

6.2.4 Dipartimento Affari Patrimoniali

La gestione 1998 del Dipartimento Affari Patrimoniali (DAP) è stata condotta alla luce di alcuni fatti innovativi che ne hanno caratterizzato gli indirizzi.

Il primo è in relazione al nuovo ordinamento attuato in seno all'Ente, che ha riguardato anche il Dipartimento Affari Patrimoniali. In tale contesto è stata operata una razionalizzazione degli interventi immobiliari. L'assestamento previsionale operato in data 9 luglio 1998, ha avuto come effetto evidente quello di evitare il ricorso all'utilizzo del mutuo, senza peraltro richiedere alcuna variazione allo stanziamento assegnato al Dipartimento ad inizio esercizio.

Peraltro, lo studio dell'andamento dei cantieri con il relativo riaggiustamento in corso d'opera della disponibilità sulle varie voci all'interno dello stesso Capitolo, nonché il conseguente relativo controllo serrato della spesa, ha permesso di attuare la maggior parte degli interventi pianificati, con riguardo anche a quelli di piccola entità, slittando al 1999 solo qualche intervento di carattere non urgente.

Va evidenziato però che nel 1999 è previsto il completamento dell'Area di Ricerca di Pisa, l'inizio dei trasferimenti in Via Bassini a Milano e l'inizio dei trasferimenti degli Istituti di Bagnoli nella nuova sede di Pozzuoli.

La nuova procedura operativa attuata in seno agli interventi legati agli adempimenti del d.lgs. 626/94 (e successive modifiche) ha inoltre instaurato un controllo sugli interventi effettuati. Non sono stati avallate, infatti, ulteriori richieste di finanziamento, senza che il DAP abbia avuto riscontro e giustificazione dei passati stanziamenti della struttura richiedente. Controlli incrociati sulle richieste di assegnazione hanno permesso di isolare identiche richieste pervenute con motivazioni differenti, ottimizzando e razionalizzando così l'esame delle stesse.

Le riunioni periodiche di Dipartimento, con la presenza dei Responsabili di Reparto, sono

6.2.4 Department of Asset Management

The 1998 management of the Department of Asset Management (DAP) was conducted in light of new innovations which provided for procedural updating.

The first update is in relation to the new organizational internal order which involves the Department of Asset Management. In this context, projects were developed to rationalize real estate/property issues. The assessments made on 9 July 1998 had an evident effect due to the elimination of the recurring use of loans without requesting any variations of the allocations assigned to the Department at the beginning of the fiscal year. Moreover, the study of building trends with relative readjustments during the course of construction including fund availability as well as the consequent expenditure controls have allowed for the completion of the majority of planned projects, including projects of small entity. Only a few non-urgent projects were postponed to 1999.

It has to be underlined that in 1999 the completion of the Pisa Research Park, the beginning of transfer to Via Bassini in Milan and the transfer of the Institutes of Bagnoli to a new location in Pozzuoli are planned.

The new operating procedures, linked to the interventions as directed in Legislative Decree 626/94 (and successive modifications), have also established checks and controls of completed projects. Other financial requests have not been endorsed or guaranteed without DAP's justification and inspection of past appropriations of the requesting units. Cross checks of requests have allowed for the elimination of duplicate requests having different substantiating factors, thus optimizing and rationalizing the reviewing process.

state la sede per la definizione di omogeneità procedurali, per operare riscontri sull'andamento della spesa all'interno dei Reparti e, infine, per definire anche quegli spostamenti di Capitolo da richiedere per evitare le variazioni di bilancio in positivo.

Il controllo della spesa così attuato ha altresì permesso di far fronte a carichi imprevisti, quali ad esempio quello relativo ai costi del nuovo cablaggio delle sedi dell'Ente, che, pur essendo relativo alle Reti di Comunicazione, è stato deciso che gravasse sul Dipartimento Affari Patrimoniali, in quanto infrastrutture, nonché tutti i costi legati all'attuazione della ridefinizione degli spazi dell'Ente, che hanno di gran lunga superato le previsioni di spesa.

Il secondo fatto che è opportuno evidenziare riguarda la nuova Intesa MURST-CNR che vede l'Ente impegnato nella costruzione della Aree di Ricerca di Sassari, Napoli, Catania, Bari e Lecce entro dicembre del 2001. Un tale programma, che prevede costi di edilizia per circa 213 miliardi, appare come una sfida per l'Ente stesso, ma è stato giudicato come realizzabile in presenza di strutture operative snelle ed efficienti, al pari di quella che il Reparto I del DAP sta attuando al suo interno, nonché fidando su una normativa che sia certo vigilante, ma priva di pastoie burocratiche il cui unico effetto è quello di ritardare le azioni.

Al termine dell'Intesa, le Aree realizzate saranno in grado di ospitare un totale di 5 Strutture di Area, 51 Istituti e 9 Centri di studio. L'operazione sgraverà l'Ente dal carico di 21 canoni di locazione e 17 convenzioni con l'Università, con tutto il risparmio che ne consegue.

In relazione al Reparto III (Provveditorato), va fatta notare l'attivazione di "contratti aperti" a fronte dei numerosi ordini sparsi degli esercizi precedenti, con relativa accelerazione degli interventi e maggior controllo dei costi finali. Inoltre, nell'ambito dell'attivazione delle Aree, merita di essere menzionata la centralizzazione delle gare degli arredi (tecnici e tradizionali) quando queste siano relative ad Aree di attivazione pressoché contemporanee. Il maggior quantitativo, trova riscontro in un

The periodic meetings held by the Department, with the participation of the Unit Directors, have provided for the establishment of procedural uniformity, to control expenditure trends within the units and finally, to define the movement of funds to avoid budget surpluses at the end of the designated fiscal year.

Expenditure controls have also permitted to shoulder unplanned charges, for example, expenses related to the new wiring costs of CNR offices, which although relative to the Communications Network, were decided to be the burden of the Department of Asset Management because the costs related to the infrastructure and the organizational area redefinition had greatly exceeded original provisional expenditures.

The second fact to point out is the MURST-CNR Agreement which foresees construction of Research Parks in Sassari, Naples, Catania, Bari and Lecce prior to the end of year 2001. These programs, with estimated building costs of approximately 213 billion lira, are a challenge for the organization but has been justified as attainable in presence of simplified and efficient operating structures, equal to those practiced within the Unit I of DAP.

