

6
Infrastruttura
Infrastructure

Un cenno particolare merita il nuovo regolamento contabile. Esso presenta elementi di assoluta originalità, che lo caratterizzano in modo univoco nel panorama degli enti pubblici nazionali e delle amministrazioni pubbliche in generale. In particolare, il progetto prevede:

- a. due bilanci finanziari (di cassa, per i centri di spesa; di competenza, per il CNR);
- b. la contabilità economica (inerente alla rilevazione dei costi e dei ricavi e che sottintende la contabilità patrimoniale e fiscale), basilare per la costruzione della contabilità analitica, a sua volta indispensabile per la attuazione del controllo di gestione, concepito come strumento di supporto alle decisioni strategiche degli organi di governo;
- c. il piano di gestione configurato per centri di responsabilità e per linee di attività, come strumento di previsione e di misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi (non esiste un analogo dispositivo contabile nell'ambito della pubblica amministrazione);
- d. il registro delle obbligazioni (che guida l'intero ciclo di spesa sotto il profilo finanziario, economico ed analitico);
- e. i trasferimenti di liquidità ai centri di spesa correlati alle scadenze riportate nel registro delle obbligazioni nonché alla situazione della liquidità generale dell'Ente. Ciò al fine di garantire che la disponibilità sia presente al momento del bisogno e che le scarse risorse finanziarie siano utilizzate in modo efficiente;
- f. la gestione delle entrate da parte dei centri di spesa direttamente sul bilancio dell'Ente;
- g. la valutazione delle performances dei centri di spesa sotto il profilo finanziario, economico e gestionale.

Altrettanto unica ed innovativa, nel panorama delle applicazioni contabili esistenti per gli enti pubblici, è la scelta di una tecnologia d'avanguardia, che prevede un'architettura a tre livelli, installata su WEB ed accessibile via Internet, con le appropriate misure di sicurezza. Tale scelta presenta indubbi vantaggi operativi quali, ad esempio: facilità di accesso all'infrastruttura dalle postazioni disseminate

The new accounting regulations require particular examination. They present wholly original features by virtue of which they stand out unmistakably with respect to Italian public bodies and the public administration system in general. In particular, the project provides for the following:

- a. two balance sheets (a cash balance for expense centers and a balance of assets and liabilities accrued for CNR);*
- b. economic accounting (focusing on costs and revenues and encompassing tax accounting and property accounting). This is a prerequisite for the implementation of management accounting, which is in turn a prerequisite for management control, understood as a tool to support the strategic decisions of the governing bodies;*
- c. a management plan structured in terms of responsibility centers and areas of activity as a tool for developing forecasts and for gauging the degree to which targets are achieved (the only accounting tool of this nature to be found in the public administration system)*
- d. a register of commitments (which guides the entire cycle of expenditure in financial, economic and analytical terms);*
- e. transfer of cash to expense centers in accordance with the deadlines recorded in the register of commitments and with the general liquidity of CNR, so as to ensure that the funds are available when needed and that the limited financial resources are used efficiently;*
- f. the management of revenues by expense centers directly on the CNR balance sheet;*
- g. assessment of the performance of expense centers in financial, economic and operational terms.*

Equally unique and innovative within the panorama of current accounting tools for public bodies is the choice of an avant-garde technology with a three-tier architecture installed on the web and accessible via the Internet with appropriate security measures. This choice presents unquestionable operative advantages, such as ease of access to the infrastructure from locally based workstations, ease of maintenance and

6 Infrastruttura Infrastructure

te sul territorio; facilità di manutenzione e distribuzione delle modifiche; ridotta dimensione dei personal computers che svolgeranno la funzione di postazione di lavoro.

La scelta di realizzare una applicazione "ad hoc", inoltre, consente al CNR di assumere un ruolo guida nel processo di informatizzazione della P.A., sperimentando soluzioni all'avanguardia ed innovative nonché maturando esperienze e soluzioni che potrebbero rappresentare significativi esempi per altre amministrazioni pubbliche. Ovviamente, le suseinte caratteristiche generali del progetto, unitamente alla connessa complessità dell'applicazione informatica, hanino effetto sui tempi di realizzazione; e ciò costituisce il vincolo maggiore con il quale deve confrontarsi il lavoro di progettazione del nuovo modello organizzativo-gestionale.

In questo quadro complesso ed in trasformazione si collocano le azioni del Consiglio Direttivo, del Direttore generale e dei direttori dei dipartimenti negli ambiti di rispettiva competenza. Il Consiglio Direttivo ha provveduto a costituire gli uffici di diretta collaborazione con gli organi di governo, nonché i dipartimenti in cui si articola la struttura organizzativa dell'amministrazione centrale. Nell'intento di corrispondere ai criteri dettati dal decreto legislativo n. 19 del

modification, and a reduction in the size of the personal computers to be used as workstations.

The decision to create an ad hoc application also enables CNR to play a leading role in the process of introducing IT into the public administration system by piloting innovative, avant-garde mechanisms and developing systems and methods capable of providing significant examples for other public bodies. Together with the associated complexity of the IT application, the above general characteristics of the project obviously affect the time required for implementation. This constitutes the major constraint to be addressed in planning the new model of organization and management.

This complex and evolving situation forms the background to the actions taken by the Board of Directors, the Chief Executive and the departmental directors within their respective spheres of responsibility. The Board of Directors has set up offices responsible for direct collaboration with the governing organs and departments constituting the organizational structure of the central administration. With a view to compliance with the criteria laid down in legislative decree 19 of 1999 (reorganization of CNR), which requi-

6a Matrice di ristrutturazione della sede centrale *Reorganization chart of the Headquarters*

Dipartimento di origine	Nuova struttura
Dipartimento Affari Generali (DAG)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)
Dipartimento del Personale (DP)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS) Ufficio I della Direzione generale
Dipartimento Affari Patrimoniali (DAP)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS) – servizio V Ufficio II della Direzione generale
Dipartimento Attività Scientifiche (DAS)	Dipartimento per le Attività Scientifiche e Tecnologiche (DAST)
Dipartimento per i Rapporti Internazionali (DRI)	Dipartimento per le Attività Internazionali (DAI)
Dipartimento Bilancio e Ragioneria (DBR)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)- servizio VII
Centro Elaborazione Dati (CED)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)-servizio XII Ufficio II della Direzione generale
Servizio Reti di Comunicazione (SRC)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)- servizio XIII
Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP)	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)- servizio XIV
Biblioteca centrale	Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)- servizio XV

