisano invece nel confronto tra i dipartimenti, in particolare tra il Dipartimento di Scienze bio-agroalimentari (69,5%), il Dipartimento di Scienze biomediche (68,3%) e il Dipartimento di Scienze umane e sociali, patrimonio culturale (38,4%).

Le risposte aperte fornite in merito a questo tema (complessivamente 598) si concentrano sull’aspetto della valutazione scientifica, che diversi/e rispondenti ritengono debba seguire giudizi di tipo complesso, ovvero basarsi su molteplici parametri come la terza missione, la partecipazione ai progetti e il loro impatto sociale, la visibilità dei prodotti di ricerca, il contributo alle attività della struttura di afferenza e la capacità di leadership e di attrazione di fondi dell’Ente, all’insegna di un ridimensionamento dell’importanza degli indicatori bibliometrici.

Tabella 13. Ulteriori aspetti prioritari proposti dai/dalle dipendenti in merito alla performance scientifica (frequenze)

La valutazione scientifica deve seguire giudizi complessi (terza missione, impatto sociale, partecipazione a progetti, leadership, visibilità, contributo alle attività della struttura, attrazione fondi ecc.) che pongano in secondo piano gli indicatori bibliometrici	141
Ci devono essere criteri di valutazione specifici per ogni ambito disciplinare	21
La valutazione scientifica deve considerare la produzione scientifica interdisciplinare	11
Il CNR dovrebbe sostenere le spese per le pubblicazioni in modalità open access e i brevetti	10

RiPenso, RiLancio**La Tua Opinione, il Nostro CNR****Consultazione delle dipendenti e dei dipendenti****Per il Piano di Rilancio del CNR**

Il percorso verso la stesura del Piano di Rilancio dell'Ente, delineato dalla Legge Finanziaria, prevede numerosi momenti di confronto e raccolta di opinioni con stakeholder interni ed esterni.

La Consultazione rivolta alle dipendenti e ai dipendenti è un elemento cardine di questo cammino, e ha lo scopo di raccogliere riflessioni, esigenze e prospettive da parte di tutti noi.

L'invito che vi rivolgiamo, riferendovi in particolare al vostro inquadramento e alla vostra realtà lavorativa, è di pensare agli aspetti sui quali ritenete che debba essere posta l'attenzione e che contribuiscono alla soddisfazione e motivazione professionale, nonché al senso di appartenenza di tutte e tutti noi al CNR

1. Indica il tuo genere

Maschile	☐
Femminile	☐
Altro	☐

2. Indica la tua età

Fino a 29 anni	☐
Da 30 a 34 anni	☐
Da 35 a 39 anni	☐
Da 40 a 44 anni	☐
Da 45 a 49 anni	☐
Da 50 a 54 anni	☐
Da 55 a 59 anni	☐
60 anni e più	☐

3. Qual è il tuo attuale inquadramento?

Ricercatore/rice	☐
Tecnologo/a	☐
Amministrativo/a	☐
Tecnico/a	☐
Altro inquadramento	☐

4. Indica il territorio in cui lavori in questo momento

Nord est	☐
Nord ovest	☐
Centro	☐
Sud e isole	☐

5. **Indica la tua struttura di afferenza:**

Sede centrale	Y
Area di ricerca	Y
Dip. Scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente	Y
Dip. Scienze bio-agroalimentari	Y
Dip. Scienze chimiche e tecnologie dei materiali	Y
Dip. Scienze fisiche e tecnologie della materia	Y
Dip. Scienze biomediche	Y
Dip. Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti	Y
Dip. Scienze umane e sociali, patrimonio culturale	Y
	Y

TEMA 1. Reclutamento

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

6. **Tra i seguenti aspetti in materia di reclutamento del personale, seleziona i tre che ritieni prioritari ordinandoli rispetto alla relativa importanza:**

	Primo	Secondo	Terzo
Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze	Y	Y	Y
Offrire precedenza ai giovani nelle assunzioni	Y	Y	Y
Aumentare il personale amministrativo a presidio delle attività gestionali	Y	Y	Y
Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca	Y	Y	Y
Aumentare il personale di ricerca	Y	Y	Y
Garantire il bilanciamento di genere nel reclutamento del personale	Y	Y	Y
Valorizzare la diversità nelle selezioni del personale per rendere l'Ente più inclusivo	Y	Y	Y
Ripartire i posti in modo proporzionale su base regionale	Y	Y	Y
Ripartire i posti in modo proporzionale sulla base delle aree strategiche	Y	Y	Y
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Dipartimento	Y	Y	Y
Ripartire i posti suddividendoli proporzionalmente per Istituto	Y	Y	Y
Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni	Y	Y	Y

7. **Qualora non compreso tra i precedenti, indica l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di reclutamento del personale**

TEMA 2. Progressioni di carriera

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

8. Indica il tuo grado di accordo circa i seguenti aspetti in materia di progressioni di carriera:

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate dai/dalle candidati/e	Y	Y	Y	Y	Y
L'anzianità di servizio deve essere una componente preponderante ai fini della valutazione delle progressioni	Y	Y	Y	Y	Y
Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR (ricerca scientifica, impatto sociale, territoriale, tecnologico e sull'immagine dell'Ente, comunicazione, divulgazione, formazione ecc.)	Y	Y	Y	Y	Y
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri esterni	Y	Y	Y	Y	Y
Le commissioni di valutazione devono essere composte prevalentemente da membri interni	Y	Y	Y	Y	Y
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere centralizzato per garantire trasparenza, omogeneità e imparzialità	Y	Y	Y	Y	Y
Il sistema di gestione delle progressioni di carriera deve essere delocalizzato per favorire celerità esecutiva e l'adozione di specifici criteri organizzativi e valutativi	Y	Y	Y	Y	Y
Tutte le commissioni valutatrici devono osservare sempre i medesimi criteri di giudizio calibrati per tipologia di inquadramento professionale	Y	Y	Y	Y	Y

9. Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di progressioni di carriera

TEMA 3. Organizzazione dell'Ente

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

10. Indica il tuo grado di accordo circa i seguenti aspetti in materia di organizzazione dell'Ente:

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so
L'organizzazione del lavoro deve essere centralizzata presso la sede centrale di Roma, per maggiore unità di visione e coesione istituzionale	Y	Y	Y	Y	Y
L'organizzazione del lavoro deve essere decentrata sul territorio, con l'attribuzione di gradi diversi di responsabilità alle strutture	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere aumentato il numero di strutture e servizi centrali per potenziare l'efficienza gestionale	Y	Y	Y	Y	Y
Il numero dei dirigenti della sede centrale è eccessivo	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere sostenuta l'attività di ricerca in particolare nei settori meno performanti	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere potenziato il supporto amministrativo e gestionale alla ricerca	Y	Y	Y	Y	Y
Dispongo sempre di chiari punti di riferimento nello svolgimento della mia professione	Y	Y	Y	Y	Y
Sono sempre adeguatamente supportato dall'amministrazione della mia struttura di afferenza	Y	Y	Y	Y	Y
Sono sempre adeguatamente supportato dall'amministrazione centrale	Y	Y	Y	Y	Y
Devono essere ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere incentivata la collaborazione e lo scambio di best practice, anche ai fini della risoluzione di problemi, fra le diverse sedi della rete	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere valorizzata l'interdisciplinarietà	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere sostenuto l'utilizzo condiviso delle risorse strumentali e logistiche	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere posta maggiore attenzione alla sicurezza sul lavoro e all'adeguatezza degli spazi	Y	Y	Y	Y	Y
Devono essere incrementate le opportunità formative per il personale	Y	Y	Y	Y	Y
Il supporto alle attività di ricerca deve partire da uno snellimento burocratico	Y	Y	Y	Y	Y
Deve essere incrementata la conoscenza delle esigenze operative degli istituti	Y	Y	Y	Y	Y

11. Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di organizzazione dell'Ente

TEMA 4. Organizzazione dell'ambiente di lavoro

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

12. Indica il tuo grado di accordo circa i seguenti aspetti in materia di ambiente di lavoro:

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so
Garantire sempre la presenza di leader/responsabili dotati di comprovate competenze	Y	Y	Y	Y	Y
È sempre necessario che le/i leader/responsabili instaurino relazioni positive tra i/le dipendenti al fine di favorire il massimo coinvolgimento del personale	Y	Y	Y	Y	Y
È necessario che le/i leader/responsabili garantiscano sempre la loro massima presenza nello svolgimento di tutte le attività professionali	Y	Y	Y	Y	Y
È necessario favorire lo sviluppo di un ambiente lavorativo dotato di personale altamente competente e partecipativo	Y	Y	Y	Y	Y
Nelle relazioni tra colleghe/i, chiunque dovrebbe sempre avere modo di esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni	Y	Y	Y	Y	Y
È necessario che gli obiettivi lavorativi, i ruoli e il perimetro d'azione di ciascuno siano sempre trasparenti	Y	Y	Y	Y	Y
È sempre opportuno che tutte/i godano di uno spazio di autonomia gestionale, anche se ciò potrebbe comportare un riequilibrio delle dinamiche relazionali e gerarchiche	Y	Y	Y	Y	Y
Devono essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro	Y	Y	Y	Y	Y

13. Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di ambiente di lavoro

TEMA 5. Ruolo del CNR

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

14. Tra i seguenti aspetti relativi al ruolo del CNR, seleziona i tre che ritieni prioritari ordinandoli rispetto alla relativa importanza:

	Primo	Secondo	Terzo
Accrescimento della visibilità nazionale	Y	Y	Y
Accrescimento della visibilità internazionale	Y	Y	Y
Accrescimento della produttività e dell'output scientifico	Y	Y	Y
Accrescimento di autorevolezza negli ambiti scientifici emergenti	Y	Y	Y
Potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio	Y	Y	Y
Rafforzamento della coesione interna alla comunità scientifica dell'Ente	Y	Y	Y
Valorizzazione delle diversità di opinioni e orientamenti scientifici	Y	Y	Y
Tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica	Y	Y	Y
Intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche	Y	Y	Y

15. Qualora non compreso tra i precedenti, indica l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato rispetto al ruolo del CNR

TEMA 6. Performance scientifica

Le opinioni rispetto a questo tema possono essere espresse anche trascurando la presenza di vincoli normativi. Eventuali innovazioni saranno infatti oggetto di valutazione da parte delle strutture di pertinenza nelle successive fasi di definizione del Piano di Rilancio del CNR.

16. Indica il tuo grado di accordo circa i seguenti aspetti in materia di ambiente di lavoro:

	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Poco d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so
Il mio contributo alle pubblicazioni scientifiche è adeguatamente valorizzato e riconosciuto	Y	Y	Y	Y	Y
È necessaria una policy relativa al tema della "Authorship"	Y	Y	Y	Y	Y
È necessario creare un modello di valutazione della performance scientifica basato su criteri bibliometrici e di impatto che potrà essere usato anche ai fini delle progressioni di carriera	Y	Y	Y	Y	Y
Il CNR deve rispondere ad un modello di "scienza ad accesso aperto"	Y	Y	Y	Y	Y
In sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente	Y	Y	Y	Y	Y

17. Indica, se vuoi, l'aspetto che per te dovrà essere prioritariamente considerato in materia di performance scientifica

Scheda di sintesi della Consultazione

Periodo di rilevazione: dal 14/03/2022 al 03/04/2022

Numero delle interviste: 3.214 (37% dei/delle possibili rispondenti)

Tipologia di intervista: CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)

Universo di riferimento: 8.681 dipendenti del CNR

Rispondenti*:

- Maschi 50,7%; Femmine 47,6%; Altro/non risponde 1,7%
- Fino a 34 anni 2,4%; Da 35 a 39 anni 10,3%; Da 40 a 44 anni 15,2%; Da 45 a 49 anni 21%; Da 50 a 54 anni 19,1%; Da 55 a 60 anni 17,7%; Oltre 60 anni 14,4%
- Nord-Est 12,1%; Nord-Ovest 19%; Centro 37,5%; Sud e Isole 31,4%
- Ricercatore/ricer 69,7%; Tecnologo/a 9,5%; Amministrativi/e 5,8%; Tecnici/che 13,9%; Altro inquadramento 1,2%
- Sede centrale 4%; Area di ricerca 7,6%; DTA 14,1%; DISBA 9,7%; DSCTM 11,4%; DSFTM 15,2%; DSB 13%; DIITET 16,9%; DSU 8,2%

Questionario: semi-strutturato con 5 domande e 59 item

Argomenti trattati: informazioni socio-anagrafiche; reclutamento; progressioni di carriera; organizzazione dell'Ente; organizzazione dell'ambiente di lavoro; ruolo del CNR; performance scientifica

* Le percentuali di partecipazione rispetto alla popolazione target presenta solo una limitata distorsione (per lo più dovuta a effetti casuali). Le stime possono pertanto ritenersi affidabili

Scheda di sintesi dei risultati

Tema 1. Reclutamento del personale

1. Bandire annualmente un numero congruo di posizioni di reclutamento per evitare di dover ricorrere alle stabilizzazioni
2. Reclutare esclusivamente personale dotato di elevate competenze
3. Aumentare il personale tecnico a supporto delle attività di ricerca

Tema 2. Progressioni di carriera

1. Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione delle competenze e delle capacità di lavoro maturate dai/dalle candidati/e
2. Tutte le commissioni valutatrici devono osservare sempre i medesimi criteri di giudizio calibrati per tipologia di inquadramento professionale
3. Le progressioni devono essere vincolate alla valutazione dei/delle candidati/e rispetto alla complessiva missione del CNR (ricerca scientifica, impatto sociale, territoriale, tecnologico e sull'immagine dell'Ente, comunicazione, divulgazione, formazione ecc.)

Tema 3. Organizzazione dell'Ente

1. Il supporto alle attività di ricerca deve partire da uno snellimento burocratico
2. Deve essere incentivata la collaborazione e lo scambio di best practice, anche ai fini della risoluzione di problemi, fra le diverse sedi della rete
3. Devono essere ridotte le incombenze gestionali connesse alle attività di ricerca per potenziare la performance scientifica

Tema 4. Ambiente di lavoro

1. Nelle relazioni tra colleghe/i, chiunque dovrebbe sempre avere modo di esprimere liberamente le proprie capacità e opinioni
2. È necessario favorire lo sviluppo di un ambiente lavorativo dotato di personale altamente competente e partecipativo
3. Devono essere incentivate a tutti i livelli azioni di supporto alla conciliazione tra vita e lavoro

Tema 5. Ruolo del CNR

1. Tutela dell'autonomia del CNR e della ricerca pubblica
2. Intensificazione della pressione sul governo nazionale ai fini dell'incremento di risorse economiche
3. Potenziamento dell'impatto delle attività sul territorio

Tema 6. Performance scientifica

1. Il CNR deve rispondere ad un modello di "scienza ad accesso aperto"
2. In sede di valutazione si deve tener conto sia del merito sia dei criteri bibliometrici, con esplicito riferimento alle esigenze programmatiche e progettuali dell'Ente
3. Il mio contributo alle pubblicazioni scientifiche è adeguatamente valorizzato e riconosciuto

5. ANALISI DI BENCHMARK, ARTHUR D. LITTLE

Analisi di Benchmark

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Ottobre 2021



Indice

I Introduzione

1.1 Metodologia

1.2 Panel Centri di Ricerca

2 Analisi

2.1 Indicatori di analisi (KPIs)

2.2 Benchmarking analysis

3 Conclusioni

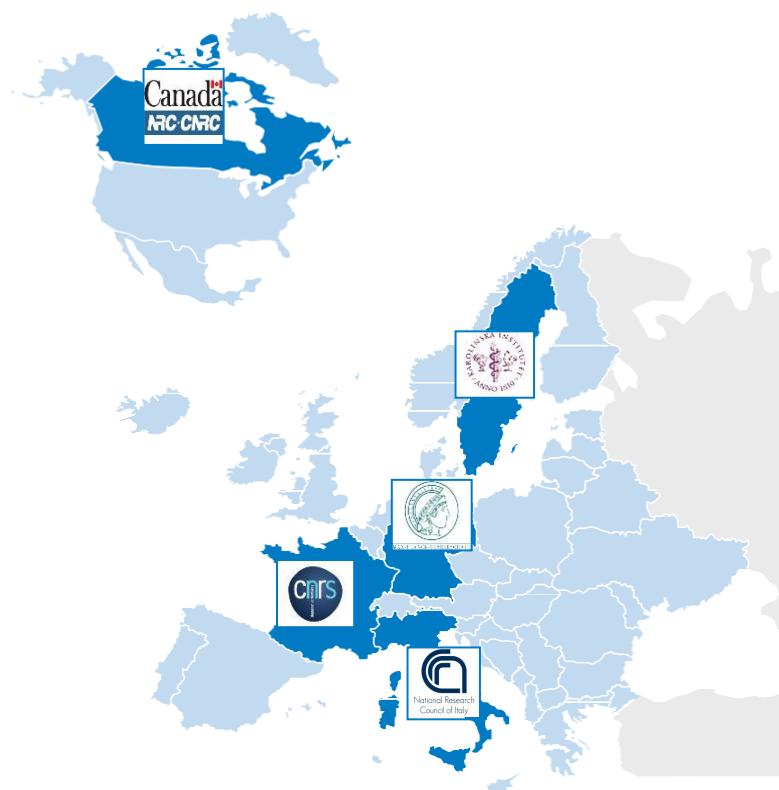
4 Allegati

La metodologia di analisi prevede la comparazione, secondo KPIs definiti, di un panel di soggetti comparabili...



(*) vedi bibliografia in allegato

Per avere un'analisi di comparazione sono stati scelti 3 Istituti Europei e 1 Istituto ExtraEuropeo di primaria importanza...



Sono stati selezionati 3 Istituti Europei di ricerca e un Istituto Extraeuropeo paragonabili al CNR per importanza e risultati conseguiti nella ricerca a livello internazionale. Nota: il confronto diretto sui KPI è influenzato dalla natura stessa degli Istituti, i quali possono avere focus su settori scientifici diversi

	Caratteristiche	Settori prevalenti di ricerca
 Consiglio Nazionale delle Ricerche	Ente pubblico di ricerca nazionale con competenze multidisciplinari, vigilato dal MIUR	Istituto a vocazione «generalista» , fa ricerca in diversi settori della Scienza, tra cui anche le Scienze Umane e Sociali, e Patrimonio Culturale.
 Centre National de la Recherche Scientifique	Ente di ricerca pubblica multidisciplinare, che opera sotto la supervisione del Ministero dell'Istruzione superiore, della Ricerca e dell'Innovazione	Come il CNR, è un istituto a vocazione «generalista» , abbracciando diversi settori della Scienza tra cui anche le Scienze Umane e Sociali
 Max Planck Institute	E' un'organizzazione scientifica autonoma riconosciuta a livello internazionale, la maggiore nel campo della ricerca in Germania.	È tradizionalmente riconosciuto come leader nelle Scienze Fisiche
 Karolinska Institutet	E' uno dei principali centri di ricerca nonché ambiente universitario che opera in campo medico.	È un ente a fortissima specializzazione nelle Scienze della Vita e Scienze Mediche
 National Research Council Canada	E' la più grande organizzazione federale di ricerca del Canada, che si occupa di ricerca e sviluppo scientifico e tecnologico	E' molto focalizzato sulle Scienze Fisiche

Indice

I Introduzione

1.1 Metodologia

1.2 Panel Centri di Ricerca

2 Analisi

2.1 Indicatori di analisi (KPIs)

2.2 Benchmarking analysis

3 Conclusioni

4 Allegati

...sono state identificate variabili appartenenti a tre grandezze: economico-finanziarie, tecnico-gestionali e output...