The completed areas will be capable of hosting a total of five Park Structures, fifty-one Institutes and nine Study Centers. The operation relieves the organization of 21 property rentals and 17 university conventions with consequent savings.

In relation to Unit III (Superintendent's Office), "open contracts" are used to fulfil numerous orders compared to the previous fiscal year with relative acceleration of interventions and overall control of final costs. In view of starting Parks, it is worth mentioning that the centralization of office furniture bids (technical and traditional), allows the bundling of bids.

A greater quantitative amount directly corresponds to larger cost reductions, as common specifications are assigned in the initializing and defining of "organizational standards" also with regards to real goods. This completely jus-

maggior ribasso, come la messa a punto di un Capitolato comune è il primo passo verso la definizione di “standard dell’Ente” anche nel campo dei beni mobili: risultati questi che giustificano pienamente il carico di lavoro assunto dal Dipartimento nell’espletare le gare.

6.2.5 Dipartimento Attività Scientifiche

In questa occasione si vuole di proposito evitare una descrizione del DAS che segua pedissequamente l’architettura dell’organigramma oggi esistente e delle funzioni a detto organigramma correlate.

Il DAS è, infatti, fortemente impegnato a rendere facile e naturale, per quanto di competenza, il processo di riforma dell’Ente ed in questo contesto una descrizione ancorata alle vecchie strutture tenderebbe a far sottostimare il contributo che tutto il personale del DAS sta dando al succitato processo di riforma iniziatosi con il decreto n. 19/99.

I principali criteri guida che stanno indirizzando l’azione del DAS nel processo di preparazione alla riforma sono stati chiaramente indicati dal Presidente dell’Ente in diversi contesti uno dei quali, ad esempio, è l’introduzione del CNR Report 98.

Tre sono i principi fondamentali che in questa fase ispirano l’azione del DAS:

1. decentramento;
2. valutazione;
3. pianificazione.

Per quanto riguarda in particolare il decentramento, nell’arco dell’anno passato si è fatta un’azione di catalogazione delle funzioni oggi attribuite al DAS che sono risultate essere, dopo un’attenta analisi, esportabili, in via di principio, verso gli Organi.

Sulla base di questo elenco si sono iniziate alcune sperimentazioni “in vivo” cercando di decentrare, nel rispetto dei regolamenti vigenti, alcune funzioni agli Organi di ricerca.

Operando su queste specifiche si è cominciato a strutturare il DAS più come una sede di assistenza e di consulenza agli Organi che come momento di gestione fisica delle pratiche connesse alle suddette azioni.

tifies the workload undertaken by the Department to fulfil contract bids.

6.2.5 Department of Scientific Activities

Organizational charts of the Department of Scientific Activities (DAS) have been intentionally omitted in order to avoid following an unthinking description of the current structure and co-related functions.

The Department of Scientific Activities is strongly committed to rendering the organizational reform process as easy and natural as possible, as far as ability and skill are concerned. In this context, a description anchored in the former structure would tend to underestimate the contribution of DAS personnel to the above mentioned reformation initiated with decree no. 19/99.

The principal guidelines that are addressing DAS actions in the preparation process of reform were clearly indicated by the President of the organization in diverse contexts one of which, for example, was the introduction of the 1998 CNR Report.

Three fundamental principles inspire the current actions of DAS:

1. decentralization;
2. evaluation;
3. planning.

As far as decentralization is concerned, a cataloguing of functions, today attributed to DAS, revealed that in principle many of them could be decentralized to the research units.

This listing was the beginning of some “live” experiments seeking to decentralize some of the research body functions, in compliance to existing regulations.

Operating within these specifications DAS has begun to develop more as an assistance and consultive branch to the bodies than as a practical functioning management body connected to the aforesaid.

Un altro esempio di decentramento è stato lo studio di possibili alternative organizzative concernenti settori quali il Programma Antartide, il Progetto Sincrotrone e il Progetto PRISMA. Queste tre iniziative sono oggi parte integrante del DAS e soffrono, di conseguenza, di una mancanza di flessibilità, le cui realtà altamente specifiche come quelle citate necessitano, per far sì che l'Ente raggiunga un corretto ed alto profilo scientifico come mostrato dalla tavola 6.2.5a.

Per ciò che concerne la valutazione, l'azione del DAS ha sicuramente permesso di raggiungere obiettivi che per quanto non possano considerarsi esaustivi sono stati sicuramente significativi in relazione alla fase temporale in cui sono stati raggiunti.

Detto sistema potrà operare con efficacia solo se potrà far conto su un parallelo sistema di "segnali informativi" strutturati in base ai più aggiornati sistemi di misurazione del cosiddetto *Research Impact Assessment* (RIA).

Costruire un sistema che fornisca indicatori coerenti ed informazioni significative sulla rete di ricerca intra ed extra murale che si è venuta a creare attorno all'Ente comporta la creazione di:

- un sistema di comunicazioni rapido e sicuro (via Internet) tra l'Amministrazione e la rete degli Organi e dei *network* extramurali;
- un sistema di indicatori della produzione scientifica;
- un sistema di analisi severa dei costi della ricerca e strutturazione di un sistema di

Another example of decentralization was the study of organizational alternative possibilities concerning sectors including the Antartica Program, the Synchrotron Project and the PRISMA Project. These three initiatives are an internal part of DAS today, and in consequence, suffer from a lack of flexibility, which these highly specialized programs need to aid the organization in reaching a high scientific profile as shown in table 6.2.5a.

With concern to evaluation, the actions taken by DAS have certainly facilitated in the attainment of objectives, which although are not exhausted, are still surely significant in relation to the time phases which have been accomplished.

This system could operate efficiently only if supported by a parallel system of "information signals" whose base is structured on updated measures of the so-called Research Impact Assessment (RIA).