Fonte: Elaborazione gruppo di redazione Source: Editorial group elaboration

6**Infrastruttura**
Infrastructure

1999 (riordino del CNR) che impongono lo “snellimento delle strutture” ed il “contenimento delle spese generali” (articolo 8, comma 1), il Consiglio ha deciso di non utilizzare appieno, almeno nella fase iniziale, le possibilità massime offerte dal regolamento nella individuazione degli uffici di diretta collaborazione e dei dipartimenti. Sono stati così istituiti (tavola 6a) :

- gli uffici di supporto al Presidente;
- gli uffici di supporto agli organi collegiali;
- tre dipartimenti (in luogo dei sei più quattro uffici di livello dipartimentale, previsti dal previgente ordinamento), provvedendo a distribuire tra essi le competenze dell’amministrazione centrale non attribuite in via regolamentare al Direttore generale. I tre dipartimenti sono costituiti: per le attività scientifiche e tecnologiche; per le attività internazionali; per i servizi tecnici e di supporto.

Come si può rilevare, il modello organizzativo deliberato dal Consiglio Direttivo risponde alle esigenze della distinzione delle funzioni di indirizzo (uffici di diretta collaborazione) da quelle di gestione (dipartimenti); delle funzioni finali (identificate nelle finalità istituzionali del CNR, cioè la ricerca scientifica e tecnologica) da quelle strumentali (identificate nelle attività tecniche e di supporto); delle funzioni di programmazione, coordinamento e monitoraggio gestionali (direzione generale) da quelle amministrative e tecniche (dipartimenti). Tra le funzioni finali riconducibili alle attività scientifiche e tecnologiche di competenza del CNR, il Consiglio ha ritenuto necessario dare particolare risalto alle attività internazionali, sottolineando così l’impegno alla internalizzazione della ricerca svolta dall’Ente.

re a streamlining of structures and curbing of general expenses (article 8, section 1), the Board decided not to make full use – at least in the initial phase – of all the possibilities offered by the regulations in setting up the said offices and departments. The following have thus been created:

- offices to assist the CNR president;*
- offices to assist the collegial bodies;*
- three departments (instead of the six plus four offices of department level provided for under the terms of the previous regulations), one for scientific and technological activities, one for international activities, and one for technical services and support. The responsibilities of central administration not statutorily assigned to the Chief Executive have been distributed among these departments.*

As can be seen, the organizational model decided upon by the Board of Directors responds to the need to separate policy functions (offices of direct collaboration) from management functions (departments), end functions (CNR’s institutional goals of scientific and technological research) from instrumental functions (technical and supporting activities), and functions of planning, coordination and monitoring (General Directorate) from administrative and technical functions (departments). Among the end functions falling within the sphere of scientific and technological activities for which CNR is responsible, the Board deemed it necessary to lay particular stress on international activities, thus underscoring their commitment to internationalization of the research carried out by the organization.

6

6.1 Visione d'insieme

Infrastruttura

La tavola 6.1a riporta i dati relativi ai costi di infrastruttura. Si evidenzia il costo del personale, rimasto immutato, ed i modesti scostamenti rispetto all'anno precedente. È significativo, in definitiva, il rapporto percentuale dei costi dell'infrastruttura sul totale dei costi.

La situazione patrimoniale è sintetizzata nella tavola 6.1b. La tavola 6.1c illustra come si ripartiscono le entrate e le uscite tra i diversi dipartimenti dell'infrastruttura.

6.1 Overview

The details of infrastructure costs provided in table 6.1a show no change for personnel and slight differences with respect to the previous year for the other items. Significance attaches to the ratio of infrastructure costs to total costs.

CNR assets and liabilities are summarized in table 6.1b. Table 6.1c gives a breakdown of expenses and revenues for the various departments of the infrastructure.

6.1a Costi di infrastruttura (L/mld) *Cost of infrastructure (L/bio)*

	1996	1997	1998	1999	2000
Personale Personnel	n.d.	n.d.	65	65	65
Funzionamento + Investimento Current + Investment	n.d.	n.d.	46	57	64
Totale costi diretti Total direct costs	137	105	111	122	129
Totale allocato Total allocated	137	105	111	122	129
Percento del CNR Percent of CNR	10	8	8	9	9

Nd = non disponibile Na = not available

Fonte: Conto consuntivo 1996-97-98-99-00 Source: 1996-97-98-99-00 Financial statements

6

Infrastruttura
Infrastructure
6.1b **Situazione patrimoniale del CNR**
CNR assets and liabilities

Attivo Assets	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000
Immobili Real estate	870	930	984
Mobili Furniture	69	73	80
Macchine e strumenti scientifici Instruments	1.581	1.650	1.700
Libri Books	193	210	225
Mezzi di trasporto Transportation	10	9	12
Brevetti Patents	6	6	5
Trasferimento per investimenti Investment receivables	113	110	103
Prestiti al personale Personal loans	14	12	9
Buoni fruttiferi postali PTT bonds	219	212	206
Mutui edilizi per il personale Real estate loans	38	30	17
Residui d'investimento Future investments	108	70	92
Quote di partecipazione a Consorzi Equity in Consortia	1	2	2
Totale parziale Subtotal	3.222	3.314	3.435
Cassa Cash	114	51	97
Residui attivi Receivables	731	759	796
Altri crediti Other receivables	1	2	1
Totale parziale Subtotal	846	812	894
Totale attività Total	4.068	4.126	4.329
Passivo Liabilities	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000
Fondo ammortamenti Amortization fund	1.620	1.744	1.852
Residui passivi Payables	667	686	752
TFR Severance fund	500	502	502
Altre passività Other	1	6	3
Totale passività Total	2.788	2.938	3.109
Patrimonio netto Net assets	1.280	1.188	1.220

