

**PIANO DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE
DEL CNR**

Documento aggiornato al 14/01/11



Consiglio Nazionale delle Ricerche

INDICE

PREMESSA

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni:
 - 1.1 chi siamo
 - 1.2 cosa facciamo
 - 1.3 come operiamo
2. Identità:
 - 2.1 l'amministrazione in cifre
 - 2.2 mandato istituzionale e missione
 - 2.3 albero della *performance*
3. Analisi del contesto:
 - 3.1 analisi del contesto esterno
 - 3.2 analisi del contesto interno
4. Obiettivi strategici
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
 - 6.1 obiettivi assegnati al personale dirigenziale
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
 - 7.1 fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
8. Allegati tecnici

PREMESSA

Paragrafo introduttivo a carattere strategico con descrizione sulle finalità del Piano

BONZZA

1.SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

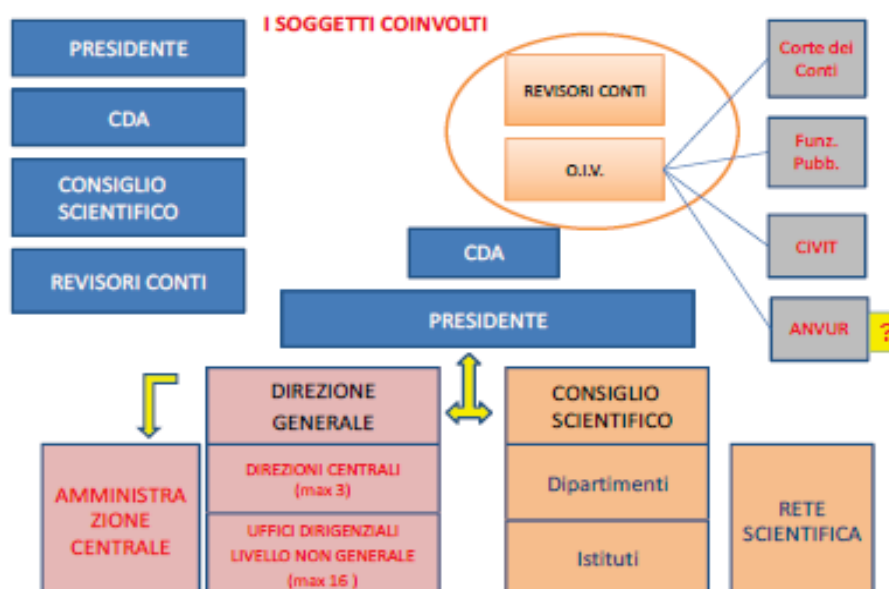
1.1 Chi siamo

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche è il più grande ente di ricerca pubblico del nostro Paese.

Costituito il 18 novembre del 1923 e trasformato nel 1945 in organo dello Stato ha svolto prevalentemente attività di formazione, di promozione e di coordinamento della ricerca in tutti i settori scientifici e tecnologici.

Nel 2003, a seguito del decreto legislativo 4 giugno 2003 n. 127 il CNR è divenuto “ente pubblico nazionale con il compito di svolgere, promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca nei principali settori di sviluppo delle conoscenze e delle loro applicazioni per lo sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale del Paese”.

Attualmente il CNR è strutturato come segue:



Nuove opportunità potranno scaturire dal riordino degli Enti richiesto dal decreto legislativo n. 213 del 31 dicembre 2009, per l’attuazione del quale il CNR è chiamato a redigere un

proprio Statuto e nuovi Regolamenti. L'obiettivo è di cogliere questa opportunità per completare il processo di riforma avviato con il D. Lgs. 127/2003, ponendo particolare attenzione alla razionalizzazione dell'Amministrazione Centrale, al migliore raccordo con la Rete Scientifica, ad una semplificazione e razionalizzazione dei processi amministrativi. Secondo il D.Lvo 213, il nuovo statuto CNR dovrà affidare ai Dipartimenti un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle comunità tematiche e disciplinari in ambito nazionale, nonché nell'affidamento agli istituti dei programmi e progetti di ricerca ed assegnazione delle relative risorse, ferme restando le specifiche competenze e responsabilità del consiglio di amministrazione. Questi obiettivi si potranno realizzare attribuendo al CNR, attraverso i Dipartimenti, il ruolo di hub nello sviluppo di progetti strategici per il sistema della ricerca, finalizzati sia all'avanzamento delle conoscenze sia al rafforzamento delle relazioni della ricerca con il sistema produttivo nazionale e con i progetti europei ed internazionali.