Variabili economico-finanziarie

- Budget complessivo
- Fondi domestici
 - Di cui Assegnazione di Funzionamento (FOE) (*)
- Fondi da ricavi propri
- Spese di funzionamento correnti
 - Di cui spese per il personale complessivo
 - Di cui spese per personale ricerca ind.
- Investimenti in progetti



Variabili tecnico-gestionali

- Personale complessivo
- Personale a tempo indeterminato, di cui:
 - Personale scientifico a tempo indeterminato
 - Personale tecnico a tempo indeterminato
 - Personale amministrativo a tempo indeterminato
- Numero Istituzioni affiliate



Output

- Progetti Horizon 2020 gestiti
- Pubblicazioni scientifiche
 - di cui pubblicazioni riviste A+
- Shares pubblicazioni scientifiche
- Rapporto Shares su pubblicazioni riviste A+

(*) disponibile solo per il CNR, viene definito per Decreto Annuale di riparto del FOE dal Ministero dell'Università e Ricerca (MUR) ed è destinato alle spese di funzionamento



... conseguentemente sono stati raccolti i dati per ciascun Istituto appartenente al Panel [1/2]

METRICHE	ISTITUTI				
	 CNR ^{(1), (2)}	 CNRS ^{(3), (4)}	 MPG ^{(5), (6)}	 KI ^{(7)***}	 NRCC ^{(8), (9)***}
Budget complessivo	937,9	3.486,0	2.546,2	732,9	950,7
Fondi domestici ⁽¹⁰⁾	656,1	2.641,0	1.924,1	643,9	769,6
<i>Di cui Assegnazione di Funzionamento</i>	586,3	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>
Fondi da ricavi propri ⁽¹¹⁾	281,8	844,0	255,3	88,0	179,0
Spese funzionamento correnti (personale + costi + altro)	903,7	3.192,0	2.373,9	695,0	648,2
Spese per il personale complessivo	584,0	1.403,0	1.300,0	369,8	412,3
<i>di cui per personale ricerca tempo ind.</i>	283,5	555,0	523,9	302,9	322,3
Investimenti in progetti	108,6	237,5	241,7	64,4	315,3

Tutti i dati della tabella sono in M€

(1), (2) CNR, Rendiconto Generale 2020 e Nota integrativa

(3), (4) CNR, Annual Report 2020, Financial Statement 2020

(5), (6), MAX PLANCK INSTITUTE, Annual report 2020, Financial Statement 2020

(7), KAROLINSKA INSTITUTET, Annual Report 2020

(8), (9), NATIONAL RESEARCH COUNCIL CANADA, Annual Report 2019, Financial Statement 2019

(10) Nel caso del CNR, è il totale generale assegnato con Decreto del MUR 2020 alla voce Totale Assegnato Competenza. È confrontabile con le voci relative alle sovvenzioni statali degli altri Istituti

(11) Nel caso del CNR, comprende le voci del Rendiconto Generale 2020: Trasferimenti correnti da Amministrazioni pubbliche; Trasferimenti correnti dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo; Altri trasferimenti correnti Vendita di beni e servizi e proventi derivanti dalla gestione dei beni; Entrate da alienazione di beni materiali e immateriali; Contributi agli investimenti; Altre entrate

* Nel caso del Canada (NRCC) sono stati presi in considerazione il totale dei progetti indicate nell'annual report

*** I dati sul Karolinska Institutet e sul NRCC canadese sono stati convertiti in € secondo gli attuali tassi di cambio delle rispettive monete domestiche



... conseguentemente sono stati raccolti i dati per ciascun Istituto appartenente al Panel [2/2]

METRICHE	ISTITUTI	  CNR^{(1), (2)}	  CNRS^{(3), (4)}	  MPG^{(5), (6)}	  KI^{(7)***}	  NRCC^{(8), (9)***}
Personale complessivo		8.637	32.720	23.969	5.143	4.148
Personale a tempo indeterminato		8.429	23.800	21.187	4.735	4.109
Personale scientifico a tempo indeterminato		5.524	11.171	9.922	3.000	2.154
Personale tecnico a tempo indeterminato		2.164	7.112	6.125	n.d.	n.d.
Personale amministrativo a tempo indeterminato		741	5.517	5.140	n.d.	n.d.
Numero Istituzioni affiliate		91	1.137	86	167	22
Progetti Horizon 2020 (totali)*		763	1.863	674	201	1.225
Pubblicazioni scientifiche (di cui su riviste A+, fonte Nature)**		11.725 (559)	63.819 (4.405)	13.217 (2.771)	8.908 (416)	1.166 (67)
Share pubblicazioni***		108,62	688,59	788,08	95,05	14,15
Indice di collaborazione****		80,6 %	84,4 %	71,6 %	77,2 %	78,9 %

(1), (2) CNR, Rendiconto Generale 2020 e Nota integrativa

(3), (4) CNR, Annual Report 2020, Financial Statement 2020

(5), (6), MAX PLANCK INSTITUTE, Annual report 2020, Financial Statement 2020

(7), KAROLINSKA INSTITUTET, Annual Report 2020

(8), (9), NATIONAL RESEARCH COUNCIL CANADA, Annual Report 2019, Financial Statement 2019

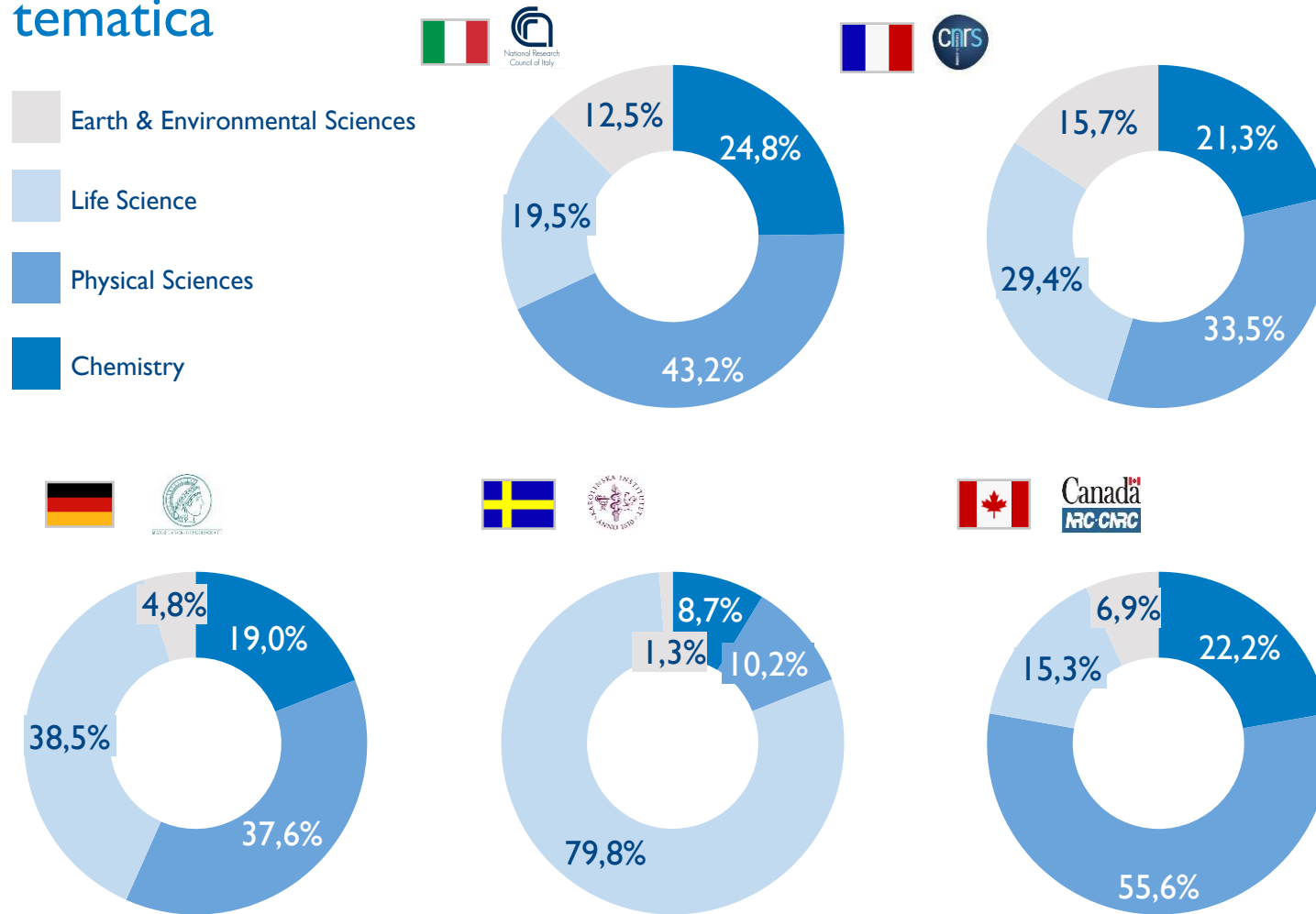
* Nel caso del Canada (NRCC) sono stati presi in considerazione il totale dei progetti indicate nell'annual report

** Pubblicazioni scientifiche estratte da Scopus (dato 2020). Nature Index (Dati dal 30.06.20 al 31.05.21); **Fonte Nature**: Numero pubblicazioni in riviste A+; **Share pubblicazioni**: per ciascuna pubblicazione viene calcolata la % di ricercatori appartenenti all'istituto, conseguentemente tali % vengono sommate per determinare l'indice

*** I dati sul Karolinska Institutet e sul NRCC canadese sono stati convertiti in € secondo gli attuali tassi di cambio delle rispettive monete domestiche

**** L'indice è stato calcolato come $[100\% - (\text{Share pubblicazioni} / \text{Pubblicazioni A+})]$: misura il grado di collaborazione medio degli altri Istituti nelle pubblicazioni.

Nature Index: focus su distribuzione percentuale delle pubblicazioni su tematica



Il Nature Index monitora solo 4 macro-tematiche: Scienze della Terra e dell'Ambiente; Scienze della Vita; Scienze Fisiche; Chimica.

Il CNR e il CNRS hanno una distribuzione percentuale più uniforme nelle quattro categorie utilizzate da Nature. Si ricorda che tra queste mancano le pubblicazioni nelle scienze umanistiche.

Il MP realizza percentuali analoghe di pubblicazioni nelle Scienze Fisiche e nel Life Science.

Il KI è molto focalizzato sulle pubblicazioni nel settore Life Science (~ 80%).

L'Istituto Canadese pubblica nel settore delle Scienze Fisiche per più del 50%



Le metriche di calcolo comparano il risultato, le performance economico-finanziarie e l'operatività degli Istituti [1/3]

Tipologia indicatore	Indicatore	Descrizione	Calcolo
 Di risultato  Economico-finanziario Operativo 	 Risorse domestiche per ricercatore	Determina le risorse domestiche medie per ciascun ricercatore a tempo indeterminato	Totale importo fondi <u>domestici</u> Nr. personale scientifico a tempo ind.
	 Nr. Pubblicazioni per ricercatore	Determina l'output generato (pubblicazioni) per ricercatore a tempo indeterminato	Numero Pubblicazioni anno Nr. personale scientifico a tempo ind.
	 Incidenza Pubblicazioni A+ su totale pubblicazioni	Determina la % di pubblicazioni su riviste di fascia alta (fonte Nature) sul totale pubblicazioni nell'anno	Pubblicazioni Riviste A+ Numero Pubblicazioni anno
	 Risorse domestiche per pubblicazione	Determina le risorse medie domestiche per ciascuna pubblicazione	Totale importo fondi <u>domestici</u> Numero Pubblicazioni anno

Note metodologiche

- Si è preferito includere misure in rapporto a dimensioni che garantiscono comparabilità (n° personale, montante fondi, ecc.)
- Viene considerato solo l'anno contabile 2020
- Dai costi operativi di tutti gli enti sono stati scorporati gli ammortamenti



Le metriche di calcolo comparano il risultato, le performance economico-finanziarie e l'operatività degli Istituti [2/3]

Tipologia indicatore	Indicatore	Descrizione	Calcolo
 Di risultato  Economico-finanziario  Operativo	 Incidenza della gestione operativa	Determina l'incidenza dei costi operativi (personale + acquisti) sui fondi domestici disponibili	$\frac{\text{Spese di funzionamento correnti}}{\text{Totale importo fondi domestici}}$
	 Incidenza ricavi propri	Quantifica il peso dei ricavi derivanti dall'attività di ricerca rispetto ai fondi complessivi	$\frac{\text{Ricavi propri}}{\text{Fondi complessivi}}$
	 Incidenza spese personale	Quantifica il peso dei soli costi del personale complessivo rispetto alle risorse domestiche	$\frac{\text{Spesa complessiva personale}}{\text{Totale importo fondi domestici}}$

Note metodologiche

- Si è preferito includere misure in rapporto a dimensioni che garantiscono comparabilità (n° personale, montante fondi, ecc.)
- Viene considerato solo l'anno contabile 2020
- Dai costi operativi di tutti gli enti sono stati scorporati gli ammortamenti



Le metriche di calcolo comparano il risultato, le performance economico-finanziarie e l'operatività degli Istituti [3/3]

Tipologia indicatore	Indicatore	Descrizione	Calcolo
 Di risultato  Economico-finanziario Operativo 	 Investimenti in progetti di ricerca	Quantifica il budget disponibile per attività di R&D in rapporto alle risorse complessive	Spese progetti e attività di <u>ricerca</u> Fondi complessivi
	 Effetto leva su finanziamento domestico	Quota di FOE rapportata al numero di progetto del Programma Horizon 2020	Totale importo fondi <u>domestici</u> Nr. progetti H2020
	 Incidenza personale scientifico	Determina l'incidenza del personale scientifico a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti a tempo indeterminato	Nr. personale scientifico a <u>tempo ind.</u> Nr. personale tempo ind.
	 Rapporto personale amministrativo su personale scientifico e tecnico	Unità di personale amministrativo a tempo indeterminato in rapporto all'unità di personale tecnico e scientifico a tempo indeterminato	Nr. personale amm. a tempo <u>ind.</u> Nr. personale scientifico a tempo ind. + tecnico a tempo ind.

Note metodologiche

a)

Si è preferito includere misure in rapporto a dimensioni che garantiscono comparabilità (n° personale, montante fondi, ecc.)

b)

Viene considerato solo l'anno contabile 2020

c)

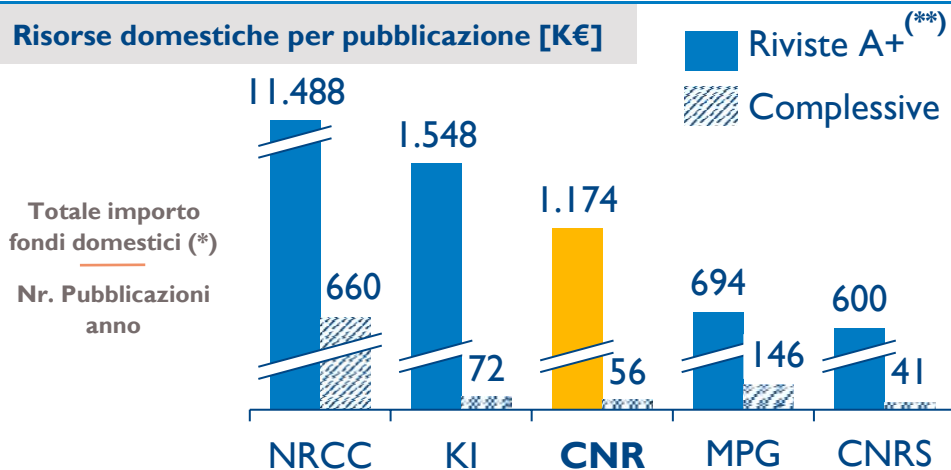
Dai costi operativi di tutti gli enti sono stati scorporati gli ammortamenti

Note metodologiche

- Si è preferito includere misure in rapporto a dimensioni che garantiscono comparabilità (n° personale, montante fondi, ecc.)
- Viene considerato solo l'anno contabile 2020
- Dai costi operativi di tutti gli enti sono stati scorporati gli ammortamenti

Indicatori di risultato [1/2]

Risorse domestiche per pubblicazione [K€]

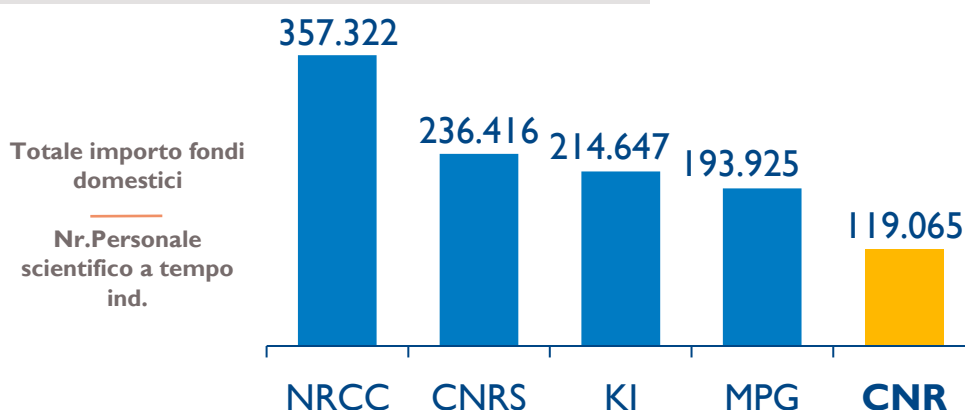


Il CNR è il terzo Istituto per risorse domestiche per pubblicazioni A+. Se si considerano le pubblicazioni complessive, il CNR scende al quarto posto; il CNRS fa peggio, ma in numero assoluto quest'ultimo pubblica 5,4 volte rispetto al CNR



L'Istituto Canadese è l'Istituto meglio posizionato in quanto le risorse idealmente destinabili alle pubblicazioni scientifiche sono più elevate di tutti gli altri enti analizzati

Risorse domestiche per ricercatore [€]



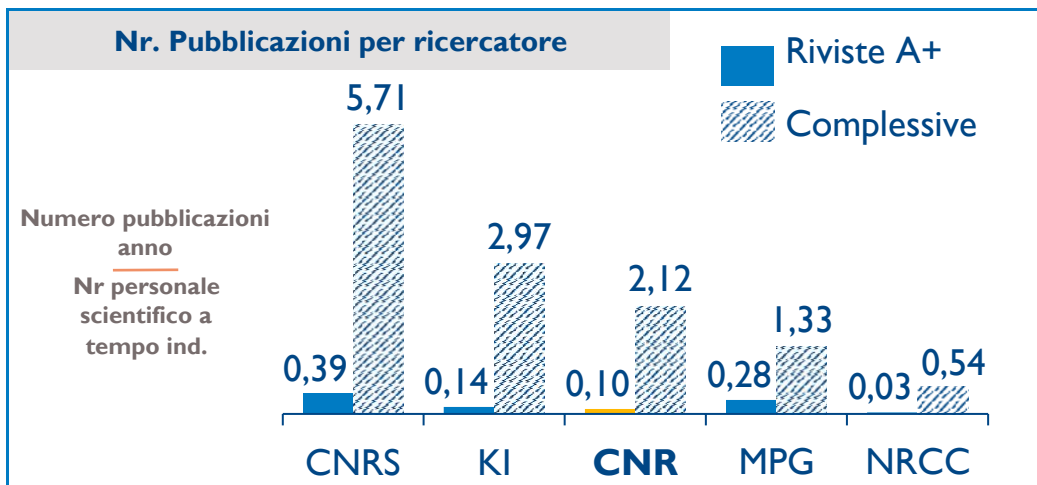
Il CNR è l'istituto che ottiene meno fondi domestici (FOE) per singolo ricercatore a tempo indeterminato

Il CNRS è il primo tra gli Istituti Europei per finanziamento ordinario in rapporto al numero di ricercatori a tempo indeterminato

(*) Si tratta dei fondi pubblici ordinari per la ricerca per il 2020 (ove non trovato, l'ultimo anno disponibile). Per il CNR coincide con la voce «Totale Assegnato competenza 2020» della tabella di riparto del FOE, comprende pertanto la componente destinata al funzionamento e la componente da destinare ai progetti

(**) Pubblicazioni incluse nel Nature Index, ossia pubblicazioni su riviste di qualità A+