Fonte: DBR; Conto consuntivo 1998-99-00 Source: DBR; 1998-99-00 Financial statements

6

Infrastruttura
Infrastructure
6.1c Sede Centrale – Visione d'insieme 1999-2000 (L/mio)
Headquarters – Overall view 1999-2000 (L/mio)

Dipartimento o Ufficio Department and bureau	Uscite* Expenses		Entrate* Revenues		2000 Costo totale del personale Total cost of personnel	Numero persone Payroll
	Importo Amount	No. dei capitoli No. of accounts	Importo Amount	No. dei capitoli No. of accounts		
Uffici di diretta collaborazione con gli organi del CNR	5.612	10	—	—	4.264	56
Direzione Generale	141.603	7	—	—	2.151	25
Dipartimento Servizi Tecnici e di Supporto	856.757	57	1.168.602	14	44.167	654
Dipartimento Attività Scientifiche e Tecnologiche	558.368	93	295.717	30	11.180	147
Dipartimento Attività Internazionali	15.287	9	1.570	2	2.865	41
Totale Total	1.577.627	176	1.465.889	46	64.627	923
Spese funzionamento + investimento Current + investment expenditures	—	—	—	—	64.373	—
Totale infrastruttura Total of infrastructure	—	—	—	—	129.000	—

*Bilancio preventivo 2001

Fonte: DBR. Escluse le partite di giro. Source: DBR

**6.1.1 Indicatori di gestione
delle risorse**

Con il Report 2000 si sono illustrati gli aspetti più salienti della gestione complessiva dell'Ente attraverso l'analisi e la valutazione dell'andamento temporale di alcuni indici di natura finanziaria. Sulla base della considerazione che i valori assunti da tali indici rappresentano gli "effetti" determinati sulla gestione, si sono inoltre evidenziate le relative "cause".

In questa occasione si vuol continuare sulla strada già intrapresa, con l'analisi e la valutazione degli indici finanziari riportati nella tavola 6.1d, al fine di rilevare se le condizioni riscontrate in precedenza sono da confermare o meno anche per l'esercizio 2000.

- È noto che l'indice di autonomia finanziaria evidenzia la capacità dell'Ente di procurarsi risorse diverse dal contributo ordinario di funzionamento erogato dal MURST, cioè di autofinanziarsi, e che è determinato dal rapporto tra le entrate correnti al netto del contributo dello Stato e il totale

**6.1.1 Indicators of resource
management**

The report for 2000 illustrates the most salient aspects of the overall management of CNR through analysis and assessment of trends as regards certain financial indicators. Regarding the values of these indicators as "effects", it also highlights the associated "causes".

We shall follow suit with an analysis and appraisal of the financial indicators shown in table 6.1d designed to establish whether the conditions identified previously also hold for the year 2000.

- As is known, the indicator of financial autonomy reflects CNR's ability to raise funds other than those allocated for running costs by the Ministry of Universities and Scientific and Technological Research (MURST), i.e. its capacity for self-funding. It is measured by the ratio of current revenues net of*

6 Infrastruttura Infrastructure

delle entrate correnti. Per il 2000 appare evidente che la capacità di autofinanziamento dell'Ente è aumentata con un incremento superiore a quello degli esercizi precedenti (+ 7,58 rispetto al 1999 contro un incremento di + 4,68 nel 1998 rispetto al 1997). Segno questo di una considerevole capacità di proporre nel mercato la propria "produzione" nonché della "stima" che il mercato stesso riconosce all'Ente e ai suoi organi di ricerca.

government contributions to total current revenues. The increase registered in the level of CNR's financial autonomy in 2000 is clearly higher than in previous years (+7.58% with respect to 1999 as against an increase of 4.68% in 1998 with respect to 1997). This is indicative of CNR's impressive ability to sell its output on the market and of the market's high opinion of CNR and its research units.

6.1d Indicatori finanziari 1996-2000 (valori percentuali) *1996-2000 financial indicators (percent)*

Indici Index	1996	1997	1998	1999	2000
Autonomia finanziaria Financial autonomy (accert. tit.li + tit.li - contrib. Stato) / accert. entrate correnti) x 100	18,77	18,20	22,88	18,28	25,86
Incidenza dei residui attivi totali Incidence of total receivables (totale residui attivi / totale accertam. competenza) x 100	23,63	55,97	43,41	46,66	45,93
Incidenza dei residui attivi ordinatari primari periferici Incidence of receivables by primary order suppliers (residui attivi ord. primari / totale accertam. competenza) x 100	1,34	4,61	4,78	6,56	6,81
Incidenza dei residui passivi totali Incidence of total payables (totale residui passivi / totale impegni competenza) x 100	47,88	48,60	39,99	40,58	43,57
Incidenza dei residui passivi funzionari delegati Incidence of payables by delegates (residui pass. F.D. / totale impegni competenza) x 100	16,95	8,87	3,42	1,76	1,63
Incidenza dei residui pass. ordinatari primari periferici Incidence of payables by primary order suppliers (residui pass. ord.primari / totale impegni competenza) x 100	5,84	10,34	14,48	16,99	20,06
Velocità di gestione delle entrate totali Management velocity of total revenues (riscosso compet. / accertam. compet.) x 100	88,64	54,87	65,44	61,89	61,83
Velocità di gestione delle entrate ordinatari primari periferici Management velocity of revenues by primary orders suppliers (riscosso compet. ord. primari / accertam. compet. ord. primari) x 100	60,80	35,10	60,67	61,11	66,38
Velocità di gestione delle spese totali Management velocity of total expenditure (pagato compet. / impegni compet.) x 100	70,23	70,85	71,44	70,59	68,33
Velocità di gestione delle spese ordinatari primari periferici Management velocity of expenditure by primary order suppliers (pagato compet. ord. primari / impegni compet. ord. primari) x 100	48,95	50,63	42,07	45,61	40,72
Velocità di gestione delle spese correnti Management velocity of current expenditure (pagato compet. tit. I / impegni compet. tit. I) x 100	69,84	69,92	70,31	70,00	70,29
Velocità di gestione delle spese in c/capitale Management velocity of investment expenditure (pagato compet. tit. II / impegni compet. tit. II) x 100	35,05	42,46	44,57	52,32	42,71
Rigidità delle spese correnti Rigidity of current expenditure (impegni compet. tit. I / accertam. compet. entrate correnti) x 100	86,30	90,91	86,96	94,82	87,01
Rigidità delle spese per il personale in servizio Rigidity of expenditure for personnel (impegni cat. II / accertam. entrate correnti) x 100	43,20	46,62	44,95	47,00	44,93

6**Infrastruttura**
Infrastructure

- Gli indici di incidenza dei residui sono dei quozienti di efficienza della gestione che risulta essere tanto più efficiente quanto più basso è il valore dell'indice.