Una riflessione sull'articolazione dei Dipartimenti stessi, alla luce dell'esperienza raccolta nei loro primi quattro anni di vita, è già iniziata all'Interno del CdA, nel CSG e nella Rete Scientifica e potrà essere finalizzata in parallelo al completamento dello Statuto e dei Regolamenti.

I temi che dovranno essere affrontati nello Statuto e nei Regolamenti riguardano:

- missione e obiettivi
- principi della programmazione nel medio e nel lungo termine
- procedure di nomina degli Organi (Presidente, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Consiglio Scientifico Generale) a completamento di quanto previsto dal D.Lvo 213/2009,
- definizione dei compiti e delle mutue relazioni tra gli Organi
- Rete scientifica: ruolo dei Dipartimenti, in particolare relazioni dei Dipartimenti con gli Istituti e nei confronti delle comunità tematiche esterne al CNR
- Istituti, Aree di ricerca
- Amministrazione Centrale e relazioni dell'AC con la Rete

Nel nuovo modello progettato per il CNR, la necessità di contemperare la salvaguardia di spazi per la ricerca fondamentale, si incontra con l'esigenza di definire obiettivi concordati e credibili, e di perseguirli in modo strutturato, come avviene da tempo nei principali paesi

industrializzati, "cucendo" fra loro gli apporti delle varie unità di ricerca e limitando i danni della dispersione territoriale.

Quanto alla distribuzione territoriale, il CNR è presente in tutta Italia attraverso una rete di istituti, al fine di favorire una diffusione capillare delle proprie competenze su tutto il territorio nazionale ed agevolare i contatti e le collaborazioni con enti e industrie locali.

La rete scientifica del CNR è composta dai dipartimenti, dagli istituti e, limitatamente a singoli progetti a tempo definito, da unità di ricerca presso terzi.

Le aree di intervento del CNR sono riconducibili a Terra e Ambiente; Energia e Trasporti; Agricoltura e Alimentazione; Medicina; Scienze della Vita, Progettazione Molecolare, Materiali e Dispositivi, Sistemi di Manifattura avanzati; Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione; Identità culturale; Patrimonio Culturale.

I dipartimenti sono le unità organizzative, definite in ragione delle diverse macro aree di ricerca scientifica e tecnologica in cui è strutturato l'Ente, con compiti di programmazione, coordinamento e controllo dei risultati.

Gli istituti del CNR sono, invece, le unità che svolgono le attività di ricerca e si caratterizzano per le competenze, le attrezzature sperimentali e l'eccellenza dei ricercatori.

Il CNR ha, infatti, tra i suoi compiti istituzionali, quello di svolgere attività di ricerca con obiettivi di eccellenza e rilevanza strategica sia in ambito nazionale che internazionale, operando attraverso i propri istituti di ricerca.

La rete di ricerca del CNR ha subito, nel corso degli ultimi anni, un processo di riorganizzazione attraverso accorpamenti e dismissioni. Nel 1999 operavano 314 organi di ricerca tra Istituti e Centri (si trattava di strutture di ricerca che operavano all'interno delle Università ed in sinergia con esse). Il processo di riorganizzazione e la successiva entrata in vigore del decreto legislativo di riordino del CNR nel giugno 2003, hanno dato luogo alla creazione di 109 istituti, suddivisi in sedi principali e articolazioni territoriali.

La ripartizione geografica delle sedi degli istituti risulta essere così distribuita:

- 31 istituti al nord;
- 45 istituti al centro;
- 31 istituti al sud.