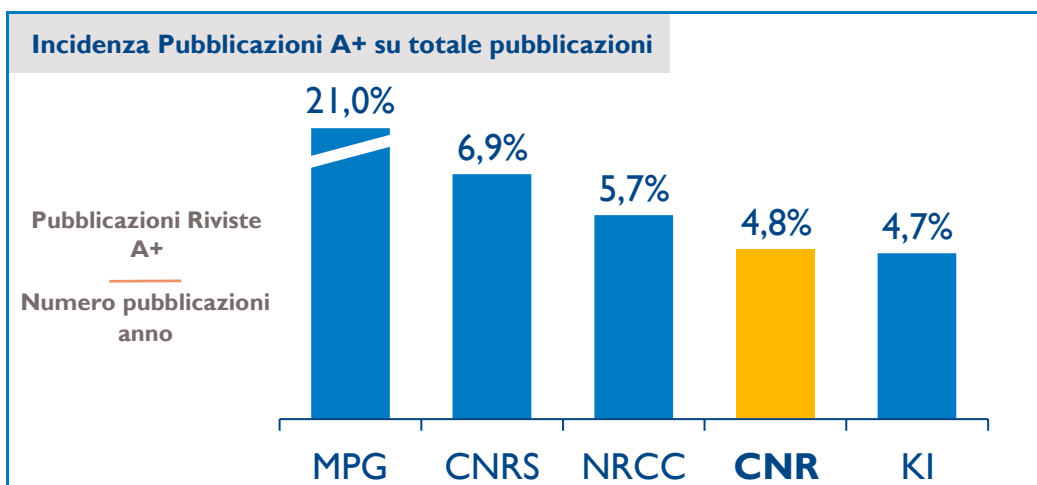
Indicatori di risultato [2/2]



Il CNR è l'ultimo tra gli Istituti Europei per pubblicazioni in riviste A+ medie per ciascun ricercatore assunto a tempo indeterminato



Il peggiore è l'Istituto Canadese NRCC, in virtù del numero di pubblicazioni molto limitato. Il CNRS spicca invece sia per pubblicazioni complessive sia per pubblicazioni in riviste A+, per ciascun ricercatore assunto

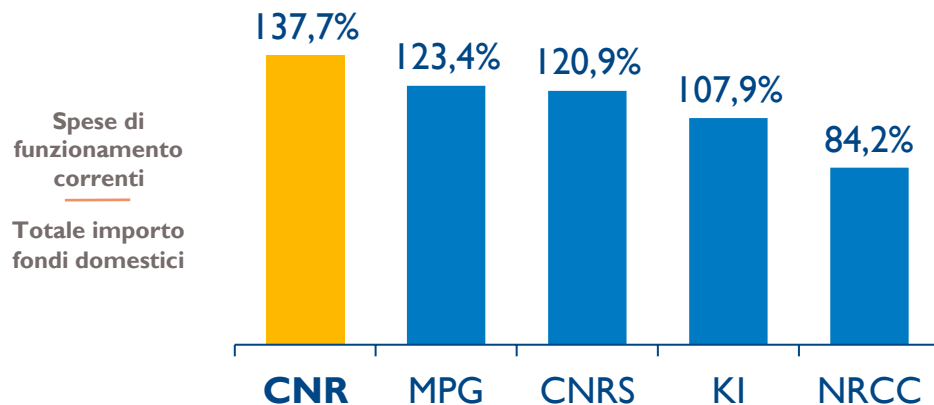


Il CNR è quasi allineato al KI all'ultimo posto per incidenza di pubblicazioni su riviste A+ su totale

Spicca la performance dell'istituto tedesco MP, che riesce a pubblicare il 21% del totale su riviste A+

Indicatori economico - finanziari [1/2]

Incidenza della gestione operativa

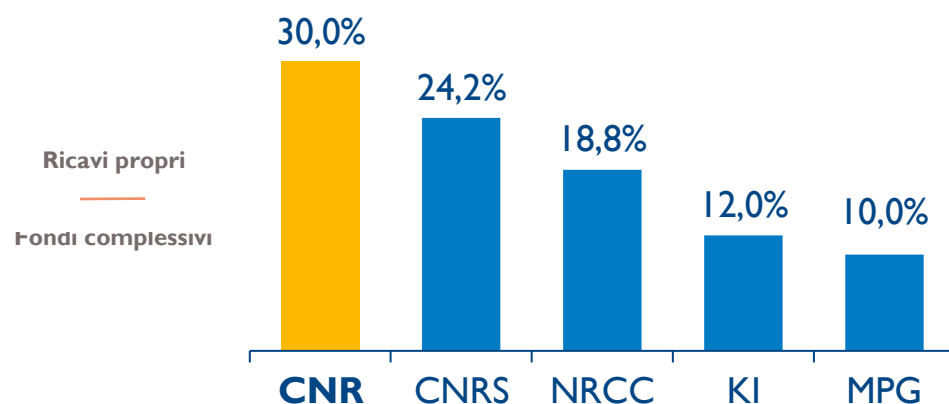


Il CNR è l'Istituto che ha la maggiore «scopertura» finanziaria percentuale (+37%) rispetto all'importo domestico (sempre considerando il totale assegnato della tabella di riparto del FOE)



L'istituto canadese realizza apparentemente la migliore performance rispetto ai costi della gestione operativa, ma questo probabilmente è dovuto alla natura della sua attività istituzionale: infatti parte del surplus viene direttamente trasferito ad altri partner

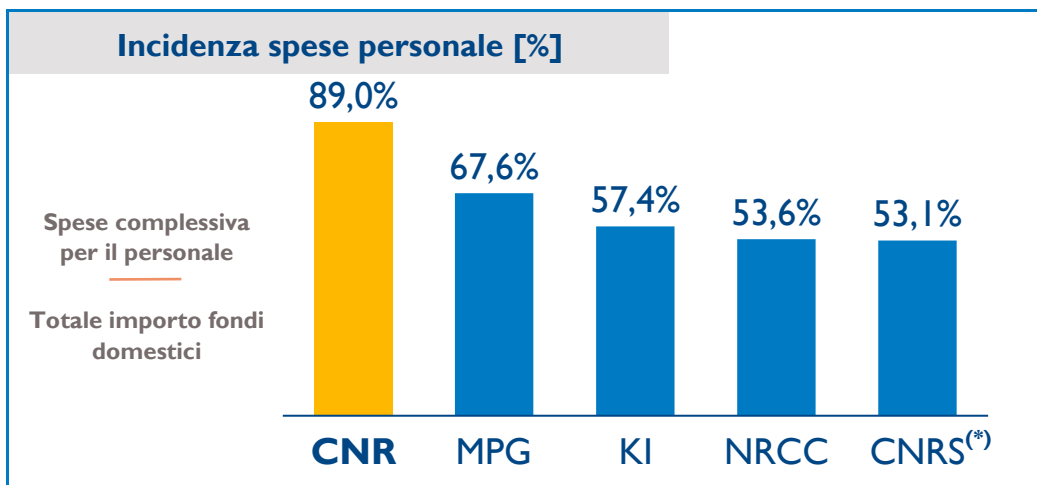
Incidenza ricavi propri



Il CNR ha elevate capacità di generazione di ricavi propri, i quali pesano circa il 30% rispetto ai fondi complessivamente disponibili

Il CNRS, che è l'Istituto più immediatamente confrontabile con il CNR, è secondo ma distanziato di 6 punti percentuali

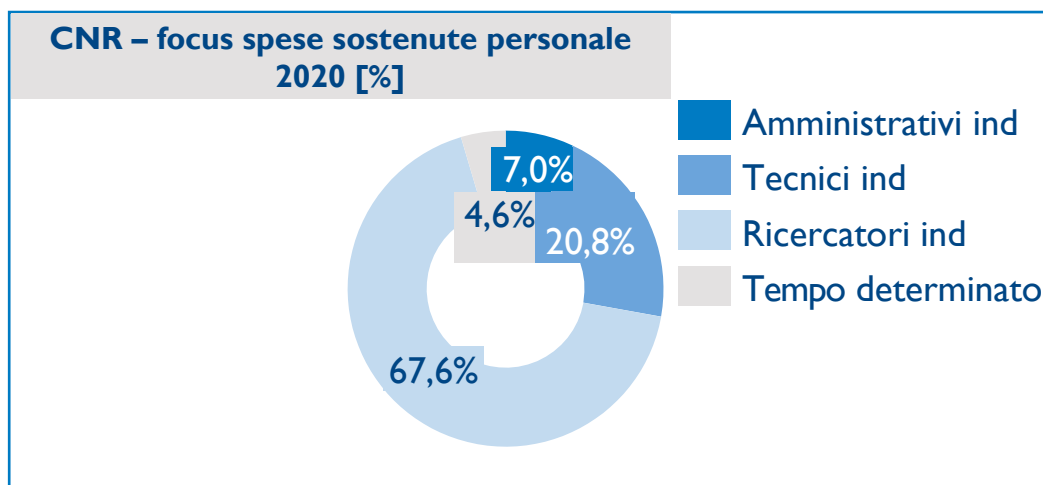
Indicatori economico - finanziari [2/2]



Il CNR ha la più alta incidenza delle spese per il personale sul totale dei fondi domestici



Il CNRS, istituto simile al CNR, è ultimo con un'incidenza di circa 1/3 inferiore

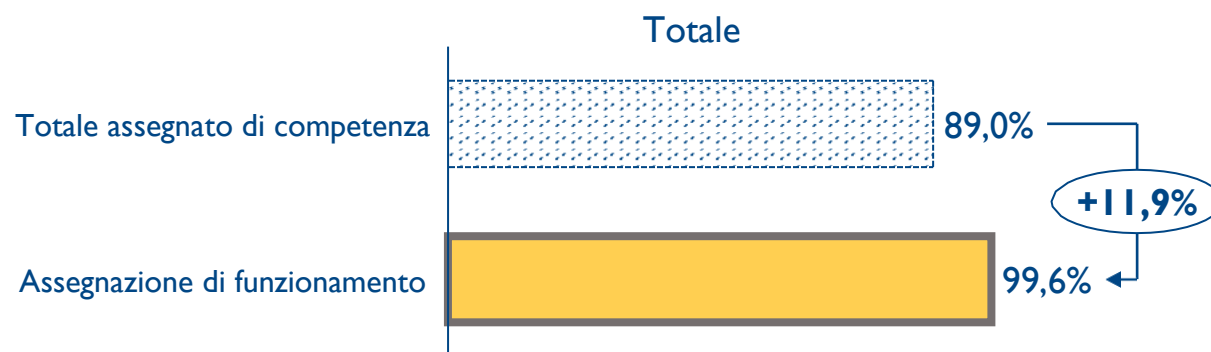


Nonostante il CNR abbia la più alta incidenza delle spese per il personale sui fondi domestici, tale spesa ha una composizione spiccatamente orientata alla ricerca; Ricercatori e Tecnici a tempo indeterminato assorbono oltre l'80% della spesa complessiva, mentre lo staff amministrativo solo il 7% [fonte: conto annuale 31.12.2020]

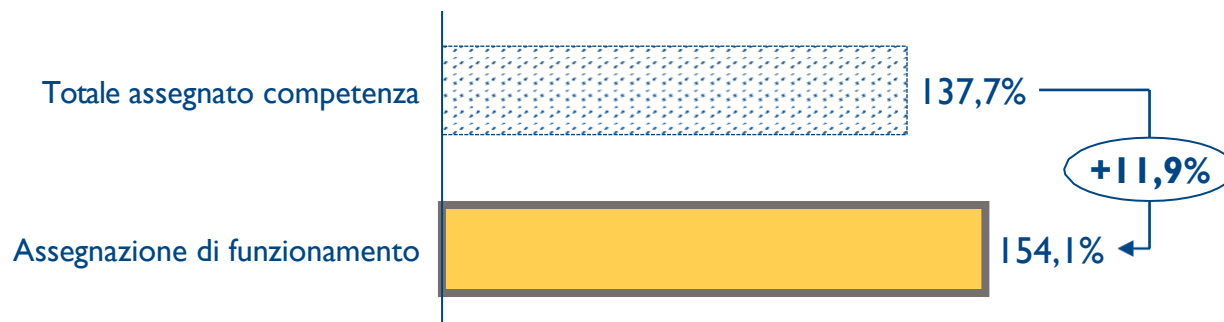
(*) CNRS: sono incluse solo le voci per reddito da lavoro del personale scientifico, tecnico e amministrativo (sia permanente che totale). Nel bilancio 2020 sono indicate anche altre voci con importi più significativi (p.e. pensioni civili, oneri sociali, etc.) che non sono stati inclusi

Indicatori economico – finanziari: focus quota FOE assegnazione per il funzionamento del CNR

Incidenza spese personale



Incidenza gestione operativa

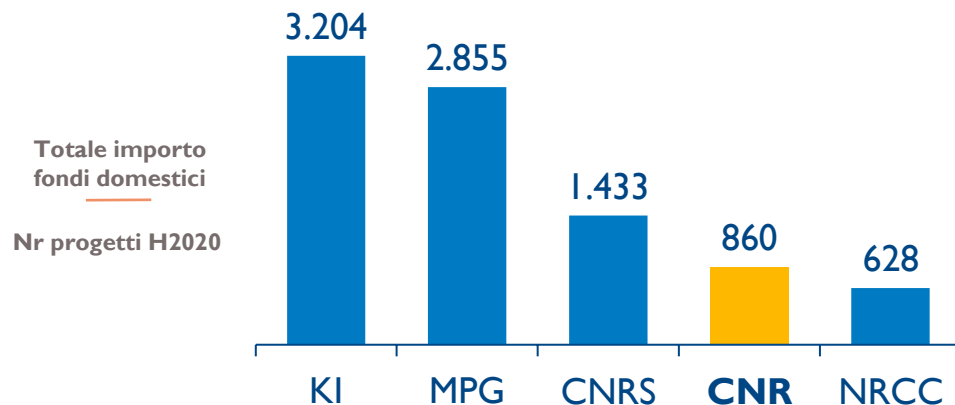


Per quanto riguarda i due indicatori di «incidenza della gestione operativa» e «incidenza delle spese per il personale» vale la pena effettuare un approfondimento **utilizzando come denominatore la sola quota del FOE destinato alla copertura delle spese di funzionamento** (cd. Assegnazione di Funzionamento, pari a 586M€ per l'anno 2020). Le performance peggiorano ulteriormente di ca. 11%.

La quota è appena sufficiente a coprire le spese per il personale complessivo (risorse impegnate per il reddito da lavoro dipendente) mentre l'incidenza delle spese correnti (gestione operativa) sale al 154%

Indicatori operativi [1/2]

Effetto leva su finanziamento domestico [K€]

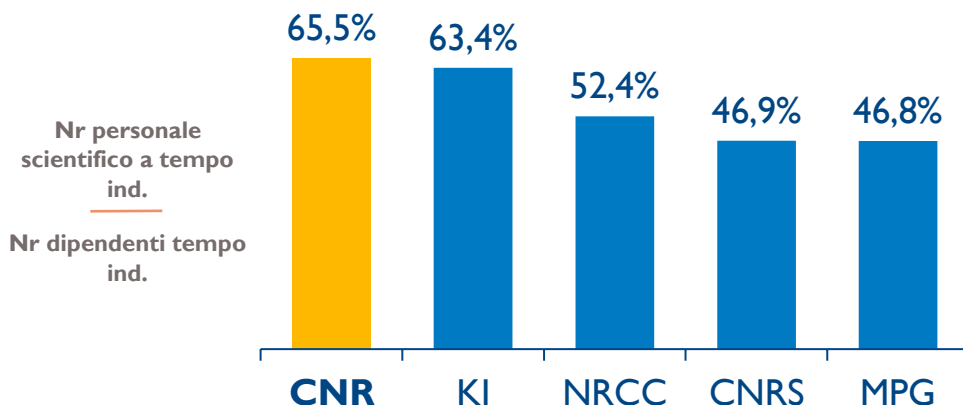


Il rapporto FOE su progetti Horizon 2020 è tra i più bassi tra gli Istituti considerati



L'Istituto Svedese ha il miglior posizionamento per risorse domestiche su numero di progetti

Incidenza personale scientifico [%]

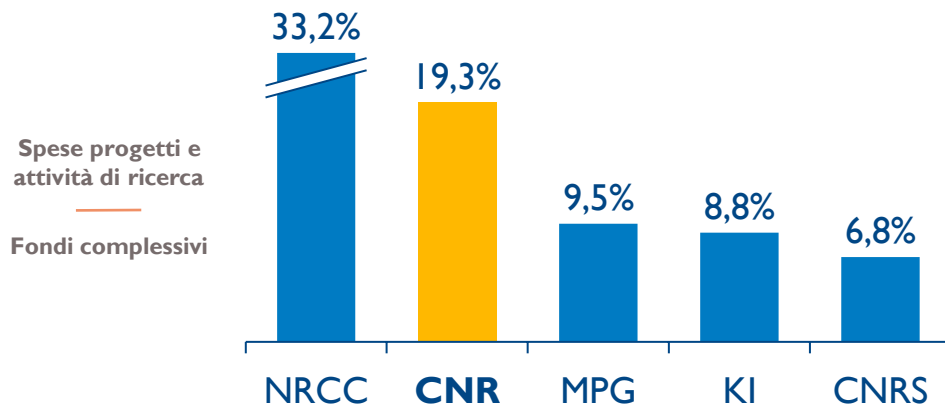


Il personale del CNR è composto in prevalenza da ricercatori a tempo indeterminato

Tra gli altri istituti europei comparabili, nel CNRS e MPG la quota di personale scientifico a tempo indeterminato è più bassa di circa il 20%

Indicatori operativi [2/2]

Investimenti in progetti di ricerca [%]

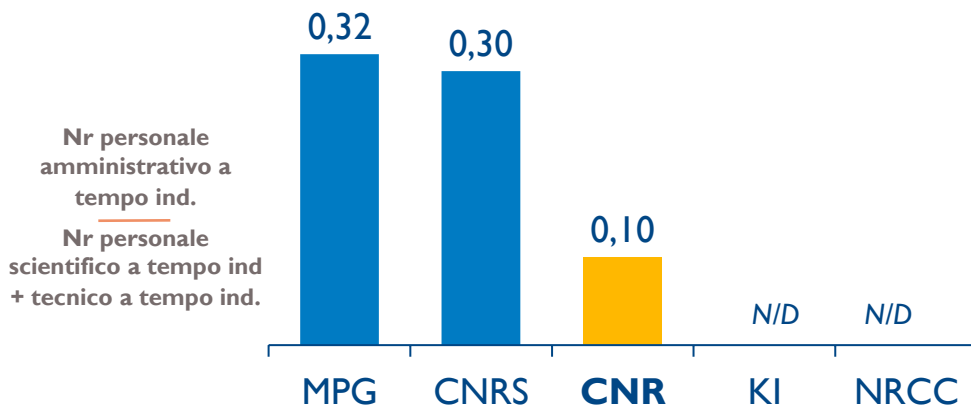


Il CNR è, tra i centri europei, l'istituto che alloca l'ammontare di risorse più elevato a specifici progetti di ricerca



Il CNRS, che è l'Istituto più simile, è all'ultimo posto. L'istituto canadese è invece al primo posto per via della natura della sua attività istituzionale (trasferimenti ad altri enti)

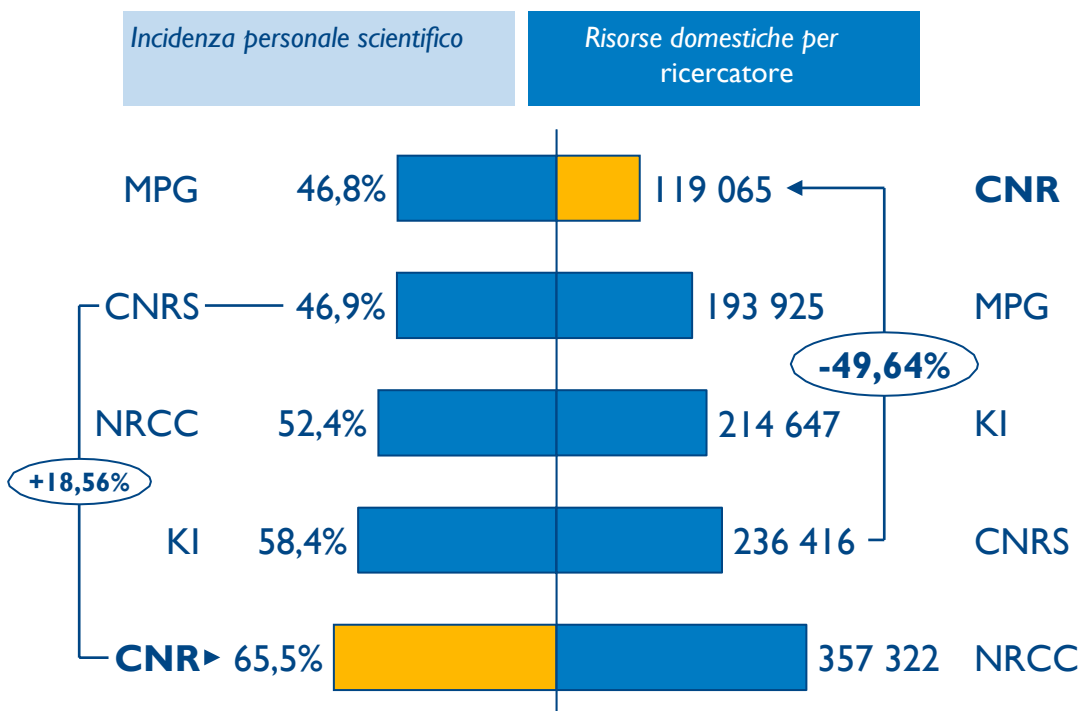
Rapporto personale amministrativo su personale scientifico e tecnico