Gli indici di incidenza dei residui attivi, dati dal rapporto tra il totale dei residui attivi e l'ammontare degli accertamenti di competenza e che evidenziano il “peso” della gestione contabile-amministrativa rappresentato dai residui attivi, si sono attestati a valori pressoché identici a quelli del 1999.

L'incidenza dei residui passivi totali, dato dal rapporto tra il totale dei residui passivi e l'ammontare degli impegni di competenza, è invece aumentata. Ciò è da imputarsi, come si rileva dall'aumento dell'incidenza dei relativi residui passivi, ed una gestione non ottimale delle spese da parte degli ordinatori primari, il cui numero è rimasto invariato nel 2000 rispetto al 1999. Quasi costante è invece l'incidenza dei residui passivi dei funzionari delegati.

- Altro indice di efficienza è rappresentato dalla velocità di gestione che risulta essere tanto più efficiente quanto più alto è il valore dell'indice in parola.

La velocità di gestione delle entrate totali, dato dal rapporto tra riscosso ed accertato, presenta un trend discendente, si è attestata su valori analoghi a quelli del 1999 mentre si riscontra un incremento della velocità di gestione delle entrate da parte degli ordinatori primari. Quest'ultimo andamento, manifestando l'accresciuta attenzione degli organi di ricerca verso una “clientela” differente rispetto a quella “tradizionale” rappresentata dal MURST, conferma indirettamente le aumentate capacità di autofinanziamento dell'Ente. La velocità di gestione delle spese, determinata dal rapporto tra pagato ed impegnato, è diminuita sensibilmente. Sicuramente continuano ad influire in questo senso le limitazioni poste alla liquidità dell'Ente dalla normativa relativa alla manovra di finanza pubblica. Da sottolineare che la velocità di gestione delle spese degli ordinatori primari è diminuita più di quella relativa alle spese totali e ciò conferma quanto affermato poco sopra in

- *The incidence of payables and receivables is an indicator of an organization's efficiency: the lower the value, the greater the efficiency. The values registered for the incidence of receivables – given by the ratio of total receivables to the amount of receivables ascertained for the year and showing the “weight” of receivables with respect to administrative and accounting management – are practically identical to those for 1999. On the other hand, there is an increase in the incidence of payables – given by the ratio of total payables to the amount of registered liabilities for the year. As shown by the increase in the incidence of the relevant payables, this can be attributed to sub-optimal management of expenditure on the part of primary order centers, the number of which remained the same in 2000 with respect to 1999. There was instead practically no change as regards the incidence of payables associated with delegated officials.*

- *Another indicator of efficiency is provided by speed of management: the higher the speed, the more efficient the organization. As given by the ratio of collected to ascertained income, the speed of management of total revenues displays a slightly negative trend, the values for 2000 being similar to those for 1999. There is, however, an increase in the speed of management of revenues by primary order centers, which reflects the increased attention focused by the research units on “clientele” other than the “traditional” customer MURST and provides indirect confirmation of CNR's increased capacity for self-funding. The speed of management of expenditure, as given by the ratio between amount paid and amount due, shows a marked drop, which unquestionably reflects the continued impact of the limitations placed on CNR's liquidity by the provisions of the government's public finance package. It should be stressed that the decrease in the speed of management of expenditure by primary order centers is greater than that registered for total expenditure, which bears out the observation made above as regards the less than optimal overall management of expenditure by primary order centers. The*

6**Infrastruttura**
Infrastructure

merito ad una non ottimale gestione complessiva delle spese da parte degli ordinatori primari.

Ad abbassare i livelli di efficienza della gestione delle spese totali contribuisce in modo considerevole la gestione delle spese in conto capitale. Il lievissimo incremento della velocità di gestione delle spese correnti, conferma l'incidenza che hanno sulla gestione delle spese le limitazioni alla liquidità alle quali si è sopra accennato. In tale situazione è infatti prassi garantire il mantenimento della struttura, preferendo il sostentamento di spese correnti rispetto a quelle in conto capitale.

- La ripartizione della spesa dei funzionari delegati e degli ordinatori primari periferici è aumentata. Questo incremento non è da associare al processo di decentramento attuato dall'ente che può ormai ritenersi stabilizzato, ma bensì all'incremento dell'autonomia finanziaria, come d'altronde dimostra soprattutto l'aumento (in contro tendenza rispetto agli esercizi precedenti) del tasso di ripartizione relativo ai funzionari delegati. Infatti le maggiori entrate comportano un aumento delle disponibilità finanziarie per gli organi di ricerca e quindi una maggiore capacità di spesa.
- La rigidità della spesa è diminuita attestandosi a valori simili a quelli del 1998 e ciò è da imputare sicuramente al più volte citato incremento della capacità di autofinanziamento. Ma comunque il giudizio non muta rispetto a quello espresso nel Report 2000. Questi indici rilevano il grado di "copertura" delle spese da parte di entrate aventi la medesima natura economica e soprattutto dalla comparazione delle spese correnti con le entrate correnti (delle quali il contributo di funzionamento del MURST rappresenta la voce preponderante). Si continua a rilevare che queste ultime consentono di far fronte quasi esclusivamente alle prime, ossia a quelle spese necessarie al mantenimento della struttura e di standard minimi di ricerca, e che consentono quindi solo marginalmente di fronteggiare le spese di investimento. Ciò comporta che l'Ente non può procedere ad attivare programmi di svi-

decrease in the efficiency of managing total expenditure depends to a considerable extent on the management of investment expenditure. The very slight increase in the speed of management of current expenditure confirms the impact of the above-mentioned limitation of liquidity on the management of expenditure. In such situations, it is in fact normal practice to ensure maintenance of the structure, preferring to bear the costs of current expenditure rather than investment expenditure.