1.2 Cosa facciamo

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche:

- a) svolge, promuove e coordina attività di ricerca fondamentale ed applicata di eccellenza;
- b) promuove l'internazionalizzazione del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica al fine di accrescerne competitività e visibilità, partecipa ai grandi programmi di ricerca, ivi compreso il coordinamento delle attività polari, e agli organismi internazionali garantendo la collaborazione con enti ed, istituzioni di altri paesi nel campo scientifico-tecnologico e nella definizione della normativa tecnica, partecipa alla realizzazione dello spazio europeo della ricerca e dell'innovazione;
- c) propone e, anche su affidamento del Governo, coordina e svolge progetti strategici di ricerca di interesse nazionale in collaborazione con università e imprese, tenendo conto delle esigenze delle regioni in materia di ricerca ed innovazione;
- d) promuove la formazione e la crescita scientifica dei ricercatori attraverso borse di studio e assegni di ricerca; promuove inoltre sulla base di apposite convenzioni con le università, corsi di dottorato di ricerca anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale;
- e) contribuisce all'analisi della congiuntura scientifica nazionale ed internazionale e delle prospettive di sviluppo;
- f) dà supporto alle istituzioni internazionali, dell'Unione europea, nazionali e regionali nella valutazione e nel monitoraggio dei programmi scientifici;
- g) collabora con le università e con gli altri enti di ricerca per la promozione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche e per la condivisione di infrastrutture;
- h) collabora con le regioni e le autonomie locali, al fine di favorire lo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio;
- i) promuove la valorizzazione e la utilizzazione dei risultati della ricerca;

- l) promuove la diffusione della conoscenza nella società anche attraverso proprie iniziative editoriali;
- m) sostiene nuove idee progettuali e nuovi settori emergenti attraverso iniziative di eccellenza;
- n) fornisce attività di consulenza, certificazione e supporto tecnicoscintifico alle amministrazioni pubbliche nonché servizi a terzi in regime di diritto privato;
- o) può promuovere, concorrere alla costituzione o partecipare a fondi di investimento insieme ad investitori pubblici e privati ai sensi e per le finalità di cui all'articolo 16 del decreto di riordino.

Le grandi sfide per l'umanità nel terzo millennio sono riconducibili a quattro grandi ambiti, peraltro strettamente interconnessi: Ambiente, Energia, Alimentazione, Salute dell'Uomo. La risposta a queste sfide dipenderà in modo cruciale dai risultati delle ricerche fondamentali sul fronte delle Bioscienze e delle Scienze della Materia, dalle nanoscale alle scale molecolari, dai progressi nelle Tecnologie dell' Informazione e delle Comunicazioni, ICT, e, non secondariamente, nelle Scienze Umane, Giuridiche e Sociali.

1.3 Come operiamo

Elemento centrale dei programmi del CNR nel triennio in considerazione sarà lo svolgimento dei contratti delle ricerche destinate a stimolare l'innovazione, in collaborazione tra imprese, enti di ricerca e università, che sono stati attribuiti al CNR nello scorso biennio o che sono in corso di valutazione nell'anno in corso.

Gli avvenimenti che hanno recentemente caratterizzato l'economia mondiale e quella del nostro paese, insieme al progressivo ed inarrestabile processo di globalizzazione con l'emersione competitiva di numerosi grandi paesi, hanno profondamente mutato lo scenario generale in cui si colloca la programmazione delle attività del CNR, unico ente di ricerca generale articolato su tutto il territorio nazionale. Le sfide globali derivanti dalla necessità di mantenere competitiva la nostra industria, prevalentemente composta da piccole e medie realtà produttive, insieme alla difesa dell'ambiente, alla conservazione della qualità di vita degli italiani, alla necessità di migliorare l'intensità e la qualità del nostro export e dell'occupazione rappresentano per gli enti di ricerca italiani e, particolarmente per il CNR, chiare indicazioni programmatiche sulle azioni da adottare a medio-lungo termine.

Il CNR, come già avvenuto in passato in occasione del processo di ricostruzione al termine della seconda guerra mondiale e della crisi petrolifera susseguente alla guerra del Kippur è particolarmente attrezzato per fornire un consistente contributo per rispondere alle sfide globali che si pongono al nostro paese.

La positiva esperienza maturata nella programmazione dei grandi progetti finalizzati negli anni 70- 80 può consentire infatti al CNR di assumere un ruolo guida a questo proposito. L'attuale organizzazione dipartimentale dell'Ente, con la concentrazione delle attività e delle competenze disponibili in 109 istituti in settori cruciali per lo sviluppo scientifico, economico e sociale del paese può costituire un punto di riferimento essenziale per lo sviluppo di programmi strategici di rilevante dimensione a cui possa essere chiamata a partecipare l'intera continuità scientifica nazionale.