Il CNR è l'Istituto che ha il rapporto più basso; nello specifico, per ogni dipendente a tempo indeterminato dedicato alla ricerca scientifica, l'istituto ha 0,1 persone allocate alla funzione amministrativa

Tutti gli altri Istituti (ove è stato possibile reperire il dato) hanno un rapporto superiore a 0,3, ossia tre volte più alto del CNR

Confronto fra indicatori [1/2]



Considerazioni

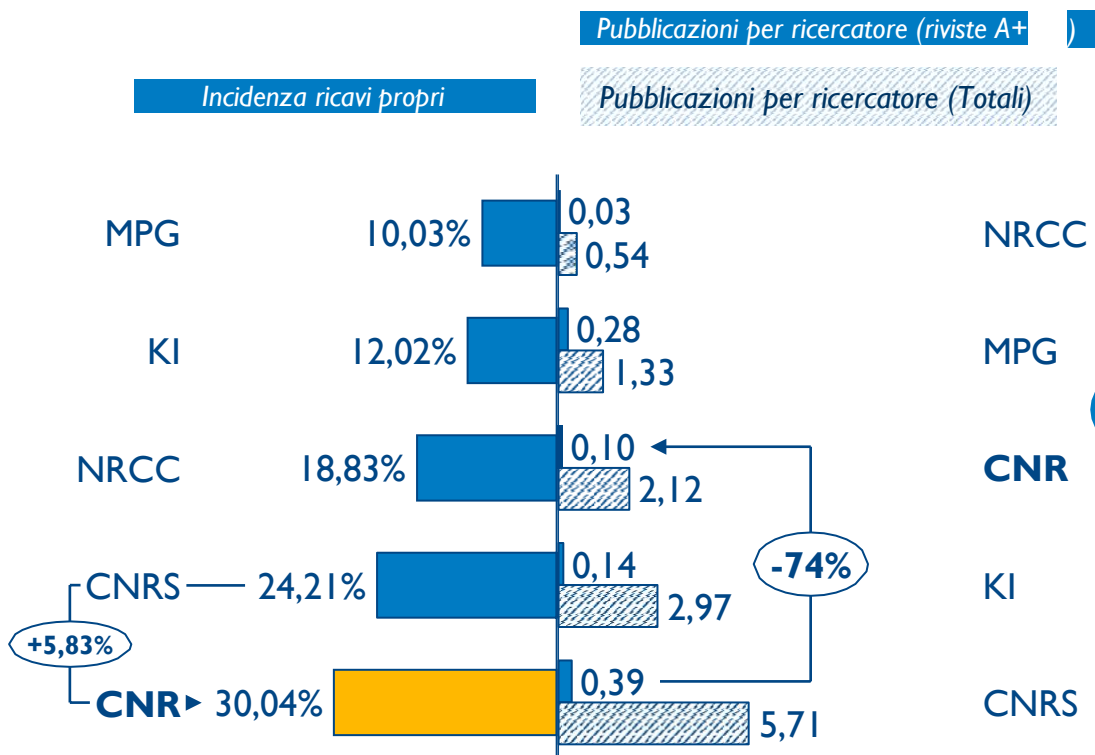


Il **personale scientifico** a tempo indeterminato rappresenta oltre il **65%** del totale dipendenti a tempo indeterminato, mentre il **budget** pro-capite per ricercatore è **il più basso** tra gli istituti considerati



Il **personale scientifico** nel **CNRS** rappresenta meno della **metà** del personale a tempo indeterminato, mentre ciascun ricercatore ha a disposizione quasi il **doppio** delle **risorse** rispetto ai colleghi italiani

Confronto fra indicatori [2/2]



Considerazioni



La maggiore incidenza dei ricavi propri potrebbe scaturire da una **necessità** dell'ente di **recuperare fondi** e quindi allocare personale scientifico ad attività non di ricerca. Il **numero di pubblicazioni** per ricercatore è infatti **significativo**, ma tra queste sono **poche** quelle pubblicate su riviste A+



Il CNRS pubblica moltissimo, sia in termini complessivi che in riviste A+. Ha una buona performance anche dal lato dell'incidenza dei ricavi propri

Indice

I Introduzione

1.1 Metodologia

1.2 Panel Centri di Ricerca

2 Analisi

2.1 Indicatori di analisi (KPIs)

2.2 Benchmarking analysis

3 Conclusioni

4 Allegati

La tabella rappresenta il quadro dei KPI calcolati, con indicazione del valore massimo e minimo...



Note metodologiche

- Gli indicatori sul Karolinska Institutet e sul NRCC canadese sono calcolati dopo aver convertito in € i valori espressi nelle rispettive monete domestiche
- L'indicatore «Nr. Pubblicazioni per ricercatore» riporta il dato sulle pubblicazioni totali
- L'indicatore «Risorse domestiche per pubblicazione» riporta il dato sulle pubblicazioni totali

Indicatore	CNR	CNRS	MPG	KI	NRCC
 Risorse per ricercatore	119 K€	236 K€	194 K€	215 K€	357 K€
 Nr. pubblicazioni per ricercatore	2,12	5,71	1,33	2,97	0,54
 Incidenza Pubblicazioni A+ su totale pubblicazioni	4,8%	6,9%	21,0%	4,7%	5,7%
 Risorse domestiche per pubblicazione	56 K€	41 K€	146 K€	72 K€	660 K€
 Incidenza della gestione operativa	137,73%	120,9%	123,4%	107,9%	84,2%
 Incidenza ricavi propri	30,04%	24,21%	10,03%	12,02%	18,83%
 Incidenza spese personale	89,01%	53,1%	67,6%	57,4%	53,6%
 Effetto leva su finanziamento domestico	860 K€	1.433 K€	2.855 K€	3.204 K€	628 K€
 Rapporto personale amministrativo su personale scientifico e tecnico	0,10	0,30	0,32	n.d.	n.d.
 Incidenza personale scientifico	65,5%	46,9%	46,8%	63,4%	52,4%
 Investimenti in progetti di ricerca	19,25%	6,81%	9,49%	8,78%	33,17%

MIN

MAX

...analizzando i KPI del CNR, in confronto con il panel individuato, è possibile formulare alcune conclusioni

Indicatore	CNR
 Risorse per ricercatore	119 K€
 Nr. pubblicazioni per ricercatore	2,12
 Incidenza Pubblicazioni A+ su totale pubblicazioni	4,8%
 Risorse domestiche per pubblicazione	56 K€
 Incidenza della gestione operativa	137,3% (154,1%)*
 Incidenza ricavi propri	30,04%
 Incidenza spese personale	89,01% (99,6%)*
 Effetto leva su finanziamento domestico	860K €
 Rapporto personale amministrativo su personale scientifico e tecnico	0,10
 Incidenza personale scientifico	65,5%
 Investimenti in progetti di ricerca	19,25%

- Il CNR ha il **più basso importo di risorse domestiche per ricercatore**, pari a 119 K€
- Il CNR ha un **numero di pubblicazioni** per ricercatore (2,12) confrontabile con quello degli altri Istituti
- L'**incidenza percentuale delle pubblicazioni su riviste A+ sul totale** presenta una percentuale molto bassa del 4,8%
- Le **spese per la gestione operativa sono +37%** rispetto all'ammontare del FOE, + 54% se si considera la sola quota destinata al funzionamento
- Il CNR ha un'**elevata capacità di generare ricavi propri** pari al 30%, che conferma che il CNR raggiunge l'obiettivo di **attrarre finanziamenti oltre il FOE**
- Le **spese per il personale** sono la voce più rilevante (~89%) in rapporto al FOE; se si considera la sola parte destinata al funzionamento, si arriva al **99%**
- Per ogni unità di personale dedicato alla ricerca (ricercatori + tecnici) è presente **0,1 unità di personale amministrativo**, il che fa del CNR l'Istituto con la composizione più votata alla ricerca
- Il CNR è l'Istituto che maggiormente **supporta la ricerca**, con un alto share di budget totale allocato su progetti di ricerca, (19%), e alto tasso di **incidenza di ricercatori** a tempo indeterminato (65,5%)

Analizzando i KPIs si nota come il finanziamento annuale ricevuto non sia sufficiente a coprire le spese di gestione, tra cui spiccano le risorse impegnate per il personale, anche se quest'ultimo è composto per la maggior parte da personale di ricerca e da pochi dipendenti amministrativi. Il CNR ha una notevole capacità di generazione di ricavi propri, ma riesce a pubblicare meno di altri Istituti su riviste di fascia A+

* Considerando solo le assegnazioni per il funzionamento

Indice

I Introduzione

1.1 Metodologia

1.2 Panel Centri di Ricerca

2 Analisi

2.1 Indicatori di analisi (KPIs)

2.2 Benchmarking analysis

3 Conclusioni

4 Allegati

Fonti analizzate

1. Rapporto Annuale CNR 2020
2. Il CNR e i principali enti omologhi UE: un'analisi comparata
3. Annual Report NRCC 2020
4. Annual Report Max-Planck Institute 2020
5. Management Report Max-Planck Institute 2020 financial year
6. Annual Financial Statement Max-Planck Institute 2020
7. Annual Report Karolinska Institutet 2020
8. Financial Report Karolinska Institutet 2020
9. Annual Report CNRS 2020
10. Nature Index

Arthur D. Little has been at the forefront of innovation since 1886. We are an acknowledged thought leader in linking strategy, innovation and transformation in technology-intensive and converging industries. We navigate our clients through changing business ecosystems to uncover new growth opportunities. We enable our clients to build innovation capabilities and transform their organizations.

Our consultants have strong practical industry experience combined with excellent knowledge of key trends and dynamics. ADL is present in the most important business centers around the world. We are proud to serve most of the Fortune 1000 companies, in addition to other leading firms and public sector organizations.

For further information please visit **www.adlittle.com** or **www.adl.com**.

Copyright © Arthur D. Little Luxembourg S.A. 2021.
All rights reserved.



National Research
Council of Italy

Contatti:

Saverio Caldani

Managing Partner

Mobile: +39 335 698 8760

Email: caldani.saverio@adlittle.com

Mario Nico

Partner

Mobile: +39 335 777 1053

Email: nico.mario@adlittle.com

6. CENSIMENTO DEGLI IMPIANTI NELLE GRANDI STRUTTURE DEL CNR

AREA DELLA RICERCA DI PISA *(a cura di Ottavio Zirilli)*

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA *(a cura di Robert Minghetti)*

AREA DELLA RICERCA DI PADOVA *(a cura di Francesco Fellin)*

AREA DELLA RICERCA DI ROMA TOR VERGATA *(a cura di Luca Pitolli)*

AREA DELLA RICERCA DI FIRENZE *(a cura di Carla Mazziotti)*

AREA DELLA RICERCA DI ROMA MONTELIBRETTI *(a cura di Raffaele Occhiuto)*

SEDE CENTRALE ROMA *(a cura di Oscar Ferrazza e Vincenzo Delle Site)*

AREA DELLA RICERCA DI TORINO *(a cura di Roberto Bonfatti)*

AREA DELLA RICERCA DI SASSARI *(a cura di Tullio Venditti)*

AREA DELLA RICERCA DI POTENZA *(a cura di Edoardo Geraldi)*

NANOTEC LECCE *(a cura di Vincenzo Maiorano)*

IMEM PARMA *(a cura di Marco Pola)*

INM ROMA *(a cura di Roberto Zarotti)*

POLO TECNOLOGICO MARCONI NAPOLI *(a cura di Antonio Tregrossi)*

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI PISA

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI PISA							
	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Edificio A	2	AMP - CPAXR150D	1993	512		156
2	Edificio A	1	McQuay - ALS178.2 XE XN	2006	654		216
3	Edificio B	1	AERMEC - RVR 2802 A	2005	700		243
4	Edificio B	1	McQuay - ALS 240.3 XE XXN	2006	840		327
5	Edificio B	1	AMP - CPAX 240 D	1993	827 (funzionante al 50%)		249
6	Edificio B	1	McQuay - ALS 240.3 XE XXN	2006			327
7	Edificio B	1	AMP - CPAX 240 D	1993	827		249
8	Edificio C	1	AMP - CPAXR 240 D	1993	827		249
9	Edificio C	1	AMP - CPAXR 240 D	1993	827		249
10	Edificio C	1	CARRIER - 30XA0902-A0196-PE	2018	875		360
11	Portineria	1	Galletti - MCE 031C	2012	31,60		10,71
12	Pompa di calore - Asilo	1	Clima Veneta - HRAN - 0121 FF	2006	30,90	35,30	13,04
13	Biomedicina Sperimentale	1	AERMEC - NRC502380V vers. 01	2001	93,00		37,08
14	Biomedicina Sperimentale	1	AERMEC - NRC502H380V vers. 01	2001	83,00	95,00	37,20
15	Sala operatoria Biomedicina Sperimentale	1	AERMEC - AN 1007 A vers. 01	2002	27,40		9,90
16	Magnete Ciclotrone	1	AERMEC - NRL 0550 H	2017	95,00	106,00	48,50
17	ambienti 1 Ciclotrone	1	YORK - YCAC 6 H PACK	1996	6,00		2,80
18	ambienti 2 Ciclotrone	1	YORK - YCAC 10 H PACK	1996	10,00		4,20
19	Ampliamento IIT corpo A	1	CLIVET - WSAN-XIN MF 18,2	2018	49,80	56,80	16,70
20	Ampliamento IIT corpo B	1	CLIVET - WSAN-XIN MF 30,2	2018	82,50	94,50	28,50
21	Ampliamento IIT corpo C	1	CLIVET - WSAN-XIN MF 18,2	2018	49,80	56,80	16,70
22	NMR 1,5T	1	Galletti - MPE T54 CO AA	2017	54,60		19,56
23	NMR 3T	1	DAIKIN - EWAQ011ACV3P	2017	11,00		3,90
24	NMR 3T	1	Clima Veneta - BRAT 0041 FF	2007	11,40		5,60
25	STABULARI San Piero	1	Blue Box - ZETA HP/ST 2PS 5,2	2007	52,90	53,20	16,90
26	PET	1	AERMEC - ANL070A	2021	16,39		4,83
27	Pompa di calore - Biobanca	1	SYSTEMAIR - SYSSAQUA40.H.1P-SP.T.V2	2021	37,40	41,60	13,64
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
	Edificio A						
1	Unità Trattamento Aria n.C1 (Studi piano primo)	1	1993			28500	7,50
2	Unità Trattamento Aria n.2d (under)	1	1993			13800	4,60
3	Unità Trattamento Aria n.2e (under)	1	1993			13800	4,60
4	Unità Trattamento Aria n.2g (under)	1	1993			13800	4,60
5	Unità Trattamento Aria C3 (officina)	1	1993			4500	1,50
6	Unità Trattamento Aria C4 (magazzino)	1	1993			2600	1,10
7	Unità Trattamento Aria C6 (CED + uffici PT)	1	1993			11700	7,50
8	Unità Trattamento Aria C7 (aule)	1	1993			29300	22,00
9	Unità Trattamento Aria C8 (Mensa)	1	1993			8000	1,50
10	Unità Trattamento Aria C 9 (auditorium)	1	1993			19200	15,00
11	Unità Trattamento Aria C10 (biblioteca)	1	1993			16150	9,00
12	Unità Trattamento Aria C11 (Atrio)	1	1993			11900	2,20
13	TV1 (Cucina)	1	1993			19200	7,35
14	IIT ex Marconi	1				4500	4,10
	Edificio B						
15	Unità Trattamento Aria n.1 (IB)	1	1993			39213	22,00
16	Unità Trattamento Aria n.2A (IFAM)	1	2017			17000	10,10
17	Unità Trattamento Aria n.2B (IFAM)	1	2017			20000	10,90
18	Unità Trattamento Aria n.3 (ICQEM)	1	1993			15346	9,00

19	Unità Trattamento Aria n.4(ICAS)	1	1993			13619	7,50
20	Unità Trattamento Aria n.5 (IIRG)	1	1993			19315	11,00
21	Unità Trattamento Aria n.6,1(IGGI)	1	1993			14687	11,00
22	Unità Trattamento Aria n.6,2 (IGGI)	1	1993			20799	15,00
23	Unità Trattamento Aria n.6,3 (IGGI camere bianche)	1	1993			13700	11,00
24	Unità Trattamento Aria n.7 (ICT)	1	1993			30255	22,00
25	Unità Trattamento Aria n.8,1(IMD)	1	1993			27096	18,50
26	Unità Trattamento Aria n.8,2 (IMD)	1	1993			18385	11,00
27	Unità Trattamento Aria n.9 (IFC)	1	1993			38630	18,50
28	Unità Trattamento Aria n.10 (ILC)	1	1993			8073	4,00
29	Unità Trattamento Aria n.11,1 (IEI)	1	1993			13964	9,00
30	Unità Trattamento Aria n.11,2 (IEI)	1	1993			26291	18,50
31	Unità Trattamento Aria n.12,1 (IN)	1	1993			22557	15,00
32	Unità Trattamento Aria n.12,2 (IN)	1	1993			21789	15,00
33	Unità Trattamento Aria n.13 (CNUCE)	1	1993			22934	15,00
34	SkidA (sopraelevazione Registro A)	1	2020			3000	15,00
35	SkidB (sopraelevazione Registro B)	1	2020			5500	22,00
36	SkidC (sopraelevazione Registro C)	1	2020			3000	15,00
	Edificio C						
37	Unità Trattamento Aria n.1 (Day Hospital)	1	1993			7660	4,00
38	Unità Trattamento Aria n.2 (terapia intensiva)	1	1993			6600	4,00
39	Unità Trattamento Aria n.3 (Zona feresi e palestra)	1	1993			3960	3,00
40	Unità Trattamento Aria n.4 (blocco Emodinamico spogliatoi)	1	1993			5900	5,50
41	Unità Trattamento Aria n.5 (Blocco Emodinamico sala1 e 2)	1	1993			9290	7,40
42	Unità Trattamento Aria n.6 (Blocco emodinamico sala 3 e PET)	1	1993			12930	11,00
43	Unità Trattamento Aria n.7 (studi ambulatori lab.PT e P1)	1	1993			23400	18,50
44	Unità Trattamento Aria n.8 (Degenze)	1	1993			14700	11,00
45	Unità Trattamento Aria n.9 (Studi PT)	1	1993			14900	11,00
46	Unità Trattamento Aria n.10 (Studi P1 e zona Risonanza)	1	1993			15420	11,00
47	Unità Trattamento Aria n.11 (laboratori PT)	1	1993			11280	7,50
48	Unità Trattamento Aria n.12 (Medicina Nucleare)	1	1993			21000	18,00
49	Unità Trattamento Aria n.13 (Zona PET)	1	2021			11590	7,50
50	Unità Trattamento Aria (BIOBANCA)	1	2021			3000	0,52
51							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
	Estrattori Edificio A						
1	Estrattore E1 (zona N.E)	1	CIAB - CTAD 024	1993	1550		0,180
2	Estrattore E2 (zona S.E)	1	CIAB - CTAD 024	1993	2050		0,250
3	Estrattore E3 (zona S.O.)	1	CIAB - CTAD 050	1993	3770		0,550
4	Estrattore E4 (zona S.E.)	1	CIAB - CTAD 024	1993	2050		0,250
5	Estrattore E5 (zona N.O.)	1	CIAB - CTAD 050	1993	4550		1,100
6	Estrattore E6 (Cucina dispensa)	1	CIAB - CTAD 108	1993	7440		1,830
7	Estrattore E7 (Cucina zona cottura)	1	CIAB - CTAD 144	1993	11760		2,500
8	Estrattore E8 (Mensa banco distribuzione)	1	CIAB - CTAD 034	1993	3000		0,550
9	Estrattore E9 (Servizi aule)	1	CIAB - CTAD 266	1993	28600		9,000
10	Estrattore E11 (Officina)	1	CIAB - CTAD 024	1993	2500		0,550
11	Estrattore E12 (Cabina elettrica)	1	CIAB - CTAD 144	1993	12000		3,000
12	Estrattore E14 (Magazzino)	1	CIAB - CTAD 024	1993	1300		0,250
13	Estrattore-bar	1	CIAB	1993			0,147
	Estrattori Edificio B						
14	Estrattore E 7B (ICT - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450		0,062
15	Estrattore E 7A (ICT - servizi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	450		0,1
16	Estrattore TD11 (ICT - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500		0,25
17	Estrattore EC 7B.A (ICT - corridoi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1070		0,25
18	Estrattore EC 7A (ICT - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3300		0,37
19	Estrattore EL 7A (ICT - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7100		0,75
20	Estrattore EL 7B.A (ICT - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1840		0,25
21	Estrattore EL 7B.B (ICT - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1630		0,25
22	Estrattore EL 7B. (ICT - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1980		0,37