In order to build a system that supplies coherent indicators and significant information on the intra- and extramural research networks it is necessary the creation of:

- *a rapid and secure communications system (via Internet) between the Administration, the research units and extramural networks;*
- *a system of scientific production indicators;*
- *a strict analytical system of research costs and the structuring of an indicator system represented by synthetic means;*
- *a system of indicators of research benefits.*

6.2.5a Risultati progetti gestiti dal DAS *DAS projects results*

	Pubblicazioni Internazionali International articles	Pubblicazioni Nazionali Domestic articles	Altro tipo di Pubblicazioni Others types of articles	Borse di Studio Study grants	Brevetti Patents
Progetto ANTARTIDE ANTARTIDE project	15	2	70	7	—
Progetto SINCROTRONE SINCROTRONE project	36	—	2	3	1
Progetto PRISMA PRISMA project	34	15	—	—	—

Fonte: DAS
Source: DAS

- indicatori che li rappresenti in modo sintetico;
- un sistema di indicatori dei benefici della ricerca.

Per ciò che concerne il sistema di comunicazione, quest'anno (per la prima volta e dopo molti passati fallimenti) di concerto con il CED (Centro Elaborazione Dati) e con il Servizio Reti si è messo in funzione un primo prototipo di un programma per la stesura via Internet dei consuntivi degli Organi.

Questo primo tentativo che ha visto connesse al programma la quasi totalità degli Organi CNR può certamente definirsi embrionale, ma è certo che costituisce il primo passo di un cammino sicuramente senza ritorno.

Sempre nel campo della valutazione, il DAS ha prodotto il Report 98 che è stato l'inizio di un cammino lungo e delicato che cercherà di applicare in modo trasparente il sistema di indicatori per il RIA.

La pianificazione è il terzo principio guida del DAS.

L'Ente deve prepararsi a fare un proprio piano triennale ed il DAS è impegnato a studiare i meccanismi e gli strumenti più adatti a fare sì che gli scienziati interni ed esterni all'Ente possano con facilità ed efficacia dare il proprio contributo alla formulazione del Piano suddetto.

Peraltro il Piano, per propria intrinseca natura, costituisce il perno attorno al quale gravita la valutazione. Infatti, solo se si sono definiti gli obiettivi e/o gli scopi di una attività si è poi in grado di valutare in modo oggettivo il livello qualitativo e quantitativo raggiunto dalla attività stessa.

In conclusione, è possibile affermare che il DAS è oggi pronto a contribuire alla fase di analisi che deve in una qualche maniera accompagnare il processo di riforma che sarà governato dagli Organi di Governo a ciò preposti.

Attualmente il Dipartimento si articola in sei Reparti ognuno dei quali verrà profondamente mutato dal processo di riforma:

- il Reparto I — Programmazione, Organizzazione e Studi — potrebbe essere sicura-

With regards to the communications system, this year (for the first time after many past failures), in agreement with CED and with the Service of Communication Network the first program prototype has been made functional (via Internet) for the drafting of reports from the research units.

This first attempt has connected almost all of the CNR bodies to the program; it can certainly define itself in embryonic terms and is quite hopeful to establish the first step towards greater success.

Also in the field of evaluation, DAS has produced the 1998 Report which started as a long and delicate initiative that sought to apply, in a transparent way, the system of indicators for RIA.

Planning is the third guiding principle of DAS. The organization must prepare itself to complete a three-year plan and DAS is involved in the study of mechanisms and instruments most suitable for the organization's internal and external scientists so that the facility and efficiency of their contributions can formulate the aforementioned plan.

Moreover, this Plan constitutes the pivot point around evaluation. In fact, only if the objectives and scopes of activity are defined can the evaluation be objectively reached at quantitative and qualitative levels.

In conclusion, it is possible to affirm that today DAS is ready to contribute to an analytical phase which in some manner, must accompany the reform process that will be governed by the appropriate governing bodies.

The Department is divided into six Units which will be deeply transformed by the process of reform:

- Unit I — Program Planning, Organization and Studies — will certainly be involved in the support process of the triennial planning;
- Unit II — National Advisory Committees — has already been massively assigned to the installation of the new Directive Bodies and the personnel are reacting with professionalism which has always marked their activity;
- Unit III — Research Units and Agency Activity — will give rise to the new support structures of Microagency, Macroagency and the network of new CNR research units;

- mente coinvolto nei processi di supporto alla pianificazione triennale;
- il Reparto II – Comitati Nazionali di Consulenza – è già stato investito in maniera massiccia dall'insediamento dei nuovi Organi Direttivi ed il personale afferente a detto Reparto sta reagendo con la professionalità che ne ha sempre contraddistinto l'azione;
 - il Reparto III – Organi di Ricerca e Attività di Agenzia – da cui dovranno scaturire le nuove strutture di supporto alla Microagenzia, alla Macroagenzia e alla rete dei nuovi Organi CNR;
 - il Reparto IV – Convenzioni e Consorzi – ed il Reparto V – Rapporti con l'Industria e con i Servizi – dovranno aiutare il processo di realizzazione degli strumenti previsti dall'articolo 3 del decreto legislativo n. 19/99;
 - il Reparto VI – Progetto Mezzogiorno – ha il compito di portare a compimento le azioni previste dall'intesa del Mezzogiorno nella sua versione rimodulata, gestendo i fondi strutturali ad essa associati nonché gestendo, sempre per il Mezzogiorno, le borse di alta formazione.
- *Unit IV – Agreements and Consortia – and Unit V – Industry and Services Relations – will assist in the realization of instruments foreseen in article 3 of the Legislative Decree no. 19/99;*
 - *Unit VI – Southern Italy Projects – has been assigned to accomplish the planned actions provided for by the Southern Italy agreement in its remodulated version, managing the structural funds associated with the Project and higher education grants.*

It is obvious that DAS activity, in this phase, is significant only if the Department is able to collaborate advantageously with the other Central Administrative segments and (above all) with subjects involved in science internal and external to the organization.

The Department is preparing for a restructuring, becoming more agile thereby optimizing the work processes.

È ovvio che l'azione del DAS in questa fase ha significato solo se il Dipartimento è in grado di collaborare in maniera fruttuosa sia con gli altri segmenti dell'Amministrazione Centrale sia (e soprattutto) con i soggetti che fanno scienza all'interno e all'esterno dell'Ente.

Il Dipartimento si sta preparando a ristrutturarsi diventando più snello e più agile ottimizzando i processi di lavoro che lo governano.