La missione del CNR si articola su due dimensioni distinte: l'arco delle discipline oggetto dell'attività di ricerca dell'Ente e la natura di queste ultime, a partire dalla ricerca fondamentale fino all'innovazione per le imprese.

Quale maggiore Ente di Ricerca italiano, il CNR ha, in particolare, il compito di collegare la ricerca con il sistema produttivo nazionale, in una relazione funzionale con lo Stato - che

sviluppa le attività nazionali di ricerca - e con le Regioni - che finalizzano il processo di innovazione nel loro territorio. Allo stesso tempo, il CNR deve sostenere la presenza italiana nei progetti di ricerca europei ed internazionali.

La rete scientifica del CNR è in buona posizione per contribuire in modo decisivo al progresso scientifico e tecnologico del Paese in tutti gli ambiti appena menzionati, direttamente o in collaborazione con partner esterni.

Per lo svolgimento delle proprie attività e di ogni altra attività connessa, ivi compreso l'utilizzo economico dei risultati della propria ricerca, il C.N.R., secondo criteri e modalità determinati con proprio regolamento, può stipulare accordi e convenzioni, partecipare o costituire consorzi, fondazioni o società con soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri. Il C.N.R. può altresì partecipare a centri di ricerca internazionali in collaborazione con analoghe istituzioni scientifiche di altri Paesi.

2. IDENTITA'

2.1 L'amministrazione in cifre

Il presente paragrafo fornisce una sintesi dei dati più significativi in ordine al profilo del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

In dettaglio, verranno fornite informazioni inerenti:

- la consistenza del personale dipendente stimata al 1 gennaio 2011, ripartita per livello, profilo, tipo di contratto e sede di lavoro;
- una sintesi dei dati di consuntivo finanziario dell'ente relativi al triennio 2008-2010, sia per le entrate che per le spese;
- le strutture territoriali attraverso le quali il Consiglio Nazionale delle Ricerche opera.

Stima della consistenza del personale dipendente al 1 gennaio 2011

La tabella riportata evidenzia la consistenza del personale dipendente dell'Ente stimata al 1 gennaio 2011.

Il personale dipendente è stato suddiviso per livello/profilo e, per ogni categoria, viene indicata la sua consistenza stimata al 1 gennaio 2011 sia per il personale impiegato presso la Struttura Amministrativa Centrale che presso gli Istituti di ricerca dislocati su tutto il territorio nazionale. Questa informazione è, inoltre, suddivisa tra il personale inquadrato con contratto a tempo indeterminato ed il personale inquadrato con contratto a tempo determinato.

La pianta organica del personale riportata è stata depurata del personale CNR che, grazie all'istituto della mobilità, al 1 gennaio 2011 risulta in servizio presso altre amministrazioni (in comando, distacco, assegnazione temporanea, ecc.).

NB. Sulla posizione da assumere in merito alla valutazione del personale in mobilità (sia del personale CNR in mobilità presso altre amministrazioni che del personale esterno in mobilità presso il CNR) l'OIV sta per porre un quesito alla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche.

Consistenza del personale dipendente CNR stimata al 1.01.2011 per livello, profilo e sede di lavoro

LIVELLO/PROFILO	Amministrazione Centrale			Rete Scientifica			UNITA' di PERSONALE TOTALI
	Tempo Determinato	Tempo Indeterminato	Totale	Tempo Determinato	Tempo Indeterminato	Totale	
Direttore Generale	1		1				1
Giornalista esperto	1		1				1
Capo Ufficio Stampa	1		1				1
Direttore di Dipartimento			0	9		9	9
Direttore di Istituto			0	86		86	86
Dirigente Generale Incaricato DCSGR	1		1				1
Dirigente di II Fascia		9	9				9
I livello - Dirigente di Ricerca	1	3	4	1	279	280	284
I livello - Dirigente Tecnologo		10	10	2	16	18	28
II livello - I Ricercatore		2	2	9	826	835	837
II livello - I Tecnologo	2	20	22		51	51	73
III livello - Ricercatore		3	3	456	2.100	2556	2559
III livello - Tecnologo	37	35	72	84	228	312	384
IV livello - Direttore di Divisione r.e.		2	2				2
IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.		50	50	5	500	505	555
IV livello - Funzionario di Amministrazione		39	39		79	79	118
V livello - Collaboratore Tecnico E.R.		31	31	2	361	363	394
V livello - Funzionario di Amministrazione		5	5	5	17	22	27
V livello - Collaboratore di Amministrazione		42	42	1	142	143	185
VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	35	47	82	130	194	324	406
VI livello - Collaboratore di Amministrazione		24	24		118	118	142
VI livello - Operatore Tecnico		41	41		188	188	229
VII livello - Collaboratore di Amministrazione	5	48	53	37	135	172	225
VII livello - Operatore Tecnico		42	42	1	132	133	175
VII livello - Operatore di Amministrazione		17	17		32	32	49
VIII livello - Operatore Tecnico	8	9	17	20	63	83	100
VIII livello - Operatore di Amministrazione		26	26	5	26	31	57
Unità di Personale Totali	92	505	597	853	5.487	6340	6937