23	Estrattore ELC 7Ax2 (ICT - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	3700	1,5
24	Estrattore ELC 7Bx2 (ICT - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	9600	5,5
25	Estrattore E 2A (IFAM - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,09
26	Estrattore E 2B (IFAM - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
27	Estrattore E 2C.A (IFAM - servizi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	450	0,1
28	Estrattore EC2A (IFAM - corridoi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1510	0,25
29	Estrattore EC2B.A (IFAM - corridoi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2120	0,37
30	Estrattore EC2C (IFAM - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1700	0,25
31	Estrattore EL2A (IFAM - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4950	0,75
32	Estrattore EL2B.A (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2100	0,55
33	Estrattore EL2B.B (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	990	0,25
34	Estrattore EL2B..C (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	600	0,25
35	Estrattore EL2C.A (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1685	0,25
36	Estrattore EL2C.B (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1550	0,25
37	Estrattore EL2C.C (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2650	0,37
38	Estrattore EL2C.D (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2500	0,37
39	Estrattore EL2D.A (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2050	0,37
40	Estrattore EL2D.B (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	3170	0,55
41	2 cappe aspiranti. (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016		1,1/cadauna
42	Estrattore EL2E (IFAM - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4700	0,75
43	Estrattore EL2F.A (IFAM - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1500	0,25
44	Estrattore TD1.A (IFAM - quadri elettrici)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1000	0,25
45	Estrattore IIT (IIT - Locale fotocopie)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	2680	1,1
46	Estrattore E3 (ICQEM - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
47	Estrattore EC3 (ICQEM - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5800	1,1
48	Estrattore EL3 (ICQEM - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,18
49	Estrattore EL3Ax2 (ICQEM - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4800	3
50	Estrattore ELC3Ax2 (ICQEM - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3300	3
51	Estrattore TD9 (ICQEM - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1000	0,25
52	Estrattore E11A (IEI - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
53	Estrattore E11B (IEI - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
54	Estrattore E11C (IEI - servizi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	450	0,1
55	Estrattore E11D.A (IEI - servizi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	450	0,1
56	Estrattore EC11A (IEI - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5900	1,1
57	Estrattore EC11B (IEI - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	6100	1,5
58	Estrattore EC11C (IEI - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7700	1,5
59	Estrattore EC11D.A (IEI - corridoi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	6375	1,5
60	cappa aspirante (IEI - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016		0,55
61	Estrattore EL11A,A (IEI - laboratori)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	3230	0,55
62	Estrattore EG11,A (IEI - grandi ambienti)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	1910	0,37
63	Estrattore E13A (CNUCE - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,1
64	Estrattore E13B (CNUCE - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,1
65	Estrattore E13C.A (CNUCE - servizi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	450	0,1
66	Estrattore EC13A (CNUCE - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3500	0,55
67	Estrattore EC13B (CNUCE - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	8500	2,2
68	Estrattore EC13C (CNUCE - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4300	0,75
69	Estrattore EC13D.A (CNUCE - corridoi)	1	EUROCLIMA ZHK 2000SDG	2016	4500	1,1
70	Estrattore E10A (ILC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
71	Estrattore E10B (ILC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
72	Estrattore E10C (ILC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	6900	1,1
73	Estrattore TDA (ILC - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,25
74	Estrattore E12A (IN - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
75	Estrattore E12B (IN - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
76	Estrattore E12C (IN - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
77	Estrattore E12D (IN - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
78	Estrattore EC12A (IN - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4400	0,75
79	Estrattore EC12B (IN - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2300	0,37
80	Estrattore EG12 (IN - grandi ambienti)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1900	0,25
81	Estrattore EL12A (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4800	1,1

82	Estrattore EL12B (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5900	1,1
83	Estrattore EL12C (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1200	0,18
84	Estrattore EL12D (IN - laboratori)		ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1800	0,18
85	Estrattore EL12Ex2 (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7800	5,5
86	Estrattore EL12Fx2 (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7200	4
87	Estrattore EL12Gx2 (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	6700	4
88	Estrattore ELR12Ax2 (IN - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1000	0,75
89	Estrattore E5A (IIRG - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
90	Estrattore E5B (IIRG - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
91	Estrattore EC5A (IIRG - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4585	0,75
92	Estrattore EC5B (IIRG - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2550	0,25
93	Estrattore EL5 (IIRG - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4700	2,2
94	Estrattore EL5Ax2 (IIRG - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3600	2,2
95	Estrattore EL5B (IIRG - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
96	Estrattore EL5C (IIRG - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	1,1
97	Estrattore EL5D (IIRG - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1800	0,75
98	Estrattore TD7 (IIRG - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	100	0,25
99	Estrattore E4 (ICAS - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
100	Estrattore EC4 (ICAS - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2100	0,25
101	Estrattore ELC4AX2 (ICAS - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	6000	4
102	Estrattore ELC4BX2 (ICAS - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5000	4
103	Estrattore TDD (ICAS - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,25
104	Estrattore E1A (IB - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
105	Estrattore E1B (IB - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
106	Estrattore EC1A (IB - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2100	0,25
107	Estrattore EC1B (IB - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5700	1,5
108	Estrattore EL1A (IB - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	13700	2,2
109	Estrattore EL1B (IB - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	800	0,18
110	Estrattore ELC1A X2 (IB - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	10700	5,5
111	Estrattore ELC1B X2 (IB - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	9300	7,5
112	Estrattore E9A (IFC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
113	Estrattore E9B (IFC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
114	Estrattore E9C (IFC - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
115	Estrattore EC9A (IFC - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	5300	1,1
116	Estrattore EC9B (IFC - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4800	1,1
117	Estrattore EG9A (IFC - grandi ambienti)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1100	0,18
118	Estrattore EG9B (IFC - grandi ambienti)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	730	0,18
119	Estrattore EG9C (IFC - grandi ambienti)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1700	0,18
120	Estrattore EL9A (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1050	0,75
121	Estrattore EL9B (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2000	0,75
122	Estrattore EL9C X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4050	1,5
123	Estrattore EL9D (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1800	1,1
124	Estrattore EL9E (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2700	0,75
125	Estrattore EL9F (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3000	1,5
126	Estrattore EL9 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3500	0,37
127	Estrattore ELR9A X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	1,1
128	Estrattore ELR9B X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
129	Estrattore ELR9F X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
130	Estrattore ELR9N X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
131	Estrattore ELR9P X2 (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
132	Estrattore ELC9A (IFC - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7400	5,5
133	Estrattore TD3 (IFC - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,25
134	Estrattore E8A (IMD - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
135	Estrattore E8B (IMD - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
136	Estrattore EC8 (IMD - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3900	0,55
137	Estrattore EL8A (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2550	0,37
138	Estrattore EL8B (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4800	0,55
139	Estrattore ELC8A X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7800	7,5
140	Estrattore ELC8B X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	9970	7,5

141	Estrattore ELC8C X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	9200	7,5
142	Estrattore ELR8A X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
143	Estrattore ELR8B X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
144	Estrattore ELR8C X2 (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
145	Estrattore TD5 (IMD - quadri elettrici)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	1500	0,75
146	Estrattore E6A (IMD - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
147	Estrattore E6B (IMD - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	900	0,062
148	Estrattore E6C (IMD - servizi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	450	0,062
149	Estrattore EC6 (IMD - corridoi)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3020	0,37
150	Estrattore EL6A (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	9130	1,5
151	Estrattore EL6B (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3070	1,1
152	Estrattore EL6C (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	7585	1,1
153	Estrattore ELC6A (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	3290	1,1
154	Estrattore ELC6B (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	4685	5,5
155	Estrattore ELC6C (IMD - laboratori)	1	ITALCOND INTERNATIONAL - CTAX	1993	2930	2,2
Estrattori Edificio C						
156	Estrattore E1A (zona terapia intensiva piano primo)	1	TECHNIK	1993	5840	2,2
157	Estrattore E1B (Cucina terapia intensiva piano primo)	1	TECHNIK	1993	1120	0,37
158	Estrattore E2A (zona terapia intensiva piano primo)	1	TECHNIK	1993	5650	2,2
159	Estrattore E2B (Servizi terapia intensiva piano primo)	1	TECHNIK	1993	710	0,37
160	Estrattore E3A (zona trapiantato piano primo)	1	TECHNIK	1993	3000	0,75
161	Estrattore E3B (zona trapiantato e servizi piano primo)	1	TECHNIK	1993	1250	0,37
162	Estrattore E4A (corridoio sporco piano primo)	1	TECHNIK	1993	3380	1,1
163	Estrattore E4B (Blocco emodinamico piano primo)	1	TECHNIK	1993	1400	0,37
164	Estrattore E4C (Lavaggio, sterilizzazione piano primo)	1	TECHNIK	1993	780	0,37
165	Estrattore E5A (Blocco emodinamico piano primo)	1	TECHNIK	1993	8520	3
166	Estrattore E5B (Servizi e gas analisi piano primo)	1	TECHNIK	1993	360	0,37
167	Estrattore E6 (Blocco emodinamico piano primo)	1	TECHNIK	1993	12400	5,5
168	Estrattore E7A (Studi e laboratori piano terra e primo)	1	TECHNIK	1993	25300	11
169	Estrattore E7B (Servizi e corridoi e uffici piano terra)	1	TECHNIK	1993	1300	0,37
170	Estrattore E7C (Radiologia P.T servizi spogliatoi piano primo)	1	TECHNIK	1993	1320	0,37
171	Estrattore E8A (Degenze piano primo)	1	TECHNIK	1993	6120	2,2
172	Estrattore E8B (Degenze piano primo)	1	TECHNIK	1993	2010	0,75
173	Estrattore E8C (Cucina, sala attesa, degenze piano primo)	1	TECHNIK	1993	1870	0,75
174	Estrattore E8D (Servizi corridoio PT Servizi degenze P1)	1	TECHNIK	1993	2320	0,75
175	Estrattore E8E (Corridoio degenze medicheria piano primo)	1	TECHNIK	1993	3570	1,1
176	Estrattore E8F (Cucina degenze piano primo)	1	TECHNIK	1993	1340	0,37
177	Estrattore E9 (Corridoio e bar piano terra)	1	TECHNIK	1993	7650	2,2
178	Estrattore E9A (Zona studi piano terra)	1	TECHNIK	1993	4200	1,5
179	Estrattore E9B (Servizi corridoi e zona studi piano terra)	1	TECHNIK	1993	1010	0,37
180	Estrattore E10A (Zona TAC piano terra Studi piano primo)	1	TECHNIK	1993	14450	5,5
181	Estrattore E10B (Servizi zona TAC piano terra)	1	TECHNIK	1993	420	0,37
182	Estrattore E11 (Laboratori e magazzino piano terra)	1	TECHNIK	1993	9450	3
183	Estrattore E12 (Medicina Nucleare piano terra)	1	TECHNIK	1993	14430	3,5
184	Estrattore E13 (Zona PET piano terra)	1	TECHNIK	1993	13640	5,5
185	Estrattore E14 (Magazzino ex obitorio , mag. sporco piano terra)	1	TECHNIK	1993	1620	0,55
186	Estrattore E16 (Ciclotrone piano terra)	1	TECHNIK	1993	2000	0,22
187	Estrattore E17 (Sterilizzazione piano terra)	1	TECHNIK	1993	1500	1,5
188	Estrattore E18 (Trasmissione dati piano terra)	1	TECHNIK	1993	1000	0,37
189	Estrattore E18/A (Trasmissione dati piano terra e primo)	1	TECHNIK	1993	1000	11
190	Estrattore E19 (Emergenza bunker tritio)	1	TECHNIK	1993	14000	1,1
191	Estrattore V1 (Locale 71)	1	TECHNIK	1993	1500	2,2
192	Estrattore V2 (Banca dati)	1	TECHNIK	1993	2200	0,75
193	Estrattore EC1 (Cappa locale 23)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75
194	Estrattore EC2 (Cappa locale 23)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75
195	Estrattore EC3 (Cappa locale 24)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75
196	Estrattore EC4 (Cappa locale 33)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75
197	Estrattore EC5 (Cappa locale 30)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75
198	Estrattore EC6 (Cappa locale 25)	1	TECHNIK	1993	1500	0,75

199	Estrattore EC7 (Cappa locale 68)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
200	Estrattore EC8 (Cappa locale 86)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
201	Estrattore EC9 (Cappa locale 86)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
202	Estrattore EC10 (Cappa locale 96)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
203	Estrattore EC11 (Cappa locale 100)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
204	Estrattore EC12 (Cappa locale 100A)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
205	Estrattore EC13 (Cappa locale 100B)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
206	Estrattore EC14 (Cappa locale 100A)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
207	Estrattore EC15 (Cappa locale 100B)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
208	Estrattore EC16 (Cappa locale 100A)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
209	Estrattore EC17 (Cappa locale 100A)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
210	Estrattore EC18 (Cappa locale 100D)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
211	Estrattore EC19 (Cappa locale 100D)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
212	Estrattore EC20 (Cappa locale 100D)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
213	Estrattore EC21 (Cappa locale 100D)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
214	Estrattore EC22 (Cappa locale 100D)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
215	Estrattore EC23 (Cappa locale 100A-100C)	1	TECHNIK	1993	1500		1,5
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	Edificio A	1	C- KX/5 360	1993	418,60		
2	Edificio A	1	C- KX/5 360	1993	418,60		
3	Edificio A	1	C- KX/5 360	1993	418,60		
4	Edificio B	1	Rhoss - KM 235/4	1993	2700		
5	Edificio B	1	Rhoss - KM 235/5	1993	2700		
6	Edificio B	1	Rhoss - KM 235/6	1993	2700		
7	Edificio C	1	Rhoss - KX 775	1993	901		
8	Edificio C	1	Rhoss - KX 775	1993	901		
9	Edificio C	1	Rhoss - KX 775	1993	901		
10	Portineria	1	Unical - Alkon	2021	35 Kw		
11	Serra	1	Pankeros - GC 50	2000	58,13		
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)		Potenza elettrica kW	
1		191		vapori di sodio	su palo H 5 mt	150 w	
2		16		vapori di sodio		80 w	
3		130		vapori di sodio	su palo H 5 mt	70 w	
4		16		vapori di sodio		58 w	

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA

ISTITUTO	GRUPPI FRIGO		CALDAIE			
	(Kw) frigorifiche		(Kw) termiche			
ISOF 12						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 2204	CARRIER 30RBP 520	BIASI TNAR600	N° caldaie	potenza (kW) termica	Totale (kW)
POTENZA (KW)	1 x 500 (anno 1993)	1 x 523 (anno 2016)	2 x 774,3 (anno 1993)	2	774	1.549
ISMN						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 1002	CLINT CHA/K/MC/SSL	BIASI TNAR150			
POTENZA (KW)	1 x 253 (anno 1993)	1 x 250 (anno 2020)	2 x 193,8 (anno 1993)	2	194	388
ISOF 4						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 1002	CARRIER 30RBM 260	BIASI AR300			
POTENZA (KW)	1 x 252 (anno 1993)	1 x 252 (anno 2017)	2 x 387,6 (anno 1993)	2	388	775
OAS (INAF)						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 1404	CARRIER 30RBD 402	BIASI ARTN350			
POTENZA (KW)	1 x 379 (anno 1993)	1 x 391 (ANNO 2010)	2 x 451,6 (anno 1993)	2	452	903
IRA (INAF)						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 702	CLINT CHA/K/MC/SSL	BIASI TNAR125			
POTENZA (KW)	1 x 177 (anno 1993)	1 x 180 (anno 2020)	2 x 161,5 (anno 1993)	2	162	323
ISAC						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 802	CARRIER 30RBP 220	BIASI TNAR200			
POTENZA (KW)	1 x 211 (anno 1993)	1 x 216 (anno 2016)	2 x 258,1 (anno 1993)	2	258	516
IMM						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 3206/B	CARRIER 30RBO 802	BIASI TNAR500			
POTENZA (KW)	1 x 753 (anno 1993)	1 x 758 (anno 2012)	2 x 645,2 (anno 1993)	2	645	1.290
MODELLO	MTA TaevoTech 602		BIASI PRXB (VAPORE)			
POTENZA (KW)	1 x 125 (anno 2017)		2 x 348,8 (anno 1993)	2	349	698
ISMAR						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 1404	CARRIER 30RBM 360	BIASI TNAR300			
POTENZA (KW)	1 x 374 (anno 1993)	1 x 374 (anno 2017)	2 x 387,6 (anno 1993)	2	388	775
IBE						
MODELLO (ISTITUTO)	CLIMAVENETA WRAD 802	CARRIER 30RBM 200	BIASI TNAR100			
POTENZA (KW)	1 x 215 (anno 1993)	1 x 215 (anno 2017)	2 x 129,7 (anno 1993)	2	130	259
MODELLO (SERRA)			BIASI TNAR125			
POTENZA (KW)			2 x 161,5 (anno 1993)	2	162	323
ESA-CCB						
MODELLO	CLIMAVENETA WRAD 2204		BIASI TNAR800			
POTENZA (KW)	2 x 518 (anno 1995)		2 x 1032,4 (anno 1995)	2	1.032	2.065
MODELLO	CLIMAVENETA WRAT 402		BIASI TNAR150			
POTENZA (KW)	2 x 82,9 (anno 1995)		1 x 193,8 (anno 1995)	1	194	194
ACCELERATORI						
MODELLO		CARRIER 30RBO 232	WEISHAUPT WTC-GB-250			
POTENZA (KW)		1 x 227 (anno 2015)	1 x 250 (anno 2015)	1	250	250
TECNOPOLO	POMPA DI CALORE		COGENERATORE			
MODELLO	AISIN AWS 25HP		EC POWER XRG1 6			
POTENZA (KW)	1 x 80 (anno 2017)		Pe 6Kw - Pt 15 Kw			