6.2.6 Dipartimento per i Rapporti Internazionali

Funzione primaria del DRI è quella di promuovere il ruolo della presenza internazionale del CNR integrando le proprie strategie di intervento nelle azioni condotte a livello governativo nel settore della ricerca scientifica e tecnologica. In accordo con i Ministeri competenti e in collaborazione con le altre reti nazionali di ricerca si armonizzano le azioni internazionali del CNR con quelle condotte da altri organismi nazionali o internazionali. A tal fine cura i rapporti con enti stranieri e con organismi scientifici internazionali ed intergovernativi, in particolare con le strutture dell'Unione Europea attraverso il proprio ufficio di rappresentanza a Bruxelles. Inoltre promuove e gestisce programmi e strumenti per la ricerca transnazionale in favore della comunità scientifica nazionale, assicura la partecipazione dell'Ente a grandi progetti di ricerca e ad organismi scientifici internazionali. Promuove e sostiene le attività delle strutture scientifiche dell'Ente in ambito internazionale, con iniziative di supporto. Al Dipartimento è anche attribuita la cura dell'edizione di monografie, bibliografie e periodici realizzati o promossi dall'Ente.

Le attività sono operativamente svolte dai tre Reparti in cui si articola il Dipartimento:

- Reparto I – Relazioni Scientifiche e Progetti di Cooperazione Internazionale;
- Reparto II – Pubblicazioni e Informazioni Scientifiche;
- Reparto III – Promozione e Rapporti con l'UE (con sede a Bruxelles).

Al I Reparto *Relazioni Scientifiche e Progetti di Cooperazione Internazionale* è demandato il compito di curare gli adempimenti relativi alla promozione e gestione delle attività di cooperazione internazionale che si realizzano mediante:

- la partecipazione a grandi progetti internazionali e interdisciplinari, ove l'esigenza di una collaborazione multinazionale discende dalla dimensione delle iniziative e degli impegni di risorse pluriennali (la connessione con le reti VLBI *Very Long*

6.2.6 Department of International Relations

The primary functions of the Department of International Relation (DRI) is to promote CNR's role of international presence integrated within its intervention strategies in actions conducted at a governing level in scientific and technology research sectors. In accordance with the competent Ministries and in collaboration with other national networks, CNR international actions are harmonized with other national and international bodies including relations with foreign entities and with international and intergovernment bodies, in particular with the European Union through its representative office in Brussels.

Other than promoting and managing transnational programs and instruments beneficial to the national scientific community, another responsibility of this Department is to assure organizational participation in large research projects and international scientific bodies by promoting and sustaining organizational scientific structural activity in the international arena with support initiatives.

The Department is also attributed with the editing of monographs, bibliographs, as well as published and promoted periodicals of the organization.

The activity is operatively divided into three Departmental Units:

- Unit I – Scientific Relations and International Cooperative Projects;*
- Unit II – Scientific Publications and Information;*
- Unit III – Promotion and Relations with the EU (with headquarters in Brussels).*

Unit I – Scientific Relations and International Cooperative Projects – is assigned with tasks related to accomplishments relative to activity promotion and management of international cooperation by means of:

- *the participation in large international and interdisciplinary projects where the necessity of multinational collaboration depends on the dimension of the initiative and involvement of multi-year resources (the connection of the world-wide VLBI *Very Long Baseline**

- Baseline Interferometry* mondiali, *Ocean Drilling Programme*, Telescopio Solare italo-francese "THEMIS" ecc.) con un intervento complessivo per il 1998 di oltre cinque miliardi;
- l'associazione ad organismi scientifici internazionali non governativi, quali ad esempio l'ICSU (*International Council for Science*) e l'ESF (*European Science Foundation*) con la partecipazione attiva agli organi statuari, ai programmi, alle iniziative, ai comitati scientifici, ecc. ed il coordinamento scientifico nazionale con commissioni "ad hoc", nonché il sostegno della quota di adesione. Nel 1998 il CNR ha aderito a 70 organismi internazionali;
 - la promozione, negoziazione, stipula e verifica di accordi bilaterali di cooperazione scientifica e tecnologica con le maggiori istituzioni scientifiche di altri paesi, accordi recepiti nei più vasti protocolli intergovernativi di cooperazione scientifica e tecnologica conclusi dal Ministero degli Affari Esteri; raccolta, valutazione, negoziazione di progetti congiunti di ricerca da inserire nei programmi di attività biennali o triennali;
 - gestione dell'attività di collaborazione nell'ambito degli accordi e dei singoli progetti di ricerca (scambio di ricercatori, seminari bilaterali/multilaterali) e verifica dei risultati degli stessi. Nel 1998 hanno beneficiato dei 34 accordi in vigore, 900 ricercatori (equamente distribuiti tra stranieri *visiting* in Italia ed italiani all'estero) per un totale di 311 progetti congiunti, di cui 231 (circa il 75%) condotti da organi di ricerca del CNR;
 - la promozione della partecipazione degli Organi del CNR ai programmi multilaterali di ricerca internazionali promossi dall'UE, dalla NATO, dall'UNESCO, ecc. o ad attività finanziate da strutture pubbliche o private internazionali. Attività di supporto per la messa in opera di progetti congiunti, con particolare riguardo alla partecipazione ai programmi comunitari (requisiti, elaborazione di strumenti e procedure anche in collaborazione con gli altri Dipartimenti dell'Ente). Nel 1998 l'attività ha interessato circa 200 strutture di ricerca dell'Ente;
- Interferometry networks*, *Ocean Drilling Program*, *the Italian-French THEMIS Solar Telescope Project*, etc.), totaling more than 5 billion lira in 1998;
- *the association with non-governmental international scientific organizations, for example, the International Council for Science (ICSU) and the European Science Foundation (ESF) with the active participation in statutory bodies, programs, initiatives, scientific committees, etc. and national scientific coordination with ad hoc committees by sustaining a support quota. CNR supported 70 international bodies in 1998.*
 - *the negotiation process, stipulated and verified in bilateral agreements of scientific and technology cooperation with the major scientific institutions of other countries, recipient agreements in the most vast intergovernment protocols of scientific and technology cooperation concluded by the Ministry of Foreign Affairs; collection, evaluation and negotiation of combined research projects to include two or three-year programs;*
 - *activity management of collaboration in terms of agreements and single research projects (exchange of researchers, bilateral/multilateral seminars), and the verification of their results. In 1998, 34 agreements benefited 900 researchers (equally distributed between foreigners visiting in Italy and Italians going abroad) for a total of 311 combined projects, in which 231 (approximately 75%) were conducted by CNR research bodies;*
 - *the promotion of participation of CNR bodies in multilateral international research initiated by the EU, NATO, UNESCO, etc. or activity financed by public or private international structures. Support activity for the work of combined projects, especially regarding EU program participation (requisites, elaboration of instruments and procedures also in collaboration with other organizational Departments). The activity was concerned with approximately 200 CNR research structures in 1998;*
 - *the program Short Term Mobility which authorizes Italian researchers to partake in short term study periods abroad and Italian scientific institutional stays of foreign*