Sintesi dei consuntivi dell'ente del triennio 2008-2010

Le tabelle riportate sotto, invece, riproducono la sintesi dei rendiconti finanziari decisionali, sia per le entrate che per le uscite, relativi al triennio 2008-2010.

Gli schemi di rendiconto sono redatti secondo gli schemi allegati all'attuale regolamento di amministrazione, contabilità e finanza dell'Ente.

Dal momento che alla data della approvazione del presente Piano della Performance potrebbe essere già nota anche la previsione 2011, alle colonne di consuntivo del triennio 2008-2010 potrebbe affiancata una ulteriore colonna relativa alla previsione 2011.

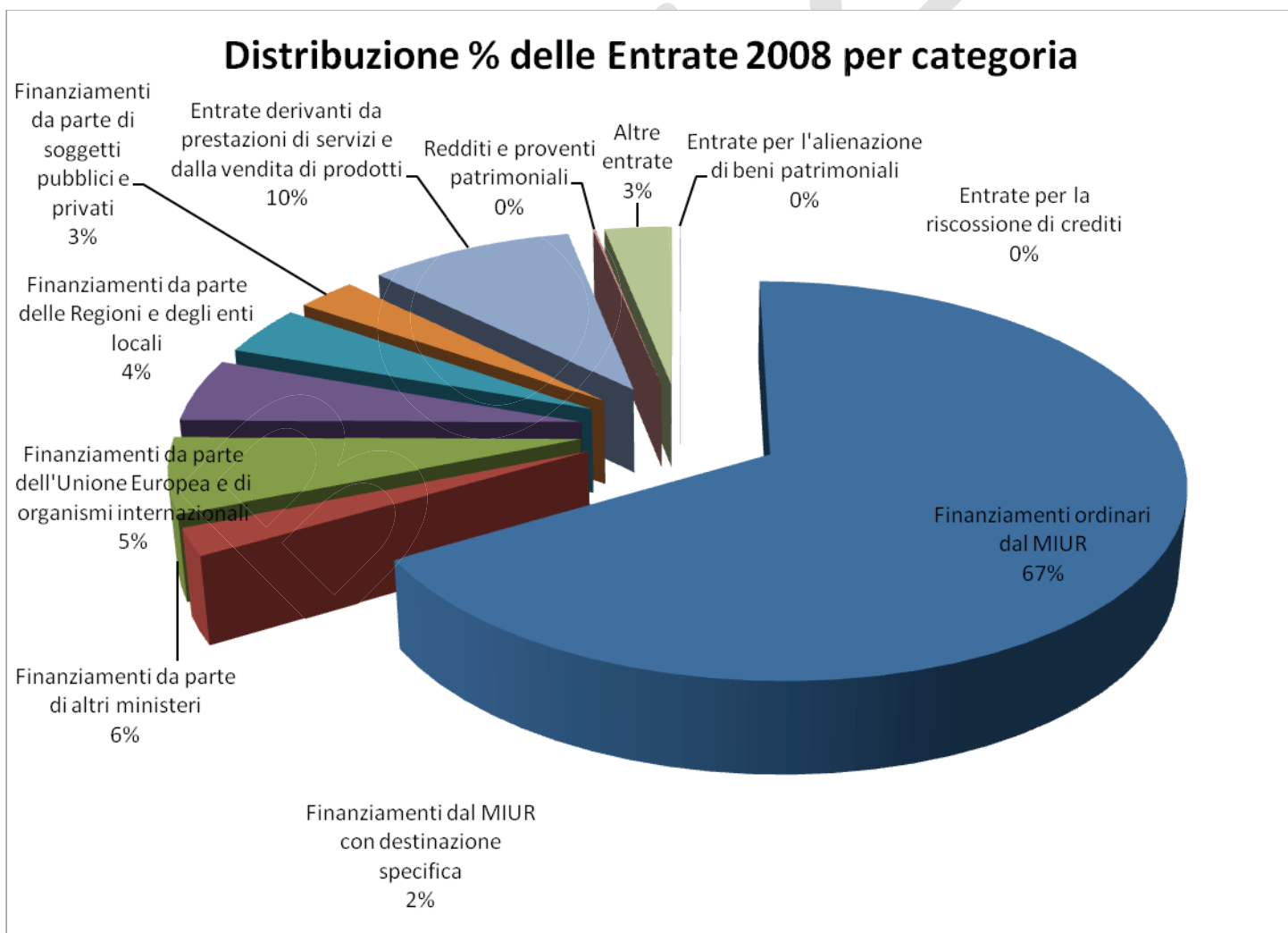
RENDICONTO FINANZIARIO DECISIONALE - RIASSUNTO ENTRATE			
DENOMINAZIONE	Anno Finanziario 2008	Anno Finanziario 2009	Anno Finanziario 2010 (asestato in attesa di approvazione del CdA)
Avanzo di amministrazione	44.364.912,23	82.375.811,47	
Fondo iniziale di cassa			
Titolo I - Trasferimenti			
Finanziamenti ordinari dal MIUR	565.942.751,00	567.262.237,00	
Finanziamenti dal MIUR con destinazione specifica	19.190.593,22	41.080.743,90	
Finanziamenti da parte di altri ministeri	53.057.572,29	103.585.328,04	
Finanziamenti da parte dell'Unione Europea e di organismi internazionali	44.517.463,85	38.840.897,23	
Finanziamenti da parte delle Regioni e degli enti locali	34.885.544,60	37.966.940,85	
Finanziamenti da parte di altri enti pubblici	10.626.563,77	9.169.117,00	
Finanziamenti da parte di soggetti privati	12.800.399,87	13.855.739,32	
Totale Titolo I	741.020.888,60	811.761.003,34	
Titolo II - Compensi per prestazioni di servizi tecnico-scientifici			