— There is an increase in the proportion of expenditure by delegated officials and primary order centers. This is not to be attributed to the decentralization process implemented by CNR, which can be regarded as currently stabilized, but rather to its increased financial autonomy, as is also demonstrated above all by the rise in the rate of expenditure by delegated officials (a reversal of the trend registered in previous years). Increased revenues means increased availability of funds for research units and hence increased spending capacity.

— Rigidity of expenditure registered a decrease with values similar to those for 1998, which can unquestionably be attributed to the increased capacity for self-funding mentioned repeatedly above. The judgment expressed in the report for 2000 still stands, however. These indicators indicate the degree to which expenditure is "covered" by revenues of the same economic nature, and above all by the coverage of current expenditure with current revenues (the primary item of which being the MURST contribution for operating costs). It must still be pointed out that these revenues make it possible to cope almost exclusively with current expenditure, i.e. the spending needed to maintain the structure and minimal standards of research, and can be used only marginally for investments. As a result, CNR cannot initiate programs of development and expansion except by raising specific investment loans, as indeed happened in

6**Infrastruttura**
Infrastructure

luppo ed ampliamento se non con finanziamenti specifici in conto capitale ovvero, come è infatti avvenuto nel 2000, con il ricorso al mercato e conseguente indebitamento che a sua volta determina un peggioramento del risultato economico di gestione degli esercizi successivi dovuto essenzialmente dagli oneri finanziari.

6.2 Unità organizzative

Nei paragrafi seguenti saranno descritte nel dettaglio le singole strutture, così come risultano a seguito degli interventi di ristrutturazione e riorganizzazione. Come apparirà evidente e come già accennato in precedenza, funzioni ed attribuzioni sono state ridefinite in coerenza del nuovo modello di infrastruttura. In particolare, saranno descritte le funzioni del Consiglio Direttivo, dell’Ufficio del Presidente, della Direzione generale, del Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS), del Dipartimento Attività Scientifiche e Tecnologiche (DAST), del Dipartimento per le Attività Internazionali (DAI).

6.2.1 Il Consiglio Direttivo

Il Consiglio Direttivo, organo collegiale di governo del CNR, svolge i compiti inerenti alle proprie attribuzioni di indirizzo, programmazione, e verifica sulle attività dell’Ente. L’attività di detto organo nei primi due anni è sintetizzata dalla tavola 6.2a. È evidente la notevole differenza del numero di atti prodotti in relazione all’anno precedente se si considera che nel 1999 in soli 3 trimestri l’organo ha effettuato complessivamente 21 riunioni con l’adozione di 564 delibere, e, nel 2000, 25 riunioni con 375 atti. Questa diffe-

2000. *The debt resulting from such recourse to the market leads in turn to a worsening of operating results over subsequent years due essentially to the financial charges thus incurred.*

6.2 Organizational units

The following sections provide a detailed description of the individual structures as created through the measures of reorganization and revamping. As mentioned above, functions and responsibilities are clearly redefined in accordance with the new infrastructural model. In particular, we describe the functions of the Board of Directors, the President’s Office, the General Directorate, the Department of Technical Services and Support, the Department of General Affairs, the Data Processing Center, the Department of Scientific and Technological Activities, and the Department of International Activities.

6.2.1 The Board of Directors

The Board of Directors is CNR’s governing body and performs tasks in accordance with its responsibilities for policy, planning and control. Table 6.2a summarizes the Board’s activity over the first two years and shows considerable variation in numerical terms. In just three months of 1999 the Board held a total of 23 meetings and passed 564 resolutions as against 25 meetings and 375 resolutions in 2000. The drop in the number of resolutions is indicative of the ongoing process of procedural streamlining initiated after the Board took office.

6.2a Attività del Consiglio Direttivo
Board of Directors activities

Periodo Time period	Riunioni Meeting	Deliberazioni Decisions
Aprile-dicembre 1999 April-december 1999	21	564
Gennaio-dicembre 2000 January-december 2000	25	375

Fonte: DAG Source: DAG

6**Infrastruttura**
Infrastructure

renza nel numero delle deliberazioni sta ad indicare che è continuata l'azione di snellimento delle procedure verificatisi dopo l'insediamento del Consiglio Direttivo del CNR. È da evidenziare infatti, che tutta l'attività dell'organo di governo è stata caratterizzata nel 2000 da deliberazioni di particolare rilievo, concernenti scelte di programmazione e indirizzo, così da sottolineare la netta distinzione fra i poteri dell'organo deliberante e gli atti di gestione propri della dirigenza. Una parte preminente dell'attività è stata peraltro riservata ai primi adempimenti inerenti all'entrata in vigore dei nuovi 7 regolamenti del CNR di cui al d.lgs.19/99 ed all'avvio di altre numerose azioni connesse alla nuove normative.

6.2.2 Ufficio del Presidente

L'Ufficio del Presidente nel corso del 2000 ha svolto funzioni di supporto alle attività di competenza del Presidente relativamente agli atti di indirizzo ad esso riservati.

Attraverso l'erogazione di finanziamenti per altre attività, contributi di ricerca e assegnazioni straordinarie agli Organi di Ricerca del CNR ha inteso promuovere la presenza attiva dell'Ente in attività di ricerca ed altre iniziative ad esse collegate (Convegni, Stampa di atti, Pubblicazioni di opere, ecc.).