AREA DELLA RICERCA DI BOLOGNA: GRUPPI FRIGORIFERI - UTA ANNO 1993/1995

ISTITUTO	UTA (THERMAC) (mc)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)	UTA (THERMAC)
ISOF12	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1						
MODELLO	PCS 144 USH5 - Kw 5.5	PCS 576 USH1 - Kw 30						
POT./PORTATA	13145	60840						
ISMN	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1						
MODELLO	PCS 110 USH6 - Kw 4	PCS 064 USH6 - Kw 3						
POT./PORTATA	9490	5960						
ORARIO	7/18 lun-ven	24h/24h - 7gg/7gg						
ISOF4	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1	LOCALE 510					
MODELLO	PCS 110 USH5 - Kw 4	PCS 225 USH6 - Kw 11	PCS 042 UCH1 - Kw 2.2					
POT./PORTATA	11300	22000	2500					
ORARIO	8,20/18,20 lun-ven	24h/24h - 7gg/7gg	24h/24h - 7gg/7gg					
OAS INAF	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1	LOC. CAP. CDZ 3A	LOC. CAP. CDZ 3B	LOCALE 102 CDZ4	LOCALE 103 CDZ 5	LOCALE 104-105 CDZ 6	LOCALE 613-614
MODELLO	PCS 081 USH6 - Kw 3	PCS 110 USH6 - Kw 3	PCS 091 UTH6	PCS 042 UTH6 - Kw 1.5	PCS 064 UCH2 - Kw 3	PCS 042 UCH5 - Kw 1.5	PCS 158 UCH5 - Kw 5.5	PCS 064 UCH1 - Kw 3
POT./PORTATA	7800	8370	8840	4440	6100	4000	15000	4860
IRA INAF	A.P. CDZ 1	LOCALE 613						
MODELLO	PCS 110 USH6 - Kw 3	PCS 025 UCV3 - Kw 0.75						
POT./PORTATA	9175	1200						
ISAC	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1	LOCALE 708					
MODELLO	PCS 110 USH6 - Kw 4	PCS 081 USH6 - Kw 3	PCS 042 UCV8 - Kw 2.2					
POT./PORTATA	10325	6400	3350					
IMM	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1	CAP. CDZ 3	IMP. IONICA CDZ 4				
MODELLO	PCS 144 UCH6 - Kw 4	PCS 225 UCH6 - Kw 11	PCS 042 UCH5 - Kw 0.75	PCS 194 UCH5 - Kw 5.5				
MODELLO								
POT./PORTATA	12585	22185	3000	16000				
IMM	MAKE-UP 2	MAKE-UP 3	MAKE-UP 4	MAKE-UP 5-6	MAKE-UP 1-13	MR 2A	MR 2B	MR 3A
mc/h- kw	CLEVER 5120 - 5	CLEVER 10320 - 8.8	CLEVER 5980 - 5	CLEVER 9670 - 8.8	CLEVER 24730 - 8.8+8.8	CLEVER 28500 - 5+5	CLEVER 28500 - 5+5	CLEVER 33500 - 8.8+8.8
IMM	MR 3B	MR 4A	MR 4B	MR 5A	MR 5B	MR 6	MR 8-9-10	MR 1-11
mc/h- kw	CLEVER 33500 - 8.8+8.8	CLEVER 31000 - 8.8+8.8	CLEVER 31000 - 8.8+8.8	CLEVER 30000 - 8.8+8.8	CLEVER 30000 - 8.8+8.8	CLEVER 24000 - 5+5	CLEVER 5540 - 3	CLEVER 9870 - 5
IMM	MR 7	MR 12	MR 13 LASER					
mc/h- kw	CLEVER 10200 - 5	CLEVER 6650 - 5	CLEVER 7440 - 5					
ISMAR	A.P. CDZ 2	P.V. CDZ 1	LOCALI 110-111 CDZ 3	T.VENT. MAGAZ. CDZ 4				
MODELLO	PCS 110 USH5 - Kw 4	PCS 182 USH6 - Kw 7.5	PCS 016 USH2 - Kw 0.37	PCS 225 USH1 - Kw 7.5				
POT./PORTATA	10580	15825	1240	24400				
IBE	A.P. CDZ 1	P.V. CDZ 2	CDZ 3	LOCALE 105	LOCALE 106	LOCALE 107	LOCALE 108	
MODELLO	PCS 025 USH5 - Kw 0.75	PCS 064 USH6 - Kw 3	PCS 016 UCH1 - Kw 0.55	PCS 108 UCV - Kw 4	PCS 118 UCV3 - Kw 7.5	PCS 108 UCV - Kw 4	PCS 064 UCV3 - Kw 4	
POT./PORTATA	2240	6100	1750					
ESA	A.P. CDZ 1	SALA ASTER CDZ2	A.P. MENSA CDZ 3	SALA CONGR. CDZ 4	A.P. ZONA CONG. CDZ 5	SALE 35 P CDZ 6	SALE 35 P CDZ 7	SALE 80 P CDZ 8
MODELLO	ATISA AT053 - Kw3	ATISA 50/5844 - KW 0.25	ATISA AT 064 - Kw 3	ATISA AT 194 - Kw 11	ATISA AT 112 - Kw 5.5	ATISA AT 018 - Kw 0.75	ATISA AT 018 - Kw 0.75	ATISA AT 037 - Kw 1.5
POT./PORTATA	5370	1000	6250	22000	11980	1750	1750	4000
ESA	SALE 80 P CDZ 9	BIBLIOTECA CDZ 10	UFFICI BIBLIO CDZ 11	CUCINA TVZ 1				
MODELLO	ATISA AT 037 - Kw 1.5	ATISA AT 230 - Kw 15	ATISA AT 026 - Kw 1.1	ATISA AT 112 - Kw 5.5				
POT./PORTATA	4000	23000	2760	16000				

LAMPADIE ILLUMINAZIONE ESTERNA ADR BO	
N° 34	plafoniere 70W SAP (SODIO ALTA PRESSIONE)
N° 42	plafoniere 250W SAP (SODIO ALTA PRESSIONE)

CENSIMENTO IMPIANTI - area della ricerca di PADOVA - Corso Stati Uniti 4								
		Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	Edificio	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	10	GRUPO FRIGO 1	1	MC QUAY WHS 464.4 ST	2004	1629	/	366
2	10	GRUPO FRIGO 2	1	MC QUAY WHS 210.2 ST	2004	735	/	171
3	3	GRUPO FRIGO VERTIV	1	VERTIV LIEBERT HPM	2019	14	/	3,5
4	3	GRUPO FRIGO RC GROUP	1	RC GROUP PEGASUS DX.AV	2010		/	
5	3	GRUPO FRIGO RC GROUP	1	RC GROUP PEGASUS DX.AV	2010		/	
6	20-21	GF1GR1 - Gruppo Frigorifero ARAC 0504 A	1	UNIFLAIR - ARAC 0504 A	2007	95		35
7	20-21	GF1GR1 - Gruppo Frigorifero ARAC 0644 A	1	UNIFLAIR - ARAC 0644 A	2007	135		45
8	20-21	GF3GM - Gruppo Frigorifero TRANE	1	TRANE - 3D SCROLL				
	19	sistema in pompa di calore a espansione diretta	1					
	29	GRUPPI FRIGO RC GROUP (*)	2					
B	Edificio	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata [m3/h]	Potenza elettrica kW [•]
1	1	FAIT AERAUCA P60-16 AC3R12T	1	2006	96	106	9200	22
2	2	BPS UTA532 K54	1	2007	11310	20410	3160	6
3	3	FAIT	1				4500	10
4	4	FAIT	1	2006			7000	18
5	5	DELCHI	1				4500	10
6	6	DELCHI	1				2000	3
7	7	FAST FM69	1				6100	13
8	10,1	CONDIZIONAMENTO MENSA 2° PIANO	1				5000	10
9	10,2	CONDIZIONAMENTO UFFICI 1° PIANO	1				2500	4
10	10,3	CONDIZIONAMENTO CUCINA	1				13350	26
11	10,4	CONDIZIONAMENTO AULA SEMINARI CENTRALE	1				1400	2
12	20-21	Sottounità GV1 - Condizionamento edifici R1-R2-R3	1				5400	
13	20-21	Sottounità GV2 - Condizionamento edifici R4	1				5650	
14	20-21	Sottounità GV3 - Condizionamento edificio R5	1	2002	204	185	Mandata 49000 Ripresa 46000	Ventil. Mand. 22 Ventil. Rip. 11
15	20-21	Sottounità GV4P - Condizionamento R6 Poloidale	1	2002	104	101	Mandata 25000 Ripresa 26000	Ventil. Mand. 15 Ventil. Rip. 5,5
16	20-21	Sottounità GV4T - Condizionamento R6 Toroidale	1	2002	56	56	Mandata 15000 Ripresa 14000	Ventil. Mand. 7,5 Ventil. Rip. 3
17	20-21	Sottounità GV5 - Condizionamento Sala controllo locale R6	1	2002	45	79	Mandata 13000 Ripresa 13000	Ventil. Mand. 3 Ventil. Rip. 7,5
18	20-21	Sottounità GV6 - Condizionamento 2°Piano edificio R1	1				3000	
19	20-21	Sottounità GV9FC04 - Condizionamento CED	1	1991	49,4		Riciclo 6600	1,50
20	20-21	Sottounità GV9FC05 - Condizionamento CED	1	1991	49,4		Riciclo 6600	1,50
21	20-21	Sottounità GV9FC07 - Condizionamento CED	1	1991	49,4		Riciclo 11500	2
22	20-21	Sottounità GV9FC08 - Condizionamento CED	1	1991	49,4		Riciclo 11500	1,3
23	20-21	Sottounità GV9FC09 - Condizionamento CED	1	1991	49,4		Riciclo 11500	1,3

C	Edificio	ESTRATTORI ARIA	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione		Portata [m3/h]	Potenza elettrica kW
1	10	ESTRATTORE CABINA	2	MARELLI MILANO MR90S	~1970			(1,1 x 2) = 2,2
2	10	ESTRATTORE LOCALE QUADRO BASSA TENSIONE	1	MARELLI MILANO MR90S	~1970			1,1
3	10	ESTRATTORE LOCALE CENTRALE FRIGO	1	MARELLI MILANO MR90S	~1970			1,1
4	20-21	GV9TE3 - WOODS DSM 400	1				1020	0.14
D	Edificio	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica (utile) kW	Potenza termica (Max) kW	Note
1	10	GRUPPO TERMICO 1	1	ICI REX 240	2007	2400	2600	
2	10	GRUPPO TERMICO 2	1	ECOFLAM ECOMAX 220C	2004	1225	2578	
3	10	GRUPPO TERMICO 3	1	ICI REX 62	2007	620	672	
4	13	GRUPPO TERMICO PORTINERIA	1	ECOFLAM SERENA 2 1 F MET	1993	23,2	27	
5	16	GRUPPO TERMICO CUCINA ED.16	1	ECOFLAM AZZURRA MET	1993	25,5	27	
6	23	GRUPPO TERMICO ED.23	1	ECOFLAM ECOSI 25 CSCPR	2006	24	27,8	Apparecchiatura dismessa
7	24	GRUPPO TERMICO LAB CLIMATOLOGIA	1	SIME FORMAT 25 BF TS	2006	25,6	27,5	

29	caldaie Viessmann (*)	2						

E	Edificio	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità	Marca e modello	Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)		Potenza elettrica kW
1	Area	LAMPIONI STRADALI	28	ARIANNA DERF32NT060ATES	LED		(28 X 64)= 1,8 kW
2	Area	COLONNINE GRADINI	10	DISANO	LED		(10 X 10) = 0,1 kW
20-21		Lampade tipo "Funghetto" per illuminazione giardini esterni	7		Neon		0,42
20-21		Lampade Colonne pulsanti di emergeza	2		Neon		0,07
20-21		Lampada illuminazione ingresso principale RFX	1		Neon		0,04
20-21		Faro Illuminazione Area Stazione Elettrica	4		Ioduri metallici		4 kW
20-21		Lampada Illuminazione stradale	7		LED		0,45
20-21		Illuminazione parcheggio coperto	12		Neon		0,14

	29	copri illuminanti vari	circa 40					

F	Edificio	POMPE/CIRCOLATORI	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Alimentazione	Potenza elettrica kW
1	1	POMPA	3	MARELLI NV90 L4	~1970	380/3F	1,5
2	1	POMPA	1	MEZ 8AA80ML04		380/3F	1,15
3	3	POMPA	2	MARELLI NV90 L4	~1970	380/3F	1,5
4	3	POMPA	2	C.P.I. MT90S A4		380/3F	1,5
5	4	POMPA	2	MOTIVE 100LA-44		380/3F	2,62
6	4	POMPA	1	MEZ 1AV2094B		380/3F	1,5
7	4	POMPA	1	MARELLI NV90 L4	~1970	380/3F	1,5
8	5	POMPA	1	MOTIVE 100LA-44		380/3F	2,62
9	5	POMPA	1	C.P.I. MT90S A4		380/3F	1,5
10	5	POMPA	2	MARELLI NV90 L4	~1970	380/3F	1,5
11	6	POMPA	1	ISOCLF EFF 2		380/3F	1,1
12	6	POMPA	1	MARELLI NV90 L4	~1970	380/3F	1,5
13	6	POMPA	2	MOTIVE 100LA-44		380/3F	2,62
14	7	POMPA	4	MARELLI	~1970	380/3F	1,5

15	7	POMPA	1	ELECKTROKOVINA		380/3F	1,5
16	7	POMPA	1	FELM MA90L-4		380/3F	1,75
17	7	POMPA	1	C.P.I. MT90S A4	1983	380/3F	1,1
18	7	POMPA	1	MOTIVE 80B-4		380/3F	0,9
19	10	CENTRALE TERMICA POMPA CIRCOLAZIONE 1	1	ERCOLE MARELLI NVPE 160 L2		380/3F	18,5
20	10	CENTRALE TERMICA POMPA CIRCOLAZIONE 2	1	ERCOLE MARELLI NVPE 160 L2		380/3F	15,5
21	10	CENTRALE TERMICA POMPA CIRCOLAZIONE 3	1	KSB ILG4 183-4AA66-Z		380/3F	18,5
22	10	CENTRALE TERMICA POMPA CIRCOLAZIONE 4	1	KMER 160 M4 AC		380/3F	
23	10	POMPA CARICO ACQUA 1	1	SPERONI		380/3F	
24	10	POMPA CARICO ACQUA 2	1	SPERONI		380/3F	
25	10	POMPA CARICO ACQUA 1 CENTRALE FRIGORIFERA	1	PENTAIR STA -RITE DHR9-60T		380/3F	2,5
26	10	POMPA CARICO ACQUA 2 CENTRALE FRIGORIFERA	1	PENTAIR STA -RITE DHR9-60T	2007	380/3F	2,5
27	10	CENTR. FRIG. POMPA ACQUA REFRIGERATA 1 (RISERVA)	1	MARELLI VV 200 LA 2		380/3F	30
28	10	CENTR. FRIG. POMPA ACQUA REFRIGERATA 2 G.F.1	1	GRUNDFOS MMG 200 LA 2		380/3F	30
29	10	CENTR. FRIG. POMPA ACQUA REFRIGERATA 3 G.F.2	1	MEZ 1AV 2164 A		380/3F	18,5
30	10	CENTR. FRIG. POMPA TORRE EVAPORATIVA 1 (RISERVA)	1	GRUNDFOS MMG 160 MB-2-42-E		380/3F	15
31	10	CENTR. FRIG. POMPA 2 GRUPPO FRIGORIFERO 1	1	GRUNDFOS MMG 160 L		380/3F	22
32	10	CENTR. FRIG. POMPA 3 GRUPPO FRIGORIFERO 2	1	GRUNDFOS MMG 160 L-4-42-E	2004	380/3F	15

29 pompe Lowara (*) circa 20

G	Edificio	COMPRESSORI	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Tipologia	Potenza elettrica kW
1	10	CENTR. FRIG. COMPRESSORE 1	1	CECCATO 7283	2003	A VITE	22
2	10	CENTR. FRIG. COMPRESSORE 2	1	KAESER SK25	2015	A VITE	15
3	10	CENTR. FRIG. ESSICCATORE		FRIULAIR AMD25/AC	2016	A VITE	0,39
3	20-21	compressore ed essiccatore	2				
3	29	compressore ed essiccatore (*)	2				

[+] Dato dedotto da catalogo tecnico per dimensionamento UTA con ventilatori centrifughi e trasmissone a puleggia,analoghia quelli installati [Thermac]

(*) dato riportato per completezza. La contabilità energetica del complesso PRIMA-NBTF non grava sul CNR in quanto le spese vengono rimborsate nell'ambito dell'Agreement tra ITER e Consorzio RFX

H	Edificio	QUADRO ELETTRICO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Tipologia	Osservazioni	Potenza elettrica kVA
	Q.E. MT Consegna	cabina Consegna	1	S.E.I.M./ABB	1986	Tensione di alimentazione 20 kV; In Interruttore Arrivo Enel 630A		
	Q.E. MT Area	cabina Area	1	Zamberlan/ABB	2008	Tensione di alimentazione 20 kV; In IMS Arrivo da cabina Enel 630 A		
	Q.E. MT Area	cabina edificio 2	1	Zamberlan/ABB	517.12/10	Tensione di alimentazione 20 kV; In IMS Arrivo da cabina Area 630 A		
	10	Q.E. Gen. BT	1	NINO PENZO	193-96			2000 kVA
	10	Q.E. Caricabatterie	1	NINO PENZO	191D/96		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	20kVA
	10	Q.E. Rifasamento LUCE	1	NINO PENZO	191A/96 *		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	10 kVAr
	10	Q.E. Rifasamento FM	1	NINO PENZO	191A/96 *		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	60 kVAr
	10	Q.E. Rifasamento Centr. Condizionamento	1	NINO PENZO	191C/96 *		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	60 kVAr
	10	Q.E. Generale Continuità assoluta	1	MICHIELLI IMPIANTI	QE. GEN.CA. ED.10 (Sud Area)			110,72 kVAr
	10	Q.E. Generale Centr. idrica	1	NINO PENZO	235A-98		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	69,2 kVA

	10	Q.E. Generale Aria compr.	1	NINO PENZO	235B-98		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	69,2 kVA
	10	Q.E. Generale Centrale termica	1		234-98			276,8kVA
	10	Q.E. Generale Servizi Area	1	NINO PENZO	192-96		Dato di progetto dichiarato come potenza di targa dal costruttore interruttori generali di taglia superiore	120kVA
	10	Q.E. Generale Centrale frigo	1		236-98			276,8kVA
	10	Q.E. Generale BT CDZ	1	BTICINO	10276059-2004			1108kVA
	16	Q.E. Gen. BT edificio 16	1	bticino	18237882-1998			456kVA
	16	Q.E. Piano Terra edificio 16	1	bticino	18237823-1998			210kVA
	16	Q.E. Piano 2 edificio 16	1	bticino	18237824-1998			133kVA
	16	Q.E. Piano 1 edificio 16	1	bticino	18237825-1998			223kVA
	16	Q.E. locale condizionamento piano 1°	1	bticino	18237828-1998			17,3kVA
	16	Q.E. ufficio tecnico PT	1	bticino	18237827-1998			17,3kVA
	16	Q.E. aule corsi	1	bticino	18237826-1998			17,3kVA
	16	Q.E. cucina	1	MEI	9380C01-2007			217,8kVA
	16	Q.E. Continuità assoluta uff. piano 1	1	??????	??????????????			11kVA
	edificio 2 Cabina MT/BT	Q.E. Gen. BT edificio 2 1 di 2		bticino	18212397-1994			484kVA
		Q.E.Gen. BT edificio 2 2 di 2		bticino	18227592-1996			44kVA
	tunnel	Q.E. Gen. BT edificio 1		Muzio	??????????????		Quadro molto vecchio (oltre 30 anni di installazione)	548 kVA
		Q.E. Gen. BT edificio 3		Primiceri	M0191-1997		Quadro che presenta dei circuiti non riportati nei disegni ritrovati. Inoltre nelle vicinanze ci sono altri quadretti più piccoli completamente da certificare in quanto non provvisti di alcuna marcatura.	346kVA
		Q.E. Gen. BT edificio 4		bticino	18233276-1997			400kVA
		Q.E. Gen. BT edificio 5		bticino	18233235-1997			355kVA
		Q.E. Gen. BT edificio 6		bticino	18233275-1997			400kVA
		Q.E. Gen. BT edificio 7		bticino	18227346-1996		Quadro con molte criticità costruttive	548kVA
	1	Q.E. piano edificio 1		??????????????	??????????????		Quadro molto vecchio (oltre 30 anni di installazione)	76kVA
	3	Q.E. piano edificio 3		Primiceri	M190/97 Codice quadro 19097			346kVA
		Q.E. CED		Primiceri	M189/97 Codice quadro 18997		Quadro completamente modificato nel tempo rispetto ai disegni originali. Da certificare quando prima	121kVA
	4	Q.E. piano edificio 4		Novello	1994		Quadro molto vecchio (oltre 28 anni di installazione)	186kVA
	5	Q.E. piano edificio 5		??????????	??????		Quadro molto vecchio (oltre 30 anni di installazione)	204kVA
	6	Q.E. piano edificio 6		??????????	??????		Quadro molto vecchio (oltre 30 anni di installazione)	369kVA
	7	Q.E. piano edificio 7		Bticino	18227347-96		Quadro con molte criticità costruttive	280kVA
	13	Q.E. edificio 13 portineria			Rilievo del 1993		Quadro molto vecchio (oltre 30 anni di installazione)	76kVA
	19	quadri elettrici BT	circa 4					
	29	quadri elettrici MT e BT(*)	circa 50					