- il Programma *Short Term Mobility* che consente brevi soggiorni di studio all'estero di ricercatori italiani ed il soggiorno presso istituzioni scientifiche italiane di ricercatori stranieri; nel 1998 il programma, con uno stanziamento di due miliardi ha consentito la mobilità di più di 200 ricercatori;
 - la gestione dei progetti comunitari coordinati dal CNR con riunioni di progetto, rapporti con i partner, gestione dei contenziosi e trasferimenti finanziari ai partecipanti del contributo comunitario. Nel 1998 i contratti a coordinamento CNR sono stati 89, con il coinvolgimento di circa 500 partner internazionali;
 - assistenza alle strutture di ricerca dell'Ente nella attività di negoziazione, di gestione e di rendiconto (550 progetti internazionali in corso nel 1998);
 - la partecipazione, su richiesta di organi governativi, di esperti dell'Ente presso iniziative od organismi scientifici facenti capo ad organizzazioni intergovernative, assicurando l'indispensabile collegamento tra iniziative italiane e internazionali nei campi coperti dai suddetti organismi;
 - la diffusione alle strutture dell'Ente delle opportunità offerte dai programmi di ricerca internazionali, dagli accordi bilaterali governativi e del CNR, da iniziative nazionali ed internazionali (bandi, premi, vacancy, ecc.), anche mediante l'organizzazione di giornate ad hoc;
 - una attività di formazione, anche in collaborazione con il III Reparto e con la UE. In particolare con seminari presso le Aree del CNR (modalità di preparazione delle proposte di progetto all'UE, gestione dei contratti comunitari, ecc.);
 - la cura di pubblicazioni attinenti la partecipazione dell'Ente ad attività internazionali: in particolare, nel 1998 è stato pubblicato il rapporto *Inventory Report. The Italian National Research Council in European RTD activities: a measurable role*;
 - la gestione della pagina WEB sull'attività del Reparto;
 - l'attuazione degli adempimenti relativi alla Segreteria NATO/UEO secondo quanto previsto dalle norme per la tutela del segreto di stato.
- researchers; the program, which has a budget of 2 billion lira, provided for the mobility of more than 200 researchers in 1998;*
 - the management of community projects coordinated by CNR with project meetings, associate relations, management of contentious jurisdiction and financial transfers to participants of community contribution. In 1998, contracts coordinated by CNR totaled 89 with the involvement of approximately 500 international associates.*
 - the assistance to the organizational research structure in negotiations, management and statement of accounts (550 international projects were in progress in 1998);*
 - upon request of the governing bodies, the participation of CNR's experts involved in scientific initiatives or institution of scientific bodies of intergovernment organizations, ensuring the indispensable connection between Italian and international initiatives in the field covered in the aforementioned bodies;*
 - the circulation in CNR structures of the opportunities offered by international research programs, governmental and CNR bilateral agreements, national and international initiatives (announcements, awards, vacancies, etc.) also through organization of days ad hoc ;*
 - an activity of training and development in collaboration with Unit III and the EU, particularly with seminars in the CNR Parks (procedures of preparing proposals for EU projects, management of EU contracts, etc.);*
 - the responsibility of publications pertaining to CNR participation in international activity: in particular, the Inventory Report. The Italian National Research Council in European RTD Activities: a Measureable Role was published in 1998;*
 - the management of the Unit web page;*
 - the accomplishments relative to the Secretary of NATO/EUO in compliance with defense regulations for national security.*

Al Reparto II *Pubblicazioni e Informazioni Scientifiche* è demandata la cura dell'edizione, della diffusione e vendita di monografie e bibliografie realizzate o promosse direttamente dal CNR. In particolare esso provvede:

- alla definizione delle esigenze del CNR in materia di pubblicazioni;
- allo studio della tipologia e alla normalizzazione del materiale per la pubblicazione, all'analisi dei costi e ricavi e a tutte le fasi redazionali delle pubblicazioni edita a cura del Reparto;
- allo studio e alla realizzazione di un catalogo e di materiale divulgativo per la commercializzazione e la distribuzione delle pubblicazioni sia curate direttamente che affidate al Reparto dagli organi del CNR;
- alla stipula di contratti per la stampa e diffusione di quelle opere che il CNR, tramite il Reparto, intende affidare a case editrici;
- al potenziamento dell'attività editoriale mediante la collaborazione con altre strutture per la produzione di editoria elettronica e per la produzione e distribuzione di informazioni sulle pubblicazioni e sull'attività di ricerca del CNR.

Nel 1998 il Reparto ha curato la stampa e la diffusione del *Catalogo delle pubblicazioni del CNR. Edizione 1998* e di alcuni volumi (ad es. *Inventory Report. The Italian National Research Council in European RTD activities: a measurable role* a cura del DRI Reparto I; *Arbusti ornamentali – aspetti ecofisiologici*; *Monografie Scientifiche – L'Egitto in Italia. Atti del III Convegno Internazionale Italo-Egiziano*).

La stessa riforma del CNR che prevede una pianificazione delle sue attività scientifiche “in armonia” con le politiche ed i programmi di ricerca europei, fanno del Reparto III *Promozione e Rapporti con l'UE*, un punto di riferimento necessario per la programmazione delle attività interne e internazionali dell'Ente che devono confrontarsi con le attività programmate in ambito comunitario.