Nel corso dell'anno 2000 il Settore Immagine e Attività Promozionali dell'Ufficio del Presidente è stato impegnato in manifestazioni scientifiche che hanno visto il coinvolgimento non solo delle strutture della sede centrale, ma anche degli organi di Ricerca e dei progetti finalizzati (soprattutto per quanto concerne l'organizzazione di oltre 50 convegni e mostre). Tra gli eventi più significativi che hanno caratterizzato l'immagine dell'Ente in Italia e all'estero, si segnalano:

1. l'organizzazione del Meeting G8, che si è svolto a Capri dal 7 al 9 maggio 2000, per le implicazioni di carattere internazionale che hanno posto il CNR al centro dell'attenzione dei rappresentanti degli organismi scientifici dei paesi più industrializzati del mondo;
2. la partecipazione al 31° Congresso Geologico Internazionale svoltosi a Rio de Janeiro

It should indeed be noted that all of the Board's activity in 2000 was characterized by resolutions of particular importance regarding policy and planning decisions, thus underscoring the sharp distinction between the powers of the governing body and the operating responsibilities vested in management. A key portion of the Board's activities focused on initial measures required by the coming into effect of the seven new CNR regulations, as laid down in legislative decree 19/99, and on initiating numerous other actions in connection with the new legislative provisions.

6.2.2 The President's Office

During the year 2000, the President's Office performed functions designed to support the policy-making role of the CNR President. By allocating funds for other activities, research grants and special contributions to the CNR research units, the Office pursued the goal of promoting the organization's active presence in research and associated initiatives (conferences, the publication of proceedings and books, etc.).

During 2000, the Image and Promotion Section of the President's Office organized various scientific events involving not only the structures of central HQ but also the research units and targeted projects (especially in connection with staging over 50 conferences and exhibitions). Some of the most significant events involving CNR's image in Italy and abroad are listed below.

1. *Organization of the G8 Meeting held on Capri from 7 to 9 May 2000, the international implications of which placed CNR at the center of attention of representatives of the scientific bodies of the world's most industrialized countries;*
2. *participation in the 31st International Geological Congress held in Rio de Janeiro from 6 to 17 August 2000 and organization of the*

6**Infrastruttura**
Infrastructure

dal 6 al 17 agosto 2000 e l'organizzazione della presenza italiana alla Mostra Tecnico-Scientifica collaterale "GEOEXPO 2000", che hanno portato alla scelta della città di Firenze quale sede del 32° Congresso Geologico Internazionale previsto per l'anno 2004, con forti ricadute di importanza scientifica, politica, economica e di immagine di cui ha beneficiato e beneficerà il nostro paese.

È stata, inoltre, curata la concessione dei numerosi patrocini. Si è provveduto, infine, alla realizzazione di pubblicazioni e brochures illustrate delle attività di ricerca e dei principali risultati scientifici del CNR, di compact disk e di volumi contenenti atti di Convegni. L'attività del settore è stata sempre intensa e si è svolta nel pieno rispetto degli obiettivi, dei metodi e dei tempi previsti.

L'Ufficio Attività Esterne di carattere istituzionale dell'Ufficio del Presidente ha, nel corso del 2000, proceduto alla costituzione di Commissioni di studio relative a diverse problematiche scientifiche.

Si è inoltre proceduto alla designazione di rappresentanti CNR nei comitati scientifici di fondazioni, enti di promozione scientifica ed Enti nazionali (Parchi, Riserve Naturali ed altri) ai sensi degli Statuti vigenti, nonché alla designazione dei rappresentanti CNR nei Consigli di Amministrazione di quelle università che lo prevedono per Statuto. Sono state infine espletate istruttorie relative a studi sul piano legislativo, in relazione ai disegni di legge interessanti il CNR.

La struttura rapporti con la stampa, nel corso del 2000, ha svolto molteplici attività tutte mirate a gestire la comunicazione tra il Consiglio Nazionale delle Ricerche e gli Organi di informazione attraverso la diffusione di comunicati stampa e l'organizzazione di conferenze stampa. All'attività della struttura rapporti con la stampa afferisce anche la redazione della rivista del CNR "Ricerca & Futuro" della quale nel 2000 sono stati pubblicati quattro numeri. Attraverso la pubblicazione della rivista il CNR intende promuovere la propria immagine, divulgando la propria attività di ricerca e i risultati conseguiti. L'Ufficio del

Italian presence at the associated technical and scientific expo (GEOEXPO 2000), leading to the choice of Florence as the venue for the 32nd International Geological Congress to be held in 2004. As a result, Italy has benefited and will benefit greatly in scientific, political, economic and image-related terms.

The sensitive and not always easy task of managing CNR premises was also handled together with the granting of sponsorship for numerous events and projects. Finally, steps were taken to produce publications and brochures illustrating CNR's research activities and major scientific results, compact disks, and volumes of conference proceedings. The Section maintained an intense level of activity in full accordance with the goals, methods and schedules laid down.

During 2000, the Office for External Activities of an Institutional Nature of the President's Office set up committees to examine a range of different scientific problems.

It also designated CNR representatives for the scientific committees of foundations, bodies of scientific promotion, and national concerns (parks, nature reserves, etc.) in accordance with the provisions currently in force, and appointed CNR representatives to sit on the boards of directors of those universities whose statutes so require. Preliminary studies were also carried out in the legislative field with respect to parliamentary bills involving CNR.

During 2000, the Press Relations Unit carried out a whole range of activities connected with handling communications between CNR and the media by issuing press releases and holding press conferences. The Unit's activities also encompass publication of the CNR journal Ricerca & Futuro, four issues of which came out in 2000. Publication of this journal is designed by CNR to promote its image by publicizing its research activities and the results achieved thereby. The President's Office also formulated official responses to 12 parliamentary interpellations. In order to perform these duties it was necessary to carry out analysis and examination of the interpellations, to liaise with the various CNR structures in order to gather all the documenta-

6**Infrastruttura**
Infrastructure

Presidente ha inoltre formulato atti di risposta a n° 12 interpellanze parlamentari.

Per svolgere tale mansione è stato necessario assolvere a compiti di analisi e studio degli atti ispettivi anzidetti e svolgere, altresì, attività di relazione e collegamento con le svariate strutture dell'Ente al fine di reperire tutta quella documentazione (atti ufficiali, informazioni, ecc.) necessaria sia ad acquisire conoscenze sulle svariate argomentazioni e problematiche evidenziate, sia a predisporre risposte valide ed esaustive.