(*) dato riportato per completezza. La contabilità energetica del complesso PRIMA-NBTF non grava sul CNR in quanto le spese vengono rimborsate nell'ambito dell'Agreement tra ITER e Consorzio RFX

	CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI TOR VERGATA								
	Tipo di impianto		Caratteristiche e consumi						
A	GRUPPI FRIGO		quantità	anno installazione	marca	n° serie	potenza frigorifera kW	potenza termica kW	potenza elettrica kW
1	centrale frigo ed. CT	imp. Centralizzato	1	2012	Carrier	M2012009408	414	-	81
2	centrale frigo ed. CT	imp. Centralizzato	1	2013	Carrier	M2013025886	414	-	81
3	centrale frigo ed. CT	imp. Centralizzato	1	2021	Galletti	21700424	455	-	93,7
4	Laboratori	imp. Dedicato	1	2014	Carrier	M2014041676	33,6	-	9,74
5			1		Carrier	0811E00780	12,39	-	
6	copertura ed. G	macchine processo cleanroom IMM	1	2001	Carrier		58	-	29,7
7	marciapiede ed. F	macchine processo cleanroom ISM	1	2012	Klint	12/211698	12	14,8	4,8
8	copertura ingr. Biblioteca	CED	1	2013	Carrier	M2013025983	51,9	-	30
9	copertura ed. G	cleanroom IMM (vecchia)	1	2021	Galletti	21700426	193	208	66,5
10	copertura ed. G	cleanroom IMM (vecchia)	1	2021	Galletti	21700425	233	-	83,4
11	copertura ed. G	cleanroom IMM (nuova)	1	20	Hiref	HF2103099844	253	263	128

	UTA + ESTRATTORI	Localizzazione	Zone di competenza	Matricola	Data di installazione	Fabbrikante	Portata ventilatore (mc/h)		Batterie acqua			Potenza motore (kW)	
							mandata	ripresa	CALDO - potenza Kw	FREDDO - potenza Kw	CALDO - potenza Kw	mandata	ripresa
1	F1	piano copertura Ed. F			1996	Savier	11.000	9.000	18	62	41	5,50	2,2
2	F2	piano copertura Ed. F			1996	Savier	20.000	17.500	68	114	61	11,00	4
3	F3	piano copertura Ed. F			1996	Savier	3.000	3.000	5,72	17,74	12,2	1,50	0,55
4	F4	piano copertura Ed. F			1996	Savier	10.000	10.000	23	64	31	4,00	1,5
5	F5	piano copertura Ed. F			1996	Savier	12.000	9.000	34	78	37	5,50	2,2
6	F6	piano copertura Ed. F			1996	Savier	13.500	10.000	33	84	38	5,50	1,5
7	CDZ 4	piano copertura Ed. F					33.000	29.000	-	?	32,7-29,8-23,6-13,6	?	?
8	CDZ 5	piano copertura Ed. F					24.000	19.800	-	?	16,3-8-9,6	?	?
9													
10	CDZ AH 6101	piano copertura Ed. F	cleanroom IMM		1996	Savier	35.000	-		180		11,00	
11	ESTRATTORE EF 1 - EF 2 (UTA AH 6101) EF6101 A	piano copertura Ed. F	cleanroom IMM		1996	Savier	-	4.500					1,1
12	ESTRATTORE EF 1 - EF 2 (UTA AH 6101) EF6101 B	piano copertura Ed. F	cleanroom IMM		1996	Savier	-	4.500					1,1
13	CDZ L1	copertura Ed. L	Stecca D		1997	Samp	19.000	-	180	165,3	66,6	11	-
14	CDZ 3 (AH6301)	copertura Ed. L	Stecca E		1997		2.500	-	21 (elettrica)	20,7	-	2,2	-
15	MANDATA B L1	copertura Ed. L	laboratorio		1997		2.500	-				?	-
16	MANDATA B L3 - EF 6301	copertura Ed. L	laboratorio		1997		3.000	-	-	-	-	1,5	-
17	ESTRATTORE EF L1	copertura Ed. L	cappe		1997	Samp	-	8.500	-	-	-	-	3
18	ESTRATTORE EF L2	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
19	ESTRATTORE EF L3	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
20	ESTRATTORE EF L4	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
21	ESTRATTORE EF L5	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
22	ESTRATTORE EF L6	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
23	ESTRATTORE EF L7	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
24	ESTRATTORE EF L8	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
25	ESTRATTORE EF L9	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
26	ESTRATTORE EF L10	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
27	ESTRATTORE EF L11	copertura Ed. L	cappe		1997		-	1.000	-	-	-	-	?
28	ESTRATTORE EF L12	copertura Ed. L	cappe		1997		-	2.500	-	-	-	-	?
29	CDZ MENSA	copertura Ed. M	mensa		1996		27.000	21.000	98	200	75	?	?
30	TERMOVENT. MENSA	copertura Ed. M	mensa		1996		15.500	-	108	-	-	?	-
31	ESTRATTORE	copertura Ed. M	serv.igienici, cucina		1996		-	2.500	-	-	-	-	?
32	G1	copertura Ed. G			1996	Savier	23.000	-	52	140	17	11,00	-
33	G2	copertura Ed. G			1996	Savier	18.000	-	31	120	78	7,50	-
34	G3	copertura Ed. G			1996	Savier	24.000	-	88	175	-	11,00	-
35	ESTRATTORE EF 1-2 (HS6407 A/B)	copertura Ed. G	cleanroom IMM		1996	Savier	15.000	-	-	-	-	-	3,00
36	ESTRATTORE EF3 (HS6413)	copertura Ed. G	uff,lab,serv.igienici		1996	Savier	12.500	-	-	-	-	3,00	
37													
38	AHSR4												
39	AH 6401												
40	(PRETRATTAMENTO)	interrato Ed. G	cleanroom IMM		1996	Savier	19.000	-	142,62	224,81	-	11,00	
41													
42	MR 1	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996		-	7.000	-	8	-	-	3,00
43	MR 2	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	-	17,4	-	-	4,00
44	MR 3	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	-	17,4	-	-	4,00
45	MR 4	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	13.000	-	22,5	-	-	5,50
46	MR 5	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	-	17,4	-	-	4,00
47	MR 6	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	-	17,4	-	-	4,00
48	MR 7	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	13.000	-	22,5	-	-	5,50
49	MR8	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	8.000	-	11,9	-	-	3,00
50	MR 9 (accoppiato a MR 10)	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	10,20	13,80	-	-	4,00
51	MR 10 (accoppiato a MR 9)	loc. tec. Cleanroom	cleanroom IMM		1996	Savier	-	10.000	10,20	13,80	-	-	4,00
52	CDZ 1	copertura Stecca A	stecca A		1996		13.000	-	?	?	?	?	?
53	CDZ 2	copertura Stecca C	Stecca B-C		1996		26.000	-	?	?	?	?	?

54	CDZ U1	IC01	laboratori stecca C		1997	Samp	11.000	-	25,19	76,57		7,5	
55													
56													
57													
58	CDZ U2	IC01			1997	Samp	2.500	-	23,07	21,19	5,12	1,1	
59	ESTRATTORE EF U1	copertura Stecca A			1996		-	2.000	-	-	-	?	
60	ESTRATTORE EF U2	copertura Stecca C			1996		-	2.000	-	-	-	?	
61	ESTRATTORE EF U3	copertura Stecca C			1996		-	1.000	-	-	-	?	
62	ESTRATTORE EF U4	piano interrato			1997		-	1.000	-	-	-	?	
63	CDZ UTA BIBLIOTECA	IB01	biblioteca		1996		9.500	-	7,5	24,9	11	?	
64	ESTRATTORE BIBLIOTECA	IB01	biblioteca		1996		-	2.000	-	-	-	-	?
65	CDZ CED	IB04	CED, uff. Area		1996		3.000	-	?	?	?	?	-
66	ESTRATTORE CED	IB04	CED, uff. Area		1196		-	3.000	-	-	-	-	?
67	AH 6001	copertura Ed. CT	Ed. centrali zona officine		1997	Samp	3.880	-	34,48	34,24	6,63	1,5	-
68													
69	AH - SR 1	U INTERR. - IB10			1997	Samp	1.800	1.800	17,84	16,45	6,15	0,75	0,37
70	AH - SR 2	U INTERR. - IB10			1997	Samp	1.800	1.800	17,84	16,45	6,15		
71	AH - SR 3	U INTERR. - IB06			1997	Samp	1.800	1.800	17,84	16,45	6,15		
72	AH - SR 4	U INTERR. - IB06			1997	Samp	1.800	1.800	17,84	16,45	6,15		
73	CLEANROOM IMM (nuova)	copertura Ed. G	nuova cleanroom IMM settore 2		2021		15300	7800	38-18-15	16-112		2x 11	

D	CALDAIE	Quantità		Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	Impianto centralizzato UTA - fancoil	3		Biasi	1990	1050		
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità			Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	lampione singolo braccio	35			Vapori di sodio			0,250
2	lampione singolo braccio	35			LED			0,066
3	lampione doppio braccio	7			Vapori di sodio			0,500
4	lampione doppio braccio	7			LED			0,132

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI FIRENZE

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Gruppi Ed. B (uno in riparazione, costo 15 k€)	2	Clivet WSAT	2005	600		220
2	Gruppi Ed. C (uno non funzionante)	2	Clivet WSAT	2002-2003	500		200
3	Gruppo Ed. C	1	Rhoss TCAVBZ 2701	2017	700		240
4	Gruppi Chiller Ed. E	2	Clivet WSAT	2002-2003	500		200
5	Gruppo Chiller Ed. D (non funzionante)	1	Clivet WSAT	2002-2003	500		200
6	Gruppo Chiller Ed. D	1	DAIKIN EWAQ500FXS	2021	500		169
7	Gruppi Chiller Ed. F	2	Clivet WSAT	2005	500		200
8							
10	Totale	11					
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA (dati di progetto)	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata mc/h	Potenza elettrica kW
1	UTA C03 Ed. C (laboratori)	1	2002-2003			1500	
2	UTA 4 Ed. C (laboratori)	1	2002-2003			1900	
3	UTA C05 (laboratorio sorgenti)	1	2002-2003			7600	
4	UTA C01 Ed. C (uffici)	1	2002-2003			5100	
5	C02 Ed. C (uffici)	1	2002-2003			8750	
6	UTA D03 Ed. C (laboratori)	1	2002-2003			6070	
7	UTA D04 Ed. C (laboratori)	1	2002-2003			5410	
8	UTA D01 Ed. D (uffici)	1	2002-2003			6070	
9	UTA D02 Ed. D (uffici)	1	2002-2003			5410	
10	UTA D03 Ed. D (laboratori)	1	2002-2003			15000	
11	UTA D04 Ed. D (laboratori)	1	2002-2003			18000	
12	UTA D01 Ed. C (uffici)	1	2002-2003			6070	
13	UTA D02 Ed. C (uffici)	1	2002-2003			5410	
14	UTA E02 Ed. E (laboratori)	1	2002-2003			17000	
15	UTA E03 Ed. E (laboratori)	1	2002-2003			2580	
16	UTA E01 Ed. E (uffici)	1	2002-2003			3410	
17	UTA F03 (biblioteca)	1	2002-2003			5700	
18	UTA F04 (aula magna - loc. 03 al PT)	1	2002-2003			12500	
19	UTA F05 (aula - loc. 02 al PT)	1	2002-2003			5500	
20	UTA F06 (aula - loc. 01 al PT)	1	2002-2003			4750	
21	UTA F01 (salette e uffici)	1	2002-2003			3890	
22	UTA F02 (salette e uffici)	1	2002-2003			1490	
23	UTA F07 (mensa)	1	2002-2003			12000	
24	UTA F08 (cucina)	1	2002-2003			3500	
25	ed. B (laboratori)	1	2005				
26	ed. B (uffici)		2005				
27	ed. B (camera bianca)		2005				
C	Totale	24					
1	ESTRATTORI ARIA (dati di progetto)	Quantità	Rif.	Anno fabbricazione	Portata mc/h		Potenza elettrica kW
2	Cappa estrazione generica laboratori ed. B, C, D, E	?			1400		
3	Cappa estrazione laboratori ed. B, C, D, E	?			500		
4	Magazzino	1	EX.C01		540		
5	Archivio	1	EX.C02		150		
6	Stoccaggio vetreria	1	EX.C03		290		
7	Deposito	1	EX.C04		280		
8	Laboratorio sorgenti	1	EX.C05		600		

9	Deposito fotob.	1	EX.C06		220		
10	Deposito licet	1	EX.C07		210		
11	Deposito RAMAN	1	EX.C08		210		
12	Magazzino amministrazione	1	EX.C09		180		
13	Deposito biblioteca	1	EX.C10		210		
14	Deposito UV	1	EX.C11		210		
15	Deposito vetri	1	EX.C12		150		
16	Servizi igienici	1	EX.C13		2240		
17	Servizi igienici	1	EX.C14		2500		
18	Laboratorio di propagazione	1	EX.D01		500		
19	Deposito	1	EX.D02		140		
20	Sterilizzazione ionizzazione	1	EX.D03		500		
21	Lavanderia	1	EX.D04		140		
22	Servizio tecnologico	1	EX.D05		500		
23	Deposito stoccaggio campioni	1	EX.D06		190		
24	Servizi igienici	1	EX.D07		2260		
25	Servizi igienici	1	EX.D08		1610		
26	Servizi igienici	1	EX.E01		1820		
27	Materiale in attesa	1	EX.E02		150		
28	Autoclave	1	EX.E03		500		
	Reagenti	1	EX.E04		150		
29	Cappa cucina	1			10000		
30	Ventilatore di reintegro ed. F	1			6000		
31	Cappa zona di lavaggio cucina ed. F	1	EX.F04		5000		
32	Estrattore aria primaria ed. F	1	EX.F01		2550		
33	Estrattore aria primaria ed. F	1	EX.F02		3520		
	Estrattore mensa ed. F	1	EX.F03		4000		
D							
1	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
2	Generatore di calore a gas metano GF F01 e GF F=2 (Ed. F)	2	Chaffoteaux et Maury	2002-2003	630		
3	Generatore di calore a gas metano camera bianca (Ed. B) inutilizzato dal 2016	1	Chaffoteaux et Maury	2002-2003	80		
	Produzione ACS				120		
5							
10	L'AdR di Firenze impiega un servizio di teleriscaldamento che prevede la fornitura di calore mediante fluido termovettore (acqua surriscaldata fino a 120°C). Il fluido proviene dalla centrale termica per il teleriscaldamento (due caldaie da 9 MW) del Polo Universitario, di proprietà dell'Università degli Studi di Firenze, gestita da Engie Servizi S.p.A. Dal punto di stacco dall'anello primario, nei pressi dell'edificio B, le tubazioni sono mantenute dall'Area. Le tubazioni primarie portano il fluido termovettore a ciascun edificio e, mediante una coppia di scambiatori per edificio, alimenta i circuiti secondari. Rappresenta un'eccezione l'edificio F (servizi di Area) dove è situato un generatore di calore a gas metano dotato di un proprio gruppo elettropompe. Si propone la cessazione della fornitura del servizio di teleriscaldamento e la contestuale sostituzione dei gruppi frigo con pompe di calore per la climatizzazione invernale ed estiva. Si rileva infatti che il sistema di teleriscaldamento di cui si serve l'AdR non dispone delle caratteristiche di efficienza di cui al documento GSE in consultazione del 31/03/2022 (https://gse.it/servizi-per-te/news/qualifica-dei-sistemi-di-teleriscaldamento-e-teleraffrescamento-efficienti-online-la-consultazione).						

E	Totale	3					
1	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità	Descrizione	Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
2	Lampioni aree esterne AdR	12	Lampioni parcheggi stradali	Lampade al Sodio ad Alta Pressione (SAP) attivate dal sistema di controllo automatico senza sensore crepuscolare			250
3	Lampade perimetro esterno e zona fotovoltaico	33	Corte interna AdR	Lampade vapori di alogenuri (sostituiti 45 fari del piazzale interno)			150
4	Luci camminatoio - Segnapasso	71	Corte interna AdR				10
5	Plafoniera del patio coperto lato V.Madonna del Piano	31	Corti interne ed. B-C-D	Lampada vapori di alogenuri			36
6	Lampade corti interne ed. B-C-D	12	Corti interne ed. B-C-D	Lampada vapori di alogenuri			54
7	Lampada corte interna - giardini	39	Giardini	Lampada FLO (a scarica tipo neon)			36
8							
9							
10							
F							
1	ALTRI INTEVENTI	Quantità	Descrizione	Anno fabbricazione			Potenza carico kVA / kW
	Sostituzione UPS Area	2	Uno dei due UPS è fuori uso	2003			150 / 150
	Sostituzione DESIGO - SIEMENS	1	Sistema di controllo e di automazione degli edifici (BACS) che consente l'ottimizzazione delle spese di gestione OPEX.	2003-2005			

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA RICERCA ROMA 1 - MONTELIBRETTI

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	edifici 2° lotto (gruppo frigorifero alternativo)	1	York LCHHM230 WL50E	2001	700 kW		202 kW
2	edificio 19 (chiller)	1	CLINT CHH/K/WP 786-P	2010	226 kW		80 kW
3	1° lotto (gruppo frigo dismesso 2012)		1972				
4							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	edificio n.1 - 3° lotto pompe di calore GPL	4	2006	158 kW tot.	186 kW tot.		raff. 5,5 kW - risc.6 kW
2	edificio n.2 - 3° lotto pompe di calore GPL	4	2006	191 kW tot.	226 kW tot.		raff. 6 kW - risc.6,5 kW
3	edificio n.4 - 3° lotto pompe di calore GPL	4	2006	158 kW tot.	186 kW tot.		raff. 5,5 kW - risc.6 kW
4	edificio n.5 - 3° lotto pompe di calore GPL	4	2006	158 kW tot.	186 kW tot.		raff. 5,5 kW - risc.6 kW
5	edificio n.6 - 3° lotto pompe di calore GPL	4	2006	158 kW tot.	186 kW tot.		raff. 5,5 kW - risc.6 kW
6							
7	edificio 10/A pompa di calore GPL	1	2007	23 kW	27 kW		raff. 1 kW - risc.1 kW
8	edificio 18 pompa di calore GPL	1	2007	23 kW	27 kW		raff. 1 kW - risc.1 kW
9	edificio 20 pompe di calore GPL	3	2007	165 kW tot.	187 kW tot.		raff. 3,5 kW - risc.4 kW
10	edifici 9-10 chiller a pompa di calore	5	1995				80 kW (16 kW ad unità)
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Portata			Potenza elettrica kW
1	edifici 1° lotto (anno 1972 - montati split autonomi)						
2	edifici 2° lotto (anno 1978 - split autonomi + UTA)		1978	(5 SOTTOCENTRALI)			(DA QUANTIFICARE)
3	ed. 10-18-20- 3° lotto (anno 2009 - ricambio con UTA)						(DA QUANTIFICARE)
4	edificio 19 (anno 1978 - ricambio con UTA)						(DA QUANTIFICARE)
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	2° lotto (gasolio)	2	marchetti mod. tres	2009	kW 928x2 = 1856 kW		
2	edificio 19 (gasolio)	2	blowtherm	2004	kW 197x2 = 394 kW		
3	1°lotto (dismesso nel 2021)		1972				
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	armature stradali illuminazione esterna	105		vapori di sodio			19,5 kW
2	torri faro e armature stradali 3° lotto (corpi illuminanti)	30		ioduri metallici			11,5 kW
3							
4	N.B. progetto esistente elaborato dal Ser. Elettrico dell'Area						
5	in collaborazione con azienda italiana Gewiss s.p.a.						
6	spesa di € 80.000 iva compresa ammortamento in 3 anni						
7	risparmio del 7%-10% sul consumo totale energia						
8	consumo anno 2021 totale 2.457.008 kWh						
9	risparmio ill. stradale 171.990 kwh pari a € 27.518						
10	su spesa energia elettrica di € 401.278						
12				scheda redatta da Energy manager dell'Area Roma 1			
13	N.B. progetto esistente elaborato dal Ser. Elettrico dell'Area			P.I. Raffaele Occhiuto			
14	in collaborazione con azienda italiana Akse s.r.l						
15	per monitoraggio consumi elettrici e idrici dell'Area			Montelibretti 31-03-2022			
16	consente verifica per interventi mirati di risparmio energetico						
17	sviluppato su rete LAN spesa di € 34.000 iva compresa						
18							