È in questa ottica allargata che il Reparto III opera, curando i compiti affidatigli dal suo decreto istitutivo, ovvero:

- cura i rapporti con le strutture dell'Unio-

Unit II – Publications and Scientific Information – responsible for the editing, distribution and sales of monographs and bibliographs produced or promoted directly by CNR, especially provides:

- *CNR's necessity of published materials;*
- *the study of typology and normalization of material to be published in relation to a cost/benefit analysis and all the editorial phases of the publications in care of the Unit;*
- *the study and implementation of a catalog of popular material for the commercialization and the distribution of the publications directly in the Unit or entrusted by CNR bodies;*
- *contract stipulations for the printing and circulation of CNR materials through the Unit, intended for assignment to publishing houses;*
- *the editorial development by means of collaboration with other structures for the production of electronic publishing and for the production and distribution of information in publications on CNR research activities.*

In 1998, the Division printed and distributed The Catalog of CNR Publications, 1998 Edition and other volumes, especially: Inventory Report. The Italian National Research Council in European RTD Activities: a Measurable Role, in care of Unit I; Arbusti ornamentali – aspetti ecofisiologici (Ornamental Shrubs – ecophysiological aspects); Monografie Scientifiche – L'Egitto in Italia, Atti del III Convegno Internazionale Italo-Egiziano (Scientific Monograph – Egypt in Italy, Acts of the Italian-Egyptian III International Convention).

The same CNR reform, that provides a scientific activity plan “in harmony” with European research policies and programs, makes a necessary reference point together with Unit III – Promotions and Relations with the EU – for the program development of CNR's internal and international activity which must be compared with the program activity at a local level.

It is in this view that Unit III works and cares for assigned tasks entrusted by its institutional decree, that is:

- *to care the relations with the European Union;*

- ne agendo come interfaccia dell'Ente;
- assicura informazione e assistenza locale agli Organi ed ai ricercatori per favorirne una più consistente presenza nei programmi europei in collaborazione con il Reparto I;
- assicura supporto ai vertici dell'Ente nell'elaborazione di strategie europee più consone all'affermazione dell'Italia e del CNR nei programmi europei.

Grazie alle capacità informatiche, l'Ufficio elabora anche statistiche e banche dati utili alla analisi della ricerca italiana e del suo "score" nel contesto europeo, fra queste mantiene un "database" del personale comunitario a livello direttivo, aggiornato in tempo reale, e messo a disposizione anche della Rappresentanza Permanente per agevolarne il monitoraggio della presenza italiana e la verifica del relativo equilibrio.

La visibilità del CNR a Bruxelles è assicurata da una attiva partecipazione ad incontri esterni, organizzati dalla Commissione o da altre strutture istituzionali, mirati a promuovere azioni specifiche, ma anche da un'attività promozionale propria presso le strutture dell'UE.

Il Reparto del CNR a Bruxelles non ha mai fatto mancare la sua collaborazione alle Università ed ai suoi interlocutori nazionali che possono utilizzare i suoi servizi di informazione in rete e la consulenza dei suoi funzionari in loco.

Le limitate dimensioni del Reparto III, giustificate dai costi delle strutture e del personale all'estero, non permettono un'attività più diffusa e la moltiplicazione dei servizi che si vorrebbe rendere, es.: un'attività formativa del personale attraverso stages locali; le competenze dell'Ufficio sono comunque utilizzate ogni qual volta l'Ente organizzi giornate informative mirate o corsi formativi presso le aree di ricerca. Queste attività sono svolte in stretto coordinamento e collaborazione con il Reparto I.

- *to ensure information and local assistance of the bodies and researchers to allow for a more consistent presence in European programs in collaboration with Unit I;*
- *to guarantee support to CNR's managers in the processing of European strategies for the affirmation of Italy and CNR in European programs.*

Due to IT capability, the Office devises statistics and data banks useful in the analysis of Italian research and its relative "score" within a European context. A data base is maintained of EU personnel at a directive level, updated in real time and available also by the Permanent Representation to facilitate the monitoring of Italian presence and the verification of relative equilibrium.

The visibility of CNR in Brussels is ensured by active participation in meetings abroad, organized by the Commission or other institutional structures, to foster specific actions and also self promotion activity within the EU structures.

The CNR Unit in Brussels has never failed in its collaboration efforts with universities or national interlocutors who can utilize network information services and its consulting personnel.

The limitations of Unit III, justified by structural costs and personnel abroad, do not allow for more widespread activity and the multiplication of services it would like to provide, for example: local training and development programs for personnel (stages); the competence of the Office is also utilized when CNR organizes specialized information meetings or research training courses. This activities are strictly coordinated with Unit I.

6.2.7 Dipartimento Ragioneria e Bilancio

Il Dipartimento Bilancio e Ragioneria è articolato in un Reparto ed in quattro uffici di livello non dirigenziale:

- Reparto Pianificazione Finanziaria e Controllo;
- Ufficio entrate e cassa Amministrazione Centrale;
- Ufficio contabilità fiscale, patrimoniale e spese delegate;
- Ufficio pagamenti diversi Amministrazione Centrale;
- Ufficio attività di supporto informatico.

Attualmente il personale assegnato al Dipartimento è pari a 168 unità, di cui 81 in servizio presso l'Amministrazione Centrale e 87 in servizio presso 18 sedi periferiche distribuite su tutto il territorio nazionale, in gran parte presso le Aree della Ricerca.

Le funzioni ed i compiti del Dipartimento possono, sinteticamente, riassumersi in tre grandi aree di attività:

- accertare la rispondenza a canoni predefiniti degli atti sottoposti a riscontro (controllo di legittimità);
- assicurare che la gestione del patrimonio e del bilancio sia condotta nei modi finanziariamente più proficui e che l'utilizzazione dei fondi si svolga nell'ambito e per le finalità fissate dall'Organo di governo (controllo di merito finanziario);
- rilevare tutti i movimenti della gestione finanziaria, di cassa, fiscale e patrimoniale dell'Ente (tenuta delle scritture contabili).

Dal raccordo di dette gestioni scaturiscono i prodotti più rilevanti quali i bilanci dell'Ente e le certificazioni fiscali del sostituto di imposta.

Nelle tavole 6.2.7a e 6.2.7b sono esposti alcuni dei dati significativi delle gestioni contabili svolte nel corso dell'anno 1998.