6.2.3 Direzione generale

Il Direttore generale ha provveduto alla costituzione degli uffici della Direzione generale alla quale, come si è detto, il regolamento attribuisce le funzioni di programmazione, coordinamento e monitoraggio dell'azione amministrativa. Ovviamente, i vincoli ai quali si è fatto cenno prima condizionano, almeno in parte, la possibilità di attuare compiutamente, già nella fase iniziale, la distinzione tra le attività di programmazione ed indirizzo gestionale (riservate alla direzione generale) e quelle di gestione finanziaria, amministrativa e tecnica (riservate alla dirigenza). Tale distinzione troverà compiuta attuazione contestualmente alla trasformazione del ruolo degli uffici operanti in seno ai dipartimenti; per questo motivo, la costituzione degli uffici della Direzione generale ha carattere sperimentale e sarà sottoposta a verifica entro il 31 dicembre 2001, data entro la quale potrà disporsi anche di un metodo consolidato per la rilevazione dei processi e sarà completato il processo di revisione straordinaria della rete scientifica, rimuovendo, con ciò, due dei vincoli sopra segnalati con i quali oggi deve confrontarsi il lavoro di progettazione del modello organizzativo.

I direttori dei dipartimenti hanno provveduto all'organizzazione interna dei dipartimenti medesimi, mediante la costituzione dei servizi di livello dirigenziale e degli uffici di livello non dirigenziale. Anche in questo caso, l'organizzazione adottata ha carattere sperimentale e sarà sottoposta a verifica entro il 31 dicembre 2001.

tion (official records, information, etc.) required both to build up a sound understanding of the various wide-ranging problems and issues raised and to formulate valid, exhaustive replies.

6.2.3 General Directorate

The Chief Executive took steps to set up the offices of the General Directorate, which is responsible for planning, coordinating and monitoring administrative activity, as mentioned above. The constraints referred to above obviously have at least a partial influence on the possibility of fully implementing during this initial phase a clear distinction between the activities of planning and policy formulation (assigned to the General Directorate) and those of financial, administrative and technical management (for which the management structure is responsible). Full implementation of this distinction will come with the transformation of the role played by the offices; for this reason, the offices set up for the General Directorate are still of an experimental character and will undergo reappraisal by 31 December 2001. By that date, a consolidated method of process monitoring will be available.

The directors of the various departments have addressed the internal organization of their departments by setting up services at management level and offices at non-management level. Once again, the organizational structure adopted is of an experimental nature and reappraisal will be carried out by 31 December 2001.

6**Infrastruttura**
Infrastructure

L'assetto organizzativo degli uffici della Direzione generale in base alle materie di rispettiva competenza è il seguente:
ufficio I – Coordinamento generale, monitoraggio e decentramento;
ufficio II – Programmazione e sviluppo edilizio;
ufficio III – Relazioni sindacali.

Nel dettaglio l'ufficio I – Coordinamento generale, monitoraggio e decentramento, cura l'elaborazione degli elementi per la programmazione triennale e gli aggiornamenti annuali per le attività di competenza della Direzione. L'ufficio medesimo assiste il Direttore generale nei rapporti con gli altri direttori e offre un supporto nella gestione degli strumenti per la valutazione dei costi e dei rendimenti. Fornisce un supporto al Direttore anche per l'elaborazione di azioni per la semplificazione amministrativa relativamente a diversi aspetti della gestione e lo aiuta all'individuazione, d'intesa con i dipartimenti, degli atti di competenza degli istituti e di quelli di competenza dell'amministrazione centrale. Cura la tenuta del repertorio delle circolari.

L'ufficio II - Programmazione e sviluppo edilizio predispone e sottopone all'approvazione del Consiglio Direttivo il Programma Triennale dei Lavori Pubblici del CNR, ai sensi della legge 11 febbraio 1994, n.109 e provvede all'aggiornamento annuale. Attua gli interventi di nuova costruzione e di manutenzione straordinaria previsti nel programma triennale, acquista e cede la proprietà e i diritti reali sui beni immobili nell'ambito della programmazione approvata dal Consiglio Direttivo. Opera di concerto con il servizio di prevenzione e protezione e, nelle materie di competenza, promuove e resiste alle liti ed ha il potere di conciliare e transigere.

L'ufficio III - Relazioni sindacali cura i rapporti con l'OO.SS. con l'ARAN. Si occupa del raccordo dell'attività partecipativa degli Organismi bilaterali paritetici e degli adempimenti connessi all'esercizio dei diritti sindacali. Provvede al monitoraggio degli accordi decentrati integrativi a livello centrale e locale e svolge attività di studio e consulenza nelle materie di competenza.

Inoltre è stato soppresso l'ufficio di segreteria

*The responsibilities assigned to the different offices of the General Directorate are as follows:
Office I – General Coordination, Monitoring and Decentralization;
Office II – Planning and Property Development;
Office III – Trade Union Relations.*

In detail, Office I – General Coordination, Monitoring and Decentralization handles the processing of data for three-year plans and the annual updating for activities assigned to the Directorate. The office assists the Chief Executive in relations with the other directors and provides support in the handling of tools for the assessment of costs and performance. It also assists the Chief Executive in planning measures of administrative streamlining in various areas of management and in identifying, in agreement with the departments, the responsibilities of the research institutes and those of central administration. It is responsible for keeping the register of circulars.

Office II – Planning and Property Development is responsible for drafting the CNR Three-Year Plan of Public Works in accordance with the terms of law 109 of 11 February 1994, submitting it to the Board of Directors for approval, and undertaking its yearly updating and revision. It carries out the operations of new building and extraordinary maintenance provided for in the three-year plan, and buys and sells ownership and rights to real estate within the framework of plans approved by the Board of Directors. It works in agreement with the protection and prevention service and is empowered, within its sphere of responsibility, to file and defend suits and make settlements.

Office III – Trade Union Relations is responsible for relations with trade-union organizations and the ARAN. It handles liaison with respect to the participatory activities of joint bilateral bodies and procedures connected with the exercising of trade-union rights. It monitors decentralized supplementary agreements at the central and local levels and carries out activities of study and consultancy on issues within its sphere of responsibility.