CENSIMENTO IMPIANTI - SEDE CENTRALE ROMA							
	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Gruppi condizionamento per ala nuovissima	2	Officine termot. Breda mod. PWA83EX45	1986	126 kW ciascun gruppo		33,5 kW ciascun gruppo
2	Gruppo condizionamento per fan coil del corpo pentagono e per le UTA della mensa	1	Officine termot. Breda mod. PWA84EX60	1986	165 kW		44.7 kW
3	Gruppo condizionamento per UTA sale riunioni del corpo pentagono	1	ERCOLE MARELLI AERAULICA mod. CRM.142AS	1986	impianto non funzionante da sostituire		
4	Gruppo condizionamento per torre libraria / pompa di calore	1	CLIMAVENETA modello WRAND/LN-0822	2002	185,6 kW	205,1 kW	91,6 kW
5	Gruppi condizionamento per il CED	1	HIROSS, modello HIRANGE U35/0001V0000	1994	34,9 kW		12,4 kW
6	Gruppi condizionamento per il CED	1	HIROSS, modello ECOSUNDER U35/0001V0000	anni '80	impianto molto vecchio con caratteristiche simili al precedente, dati sconosciuti		
7	Gruppi condizionamento per il CED	4	MITSUBISHI trifase u. esterna PUHZ-P100YKA interna PKA-M100KAL	2018	9,4 kW		3,12 kW
8	Gruppi condizionamento per il CED	1	BAXI trifase u. esterna RZGNC140 interna RZGT140	2020	14 kW		6,9 kW
9	Gruppi condizionamento per il CED	1	CLIVET monofase mod. MC2-Y105M	2020	10,5 kW		4,7 kW
10	Gruppi condizionamento per il CED	1	HIREF trifase mod. JADC0160	2006	15,6 kW		5,5 kW
11	Gruppi condizionamento per il CED	1	HIREF trifase, mod. JADR0100	2009	9,3 kW		2,8 kW
12	Gruppo condizionamento per UTA aula convegni e UTA sale lettura biblioteca	1	macchina anni '70 con componenti più recenti, funziona ottimamente - richiede solo revisione periodica				
13	Gruppo condizionamento per piano seminterrato ala nuova (ex tecnografico)	1	RHOSS, modello CWA/C.38	1994	45 kW		circa 20 kW
14	Gruppo condizionamento per locali bar 6° piano ala nuovissima	1	AISIN, modello AXG P355 D1NW	2008	35 kW	40 kW	alimentata a metano
15	Gruppo di condizionamento per ex foresteria 5° piano pentagono - parte uffici	1	ERCOLE MARELLI AERAULICA, modello SN091	1984	dati sconosciuti, buon funzionamento della macchina		
16	Condizionatori autonomi split per bar/refettorio mensa 6° piano ala nuovissima	6	Mitsubishi	2020	7 kW		2 kW
17	Condizionatori autonomi split per bar/refettorio mensa 6° piano ala nuovissima	3	General	2013	6,1 kW		1,5 kW
18	Condizionatori autonomi split per bar/refettorio mensa 6° piano ala nuovissima	1	Midea	2022	5,3 kW		2,5 kW
			Coolix	2010	3,5 kW		1 kW
19	Gruppo "sott'aula" per uffici 1° piano ala vecchia (ex Direzione Generale)	1	impianto inutilizzato per presenza di split nelle stesse stanze				
20	Gruppo condizionamento / pompa di calore per aula Marconi	1	Thermocold modello Roof-Aire LC260ZH	2014	50,4 kW	63,2 kW	max 25,76 kW
21	Nuovo chiller per fan coil dell'aula Marconi/Arangio Ruiz	1	CARRIER mod. AQUASNAP reversibile 30RQS-050-0373-PE	2014	49,4 kW	53,2 kW	18,8 kW
22	Condizionatori modello split/monoblocco per stanze ala vecchia e nuova	5	Costruttori vari (Syntek e altri)		24.000 BTU/h (= 7 kW)		circa 2,4 kW
23	Condizionatori modello split/monoblocco per stanze ala vecchia e nuova	13	Costruttori vari (Syntek e altri)		18.000 BTU/h (= 5,3 kW)		circa 1,8 kW
24	Condizionatori modello split/monoblocco per stanze ala vecchia e nuova	88	Costruttori vari (Syntek e altri)		12.000 BTU/h (= 3,5 kW)		circa 1,2 kW
25	Condizionatori modello split/monoblocco per stanze ala vecchia e nuova	163	Costruttori vari (Syntek e altri)		9.000 BTU/h (= 2,6 kW)		circa 0,9 kW
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	UTA per ala nuovissima EUROMAC	1	1986	114.075 frig/h	79.345 kcal/h	10.380 mc/h	tra 2 e 5 kW
2	UTA per sala self-service mensa EUROMAC	1	1986	47.422 frig/h	38.353 kcal/h	4.315 mc/h	
3	UTA per ex foresteria 5° piano corpo pentagono - parte uffici	1	1986	7.200 frig/h	4.500 kcal/h	600 mc/h	
4	UTA per corridoio della mensa al 6° piano dell'ala nuovissima	1	1986	28.000 frig/h	23.000 kcal/h	3600 mc/h	
5	UTA per torre libraria	1	2002	79.966 frig/h	51.591 kcal/h	7800 mc/h	
6	UTA per cucine della mensa	1	2001	-	35.000 kcal/h	4500 mc/h	
7	UTA per aula convegni	1	1970	132.000 frig/h	121.000 kcal/h	27000 mc/h	
8	UTA per sale lettura della biblioteca centrale	1	1970	82.000 frig/h	68.000 kcal/h	16000 mc/h	
9	Altra UTA per saletta self-service della mensa al 6° piano corpo pentagono	1	1986	26.376 frig/h	18.346 kcal/h	2400 mc/h	
10	UTA per ex foresteria 5° piano corpo pentagono - parte sala riunioni	1	1986	18.500 frig/h	11.500 kcal/h	1600 mc/h	
11	UTA per 3° piano corpo pentagono - zona uffici	1	1986	24.000 frig/h	15.000 kcal/h	2000 mc/h	
12	UTA per 2° piano pentagono - sala Giacomello	1	1986	18.000 frig/h	11.250 kcal/h	1500 mc/h	
13	UTA per 2° piano pentagono - sale Golgi e Silvestri	1	1986	28.800 frig/h	18.000 kcal/h	3000 mc/h	
14	UTA per 1° piano pentagono - sala Pareto	1	1986	24.000 frig/h	15.000 kcal/h	2500 mc/h	
15	UTA per 1° piano pentagono - sala Bisogno	1	1986	18.000 frig/h	11.000 kcal/h	1500 mc/h	
16	UTA per piano terra pentagono - sala ex Natta	1	1986	19.782 frig/h	14.818 kcal/h	1.800 mc/h	
17	UTA per piano seminterrato ala nuova (ex tecnografico)	1	UTA molto piccola, dati sconosciuti				
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW	
1	Estrazione aria dalle autorimesse (senza recupero)	1	1° piano garage - N°1 estrattore marca EUROMAC	1986	3810 mc/h		
2	Estrazione aria dalle autorimesse (senza recupero)	1	1° piano garage - N°1 estrattore marca EUROMAC	1986	2205 mc/h		
3	Estrazione aria dalle autorimesse (senza recupero)	1	2° piano garage - N°1 estrattore marca EUROMAC	1986	4635 mc/h		
4	Estrazione aria dalle autorimesse (senza recupero)	1	2° piano garage - N°1 estrattore marca EUROMAC	1986	4100 mc/h		
5	Estrattore per UTA per ex foresteria 5° piano corpo pentagono - parte uffici (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	600 mc/h		
6	Estrattore per UTA per ex foresteria 5° piano corpo pentagono - parte sala riunioni (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	1600 mc/h		
7	UTA per 3° piano corpo pentagono - zona uffici (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	2000 mc/h		
8	UTA per 2° piano pentagono - sala Giacomello (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	1500 mc/h		
9	UTA per 2° piano pentagono - sale Golgi e Silvestri (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	3000 mc/h		
10	UTA per 1° piano pentagono - sala Pareto (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	2500 mc/h		
11	UTA per 1° piano pentagono - sala Bisogno (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	1500 mc/h		
12	UTA per piano terra pentagono - sala ex Natta (senza recupero)	1	EUROMAC	1986	1800 mc/h		
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	generatori gas naturale	3	IVAR mod. SUPERAC 600AR	2018 - 2021	610 - 640 kW		
2	bruciatori gas naturale	3	BALTUR mod. TBG0P	2018 - 2021	da 120 kW a 600 kW		
3	caldaia riscaldamento ex foresteria 5 p. ala nuovissima	1	BERETTA mod.440323-G06/E	2000	61 kW		
4	bollitore acqua sanitaria a servizio mensa	1	ARISTON modello SGA300 300 litri	2010	14,2 kW		
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)		Potenza elettrica kW	
1	Pochi punti luce su perimetro esterno sede centrale						
2							

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI TORINO

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Pompe di calore Istituto IPSP - SERRE	n.20	TRANE	1990	14 kW ciascuna		
2	nuovo gruppo frigo	n.1	BIKLIM	2018	500 kW		
3	GRUPPO PALAZZINA AREA				100 KW		
4							
5							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	Istituto STEMS - Palazzina	n.1	1990	38		3.200 mc/h	
2	altre due UTA ben funzionanti (non da sostituire)	n.2	circa 2000				
3							
4							
5							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
1	Non presenti						
2							
3							
4							
5							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	Fabbricati istituti STEMS - IRPI - IPSP	1	BELLELI	1986	1800		
2	sistema termoregolazione caldaie 3 circuiti	3	LANDYS	1990			
3	Pompe inverter	10	MARELLI	1980	80		
4							
5							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	Lampade	n.30		vapori di sodio			7500
2							
3							
4							
5							

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI SASSARI

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Pompa di Calore aria-acqua	2	climaveneta RECS D/B	2005	585	613	246
2	Pompa di calore aria-acqua	1	Rhoss CWR/E 450	2000	484	520	180
3	pompa di calore aria-aria stanza strumenti- NMR I	2	Rhoss CWR/E 005	2000	6	6	2
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	UTA Uffici H RHOSS DE063406122103	1	2005	272	210	15000 mc/h	8
2	UTA laboratori H RHOSS DE0633061121103	1	2005	199,5	154	11000 mc/h	6
3	UTA Uffici G RHOSS DE063206122103	1	2005	145,1	112	8000 mc/h	6
4	UTA LABORATORI G DE063506121103	1	2005	299,2	230	16500 mc/h	11
5	UTA Uffici e Laboratori I RHOSS A000912081	1	2000	200	154	21000 mc/h	11
6	UTA deposito solventi I	1	2000	111		1500 mc/h	0.57
7							
8							
9							
10							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
1	Palazzina I Woods serie 400	1		2000	15000 mc/h		6
2	Comefri TLZ 500 RA	2		2006	15000 mc/h		6
3	Comefri TLZ 180	2		2006	8000 mc/h		4
4	Estrattore assiale	2		2000	500 mc/h		1
5	Comefri TLZ 200	1		2006	11000 mc/h		4
6	Estrattore radiale	1		2010	3000 mc/h		2
7							
8							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1							
2							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	armatura stradale Disano su palo 6 mt	20		vapori mercurio			5
2	armatura stradale Disano su palo 6 mt	41		HID ioduri metallici			10
3	armatura da giardino su palo 1,10 mt	30		lampade a incandescenza			3
4							

CENSIMENTO IMPIANTI - AREA DELLA RICERCA DI POTENZA

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	NON PRESENTI (SOLO CLIMATIZZATORI NEI SINGOLI AMBIENTI): circa 70 unità di climatizzazione split installate in vari periodi. i più recenti del 2010 (pari a circa il 50% delle unità) i più datati circa 2000.						
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	UTA IMAA	1	1989	non disponibile	non disponibile	7763 MC/H	3
2	UTA ISME	1	1989	non disponibile	non disponibile	13785 MC/H	7
3	UTA IMAA EX IRA	1	1989	non disponibile	non disponibile	10250 MC/H	4
4	UTA AMM.NE (LATO UFF. TECNICO)	1	1989	non disponibile	non disponibile	5721 MC/H	2
5	UTA FORESTERIA E MENSA	1	1989	non disponibile	non disponibile	7000 MC/H	3
6							
7							
8							
9							
10							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
1	IMAA	1		1989	4190 MC/H		1,50
2	ISME	1		1989	4190 MC/H		1,50
3	IMAA EX IRA	1		1989	4190 MC/H		1,50
4	AMM.NE (LATO UFF. TECNICO)	1		1989	4190 MC/H		1,50
5	MENSA E FORESTERIA (TORRINI DI ESTRAZIONE)	7		1989	4190 MC/H (COMPLESSIVA)		1,50
6							
7							
8							
9							
10							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	MODULO TERMICO A BASAMENTO (alimentato a GPL)	1	BIASI TR AR 300	1980	349		
2	MODULO TERMICO A BASAMENTO (alimentato a GPL)	1	BIASI TR AR 300	1980	349		
3	MODULO TERMICO A BASAMENTO (alimentato a GPL)	1	BIASI TR AR 300	1980	349		
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	LED						
2							
3							
4							

CENSIMENTO IMPIANTI - NANOTEC LECCE

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	VRF POMPA DI CALORE	1	LG ARUN200LTE4	2014	56	63	28
2	VRF POMPA DI CALORE	3	LG ARUN160LT3	2014	45	50	22
3	VRF POMPA DI CALORE	1	LG ARUN120LT3	2014	34	38	18
4	VRF POMPA DI CALORE	1	ARUN140LT3	2014	39	44	20
5	VRF POMPA DI CALORE	1	ARUN180LT3	2014	50	57	25
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (elettriche di post)	Portata mc/h	Potenza elettrica kW
1	UTA 8/9 MARCA SAMP	1	2014	42	25	8000	
2	UTA 4 MARCA SAMP	1	2014	80	20	6750	53
3	UTA 5 MARCA SAMP	1	2014	59	15	5040	39
4	UTA 6 MARCA SAMP	1	2014	42	12	3500	30
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata mc/h		Potenza elettrica kW
1	CAPPE CHIMICHE	5		2008	1400		1
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica TOTALE kW
1	TUTTA LA STRUTTURA, ARMATURE SU PALO	33		LAMPAD E LED 18 W			1

CENSIMENTO IMPIANTI - IMEM PARMA

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Pompa di Calore	2	Clivet WSAN-XSC3 200,4	2020	499	599	261
2	Gruppo Frigo	1	Clivet WSAT-xee 352	2019	79	---	46
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	unità trattamento aria a servizio dei laboratori	11	1998	11	11	---	165 kWh (15 kW*11)
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
1	Cappe chimiche	15		1998	Variabile		
2	Aspiratori localizzati a proboscide	5		1998	Variabile		
3							
4							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	Dismesse	0					
2							
3							
4							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	Pali illuminazione stradale	28		Sali di sodio			1,9 kWh (68W*28)
2	Colonnine illuminazione	33		Neon			1,05 kWh (32W*33)
3	Faretti a muro	16		Alogena			0,96 kWh (60W*16)
4							

CENSIMENTO IMPIANTI - ISTITUTO DI INGEGNERIA DEL MARE (INM) ROMA

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	PALAZZINA UFFICI (SALA LANDRINI)	1	OFFICINE DI SEVESO Mod. ARN 60 COPELAND	1985	64		20
2	Impianto condizionamento direzione istituto tipo VRV	1	DAIKIN	2015			
3	Impianto condizionamento CED tipo under sottopavimento	1	HIROSS	2013			15 kW
4	Impianto condizionamento CED tipo under sottopavimento	1		2015			9 kW
5	circa 100 split/pompe di calore nelle stanze	100	varie	2000-2022	2,6-3,5		circa 1 kW
6							
7							
8							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata	Potenza elettrica kW
1	PALAZZINA UFFICI (SALA LANDRINI)	1	1985				
2							
3							
4							
5							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità		Anno fabbricazione	Portata		Potenza elettrica kW
1	Non ci sono						
2							
3							
4							
5							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza termica kW		
1	EDIFICIO DEL CANALE DI CIRCOLAZIONE	1	MARCHETTI PA123	1996	252		
2	PALAZZINA UFFICI	1	FERROLI PREX E 200	1985	258		
3	PALAZZINA UFFICI	1	FERROLI PREX E 75	1985	97		
4	LABORATORI	1	NAVAL PRSAR 800	1991	1028	Nota: danneggiata. Causa forte dispersione termica	
5	LABORATORI	1	NAVAL PRSAR 800	1991	1028		
6	Non c'è nessun sistema di regolazione climatica						
7							
8							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	Poche lampade di installazione recente (2015)	circa 10					
2							
3							
4							
5							

CENSIMENTO IMPIANTI - POLO TECNOLOGICO FUORIGROTTA - NAPOLI

	Tipo di impianto	Caratteristiche e consumi					
A	GRUPPI FRIGO	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza kW frigoriferi	Potenza kW Termica (se presente)	Potenza elettrica kW
1	Pompe di calore aria-acqua a servizio della palazzina uffici	2	Venco mod. Multipower AH 152 SP B1	2016	305	344	108
2	Gruppo polivalente a servizio dei laboratori	1	Climaveneta mod. WRAQ/LN 2004	1998	476	488	213
3	Pompa di calore a servizio del laboratorio di chimica	1	ACM pac 32/20	1995	40	41	20
4	Pompa di calore a servizio degli spogliatoi e della foresteria	1	Climaveneta CVM 2 Mod. ARAN 0152	1998	35	41	16
5							
6	Centrale Termofrigorifera	2 gruppi			1292	1344	
7							
8							
9							
10							
B	UNITA' TRATTAMENTO ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Potenza kW batterie freddo (se disponibile)	Potenza kW batterie caldo (se disponibile)	Portata, mc/h	Potenza elettrica kW
1	Novair modello CTA 260	1	1997			30000	15
2							
3							
4							
5							
C	ESTRATTORI ARIA	Quantità	Anno fabbricazione	Portata, mc/h			Potenza elettrica kW
1	Novair modello CTA 180	1	1997	24000			9
2							
3							
4							
5							
D	CALDAIE	Quantità	Marca e modello	Anno fabbricazione	Potenza focolare kW	Potenzialità utile	
1	Centrale termica per il riscaldamento centralizzato sale prova	1	IVAR modello RAC 345		383	349	
2							
3							
4							
5							
E	CORPI ILLUMINANTI ESTERNI	Quantità		Tecnologia (incandescenza, vapori di sodio, led, ...)			Potenza elettrica kW
1	Lampioni	30		Led			0,54
2							
3	Pali con corpi illuminanti	44		LED			1,41
4	Apparecchi per applicazione a pavimento	24		LED			0,10
5	Apparecchi per applicazione a pavimento	16		HIT			0,56
6	Monoliti luminosi	12		LED			0,82
7							
8							

COMPLESSO
EDIFICI A

COMPLESSO
EDIFICI B

COMPLESSO
EDIFICI A

COMPLESSO
EDIFICI A

COMPLESSO
EDIFICI A

COMPLESSO
EDIFICI A

COMPLESSO
EDIFICI B