La tabella 6.2.7a riporta gli atti effettuati, sia dalla sede centrale che dalle sedi periferiche del Dipartimento, nel corso dell'esercizio

6.2.7 Department of Budget and Accounting

The Department of Budget and Accounting is divided into one Unit and four offices at a non-managerial level:

- *Unit of Financial Planning and Control;*
- *Office of Revenues and Central Administration Cashier;*
- *Office of Fiscal Accounting, Assets and Delegated Expenses;*
- *Office of Central Administration Various Payments;*
- *Office of IT Support.*

The number of personnel assigned to this Department is 168 of which 81 are employed at Central Administration and 87 are assigned to 18 offices throughout the national territory, the majority belonging to the various Research Parks.

The functions and tasks of the Department can be synthetically summarized in three large areas:

- *to certify all correspondence and documentation in accordance with predetermined regulations necessary and subject to checks (legitimizing controls);*
- *to ensure that asset and budget management is conducted in a more profitable financial manner and that the utilization of appropriated funds are used for specific and fixed objectives established by the Governing body (merit financial control);*
- *to transcribe and document all movements of CNR financial, cashier, fiscal and property management (accounting archives).*

The most significant products are derived from the above related structures thereby resulting in the organizational Financial Statements and fiscal certification of tax levy.

Tables 6.2.7a and 6.2.7b exhibit some of the most significant financial management data in 1998.

Table 6.2.7a reports the acts realized by the Headquarters and the local offices of the Unit during 1998 and the percentual variations compared to 1997. In order to fully understand the

1998 e la variazione percentuale degli stessi rispetto al 1997.

Al fine di comprendere meglio la tabella, appare opportuno specificare che:

- l'impegno è l'annotazione contabile, effettuata nella parte spese del bilancio dell'Ente, con la quale si accantona la somma occorrente per la realizzazione di una spesa;
- l'accertamento è l'annotazione contabile che viene effettuata nella parte entrate del bilancio dell'Ente qualora sia stata appurata la ragione del credito, individuato il debitore e maturato il diritto a riscuotere certe somme;
- i funzionari delegati sono direttori di strutture dell'Ente incaricati ad effettuare determinate spese. A tal fine sono dotati di appositi fondi costituiti mediante accreditamenti;
- gli atti di scarico sono gli atti con i quali si contabilizzano le spese sostenute e rendicontate dai funzionari delegati.

Dai dati esposti appare evidente una generale diminuzione degli atti compiuti in sede centrale a fronte di un incremento di quelli eseguiti in sede periferica. Ciò porta a concludere che il decentramento amministrativo, attuato sin dal 1995, è ormai ben avviato e notevoli sono i passi in avanti fatti al fine di rendere la gestione più snella e più confacente alle esigenze della ricerca.

Le gestioni inerenti alla cassa, all'IRPEF ed al trattamento stipendiale del personale al momento rimangono inevitabilmente accentrate per consentire il corretto assolvimento degli obblighi di legge connessi alla "Tesoreria unica" ed al "Sostituto d'imposta".

I miglioramenti nella gestione appaiono ancor più evidenti dall'analisi dei dati riassunti nella tavola 6.2.7b, che riporta gli indicatori della velocità di gestione nel triennio 1996-1998.

La velocità di gestione delle entrate totali, data dal rapporto tra le entrate riscosse di competenza e le entrate accertate di competenza e che misura l'efficienza totale dell'Ente nell'introito delle somme ad esso spettanti, ha evidenziato un peggioramento della gestione nel 1997 rispetto all'esercizio prece-

table, the following information must be specified:

- *an order is an accountable annotation charged to the organizational expenditure balance which is appropriated to the required sum of the purchase;*
- *the revenue item is an accountable notation charged to the CNR revenue balance when a credit has accrued and is verified to be due to a determined debtor;*
- *the delegates are organizational branch directors responsible for settling determined expenditures. To this purpose, the designated authorities are provided with suitable funds via payments;*
- *the acts of justification are those accountable for sustained expenditures which are also reported in the financial accounts by the delegated authorities.*

The data illustrated appears to show a general decrease in completed acts of the Headquarters compared to an increase in the local branches. This concludes that the administrative decentralization, which took place in 1995, started quite well and the results have noticeably advanced a more simplified and proper administration with regards to research needs.

The inherent cashier management, IRPEF (personal income tax) and personnel payroll remuneration remain at the moment inevitably centralized to consent to the proper fulfilment of legal obligations connected to the "Central Treasury" and "Tax Levy".

The improvements made within management appear more evident by the analysis of data summarized in table 6.2.7b, that shows the indicators regarding the velocity of managerial decisions made during 1996-1998.

The management velocity of total income, as reported in relation to collected and ascertained revenues, measures total organizational efficiency in the collection of due sums and has shown the worsening of the management in 1997 with respect to the previous year. This was essentially attributed to the application of legislative regulations directed to limit requirements of

dente. Ciò è da imputare essenzialmente all'applicazione delle norme legislative dirette a contenere il fabbisogno di liquidità delle amministrazioni pubbliche e che ha deter-

public administration liquidity which had drastically reduced cashier contributions on behalf of the organization. The total decrease of the velocity indicators in 1997 also partially con-

6.2.7a Indicatori finanziari di gestione
Financial management indicators

Gestione Management	Numero atti Acts	Percentuale Variazione Percent Variation
1. Sede centrale Headquarters		
Spesa Expenditure		
Impegni Orders	10.794	- 20,12
Pagamenti Payments	44.026	- 11,43
Entrata Revenue		
Accertamenti Revenue items	7.489	1,28
Incassi Cashing operations	10.966	0,45
Pagamenti al personale Personnel	336.000	1,51
Funzionari delegati Delegates		
Accreditamenti Payments	1.749	- 45,03
Atti di scarico Acts of justification	8.290	- 12,22
IRPEF Income tax	173.395	3,52
Contabilità patrimoniale Assets and liabilities	19.000	- 9,52
Movimenti di cassa Cash operations	106.732	21,03
Totale atti gestiti dalla Sede Centrale Total	718.441	2,58
2. Sedi periferiche Local Offices		
Ordinatori primari		
Impegni Orders	18.886	- 9,70
Pagamenti Payments	78.838	42,27
Accertamenti Revenue items	1.535	20,20
Incassi Cashing operations	6.307	112,64
Totale atti gestiti dalle Sedi periferiche Total	105.566	Nd Na
Totale generale atti gestiti dal DBR Total	824.007	5,52

Fonte: DBR; Nd = non disponibile
Source: DBR; Na = not available

minato una drastica riduzione del contributo di cassa a favore dell'Ente.