The General Directorate secretariat office has been abolished and incorporated into Office I. A special secretariat for the Chief Executive has

6**Infrastruttura**
Infrastructure

della direzione generale e incorporato nell'ufficio I.

In seno alla Direzione generale è istituita la Segreteria particolare del Direttore generale e continua a svolgere la propria attività il "Gruppo operativo per la gestione straordinaria del piano di assunzioni".

6.2.4 Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS)

Il Dipartimento per i Servizi Tecnici e di Supporto (DSTS) è organizzato nei servizi descritti di seguito.

- I Gestione delle risorse umane
- II Concorsi e borse di studio
- III Stato giuridico e trattamento economico del personale
- IV Trattamento previdenziale e di fine rapporto
- V Patrimonio immobiliare
- VI Provveditorato
- VII Bilancio e ragioneria
- VIII Affari giuridico-legali ed ordinamento
- IX Relazioni con il pubblico
- X Statistica
- XI Contenzioso del lavoro e procedimenti disciplinari
- XII Centro elaborazioni dati
- XIII Reti e telecomunicazioni
- XIV Prevenzione e protezione
- XV Biblioteca centrale

Il Dipartimento, con le sue articolazioni organizzative, ha il compito di assicurare la disponibilità delle risorse umane e strumentali necessarie allo svolgimento delle attività di ricerca, alle quali forniscono sostegno diretto, sotto il profilo tecnico ed amministrativo, i due dipartimenti citati in seguito.

Attività di relazione con il pubblico

Un cenno particolare merita l'attività di relazione con il pubblico, che ha orientato prevalentemente la propria azione per garantire il diritto di informazione, l'accesso e la partecipazione ai procedimenti. Numerose iniziative sono state pertanto realizzate per migliorare la gestione del sito web dell'URP che ha una utenza ormai stabilizzata su una media di

been set up within the General Directorate to perform various functions.

The Operative Group for Extraordinary Management of the Personnel Recruitment Plan continues to perform its functions.

6.2.4 Department of Technical Services and Support

The Department of Technical Services and Support is organized in terms of the following services:

- I Management of human resources
- II Public competitive examinations and study grants
- III Legal status and reimbursement of personnel
- IV Social insurance contributions and severance indemnity
- V Property
- VI Superintendence
- VII Bookkeeping and budget
- VIII Legal affairs and regulations
- IX Public relations
- X Statistics
- XI Labor disputes and disciplinary proceedings
- XII Data processing center
- XIII Networks and telecommunications
- XIV Prevention and protection
- XV Central library

Through its organizational structures, the Department is responsible for ensuring the availability of the human resources and equipment required for the performance of research. To this end, direct support in technical and administrative terms is provided by the two departments outlined below.

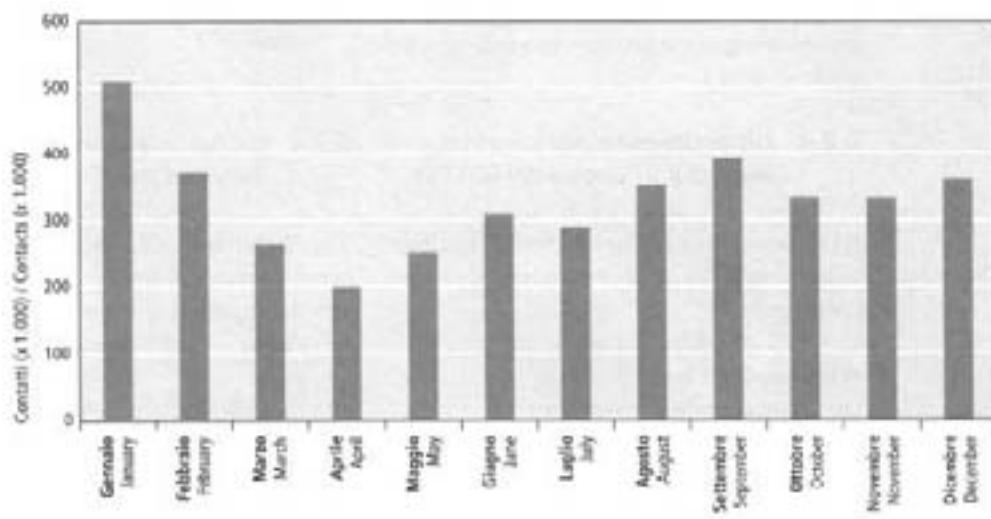
Activity of public relations

Particular attention should be drawn to the activity of public relations, which focuses primarily on ensuring the right to information, access and participation as regards CNR activities. Numerous initiatives have therefore been undertaken to improve the management of the URP website, access to which has now stabilized at an average of over 300,000 visits a month (see

6

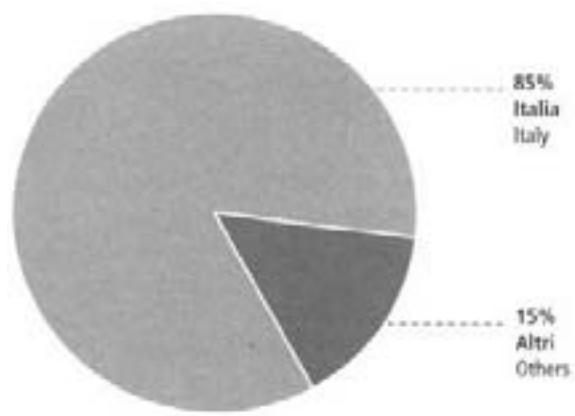
Infrastruttura Infrastructure

6.2b Contatti totali *Total contacts*



Fonte: DSTS, Servizio IX - Relazioni con il Pubblico Source: DSTS
Elaborazione Dati: DSTS;Servizio IX; Relazioni con il Pubblico Data elaboration: DSTS

6.2c Accessi per provenienza *Contacts by origin*



Fonte: DSTS, Servizio IX - Relazioni con il Pubblico Source: DSTS
Elaborazione Dati: DSTS; Servizio IX; Relazioni con il Pubblico Data elaboration: DSTS