Alla diminuzione della velocità totale del 1997 ha in parte contribuito anche un peggioramento della gestione delle entrate degli ordinatori primari, come evidenziato dal relativo indicatore. Quest'ultima diminuzione è imputabile comunque all'estensione del decentramento amministrativo-contabile che ha riguardato ben 190 ordinatori primari nel 1997 rispetto ai 95 del 1996. Superata la fase di avvio, da parte dei nuovi ordinatori primari periferici, la gestione delle entrate è nettamente migliorata, come è facilmente desumibile dal raffronto tra gli indici relativi al 1997 ed al 1998, il che ha contribuito in maniera determinante a migliorare la velocità di gestione delle entrate totali che comunque ha continuato a risentire del perpetuarsi dell'azione di contrazione finanziaria attuata anche nel 1998 da parte del Governo.

Anche la gestione delle spese è migliorata, come evidenziato dagli indici di velocità, determinati dai rapporti tra ammontare dei pagamenti di competenza e degli impegni di competenza assunti, relativi sia alle spese correnti, che alle spese in conto capitale. Il modesto incremento della velocità di gestione delle spese è imputabile alle limitazioni poste alla liquidità dell'Ente sopraccennate nonché al fatto che, malgrado l'aumentato numero di ordinatori primari periferici coinvolti nell'a-

tributed to the worsening of revenues management from primary order suppliers, as shown by relative indicators.

The last decrease is attributed to the extension of the administrative-accounting decentralization which involved 190 primary order suppliers in 1997 compared to only 95 in 1996. After passing the initial phases, on part of the new primary order suppliers, the management of revenues has decidedly improved, as compared to relative indexes of 1997 and 1998, and has determinedly contributed to improve the velocity of total revenue management that has continued to be influenced by perpetual actions of financial contractions which were brought about in 1998 on behalf of the Government.

Also the management of expenditures has improved, as seen in the velocity indexes, with relation to the accumulation of payments and assumed commitments to both operating costs and capital accounts. The modest increase of the expense management velocity is attributable to limitations placed on organizational liquidity, as aforesaid in spite of a higher number of primary order suppliers involved in the decentralization, the largest part of expenditures continue to be used by a remarkable number of functional delegates that delay the final charge of expenses. As mentioned above, considerations have been given to the extensiveness of the decentralization and the refinement of administra-

o o

6.2.7b Indicatori Finanziari (percentuali) *Financial indicators*

	1996	1997	1998
Velocità di gestione entrate totali Cash in over receivables	88,64	54,87	65,44
Velocità di gestione entrate ordinatori primari periferici Decentralized cash in over receivables	60,80	35,10	60,67
Velocità di gestione spese correnti Cash out over current orders	69,84	69,92	70,31
Velocità di gestione spese in conto capitale Cash out over investment orders	35,05	42,46	44,57

Fonte: DBR; Conto consuntivo 1998
Source: DBR; 1998 financial statements

zione di decentramento, gran parte della spesa continua ad essere realizzata attraverso un cospicuo numero di funzionari delegati che ritarda l'imputazione finale della spesa. Quanto sopra porta comunque a ritenere che l'ampliamento del decentramento e l'affinamento dei procedimenti amministrativi, determineranno un conseguente ulteriore miglioramento della gestione complessiva dell'attività dell'Ente.

6.2.9 Centro Elaborazione Dati

Il Centro Elaborazione Dati (CED) è attualmente impegnato nelle prime fasi di realizzazione del Nuovo Sistema Informativo Integrato, progettato col contributo del Servizio Reti di Comunicazione. Questo è uno strumento del quale l'Ente non può fare a meno di dotarsi in quanto supporto essenziale ad un'attività amministrativa che deve distinguersi, sempre più, per efficienza, efficacia e flessibilità.

Il progetto è stato impostato in modo da favorire il processo di decentramento delle funzioni amministrative dell'Ente, ed ha avuto origine dall'analisi condotta da una società di consulenza che, guidata dal CED, ha prodotto un documento conforme alle esigenze del CNR. In particolare, il documento finale prodotto, analizzando la situazione organizzativo-funzionale corrente dell'Ente, ha fotografato ed evidenziato la scarsa integrazione tra le varie componenti funzionali. Esso, quindi, costituisce un riferimento importante che ha permesso di pianificare correttamente le attività successive. Tale rapporto ha costituito, di fatto, il primo nucleo di documentazione organizzata, illustrando i livelli di automazione raggiunti nelle varie strutture del CNR e mettendo in risalto i flussi funzionali intradipartimentali, interdipartimentali e, soprattutto, quelli provenienti dagli organi di ricerca distribuiti sul territorio. Le informazioni in esso contenute sono risultate di estrema importanza per valutare le implicazioni connesse sia al processo di reingegnerizzazione del sistema informativo del CNR che al progetto di decentramento amministrativo.

Le attività attualmente in corso hanno, invece, come obiettivo l'aggiornamento delle tec-

ative procedures that will determine further consequences of improvements in the complete organizational managerial framework.

6.2.9 Center for Data Processing

The Center for Data Processing (CED) is currently involved in the first developmental phase of the New Integrated Information System designed together with the Service of Communications Network. This is an extremely necessary instrument which will provide the organization with essential administrative support in order to improve efficiency, effectiveness and flexibility.

The project began to encourage the decentralization process of organizational administrative functions and has origins in the analysis conducted by a consulting agency which, led by CED, produced a document relative to CNR requirements. In particular, the final document product, analyzing CNR's current organizational-functional situation, provided evidence and highlighted the scarce integration occurring between the various functional components. An important reference point was therefore, established that permitted to properly plan subsequent activity. This report is also the real core basis of organized documentation illustrating the levels of automation reached in the various CNR structures to emphasize the flux of functions at an intradepartmental and interdepartmental level and above all, from territorial research bodies. The obtained information is of extreme importance to evaluate the implications connected both to the reengineering process of CNR's information system and administrative decentralization projects.

The activity which is now in progress has an objective of updating the technology currently in use. As a standard reference base consistent with the potential afforded by the actual market, the