Entrate derivanti da prestazioni di servizi e dalla vendita di prodotti	80.510.108,16	66.626.180,50	
Totale Titolo II	80.510.108,16	66.626.180,50	
Titolo III - Entrate diverse			
Redditi e proventi patrimoniali	971.499,87	440.121,25	
Altre entrate	26.343.290,26	17.143.232,22	
Totale Titolo III	27.314.790,13	17.583.353,47	
Titolo IV - Alienazioni patrimoniali e riscossione di crediti			
Entrate per l'alienazione di beni patrimoniali	14.788,00	16.555.662,80	
Entrate per la riscossione di crediti	127.925,96	55.549,14	
Totale Titolo IV	142.713,96	16.611.211,94	
Titolo V - Ricorso al mercato finanziario			
Accensione di mutui per spese di investimento	0,00	0,00	
Totale Titolo V	0,00	0,00	
Titolo VI - Partite di Giro			
Partite di giro varie	327.703.983,87	332.146.030,58	
Totale Titolo VI	327.703.983,87	332.146.030,58	
TOTALE GENERALE DELLE ENTRATE	1.176.692.484,72	1.244.727.779,83	

E' da sottolineare come il contributo di funzionamento a carico del fondo ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca erogato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca costituisca solo una parte delle entrate gestite dall'Ente.

Nei grafici riportati sotto è rappresentata la ripartizione percentuale delle entrate complessive dell'ente sulle diverse categorie per gli esercizi 2008 e 2009

Fin da una rapida lettura dei dati di consuntivo 2008 si evince come il *Finanziamento ordinario del MIUR* (il ministero vigilante) costituisca solo il 67% delle entrate complessive dell'ente.

Ciò si traduce in una specifica esigenza da parte dell'ente di reperire risorse finanziarie aggiuntive sul mercato, attività peraltro nella quale il CNR si rivela nel tempo, giocoforza, sempre più abile.

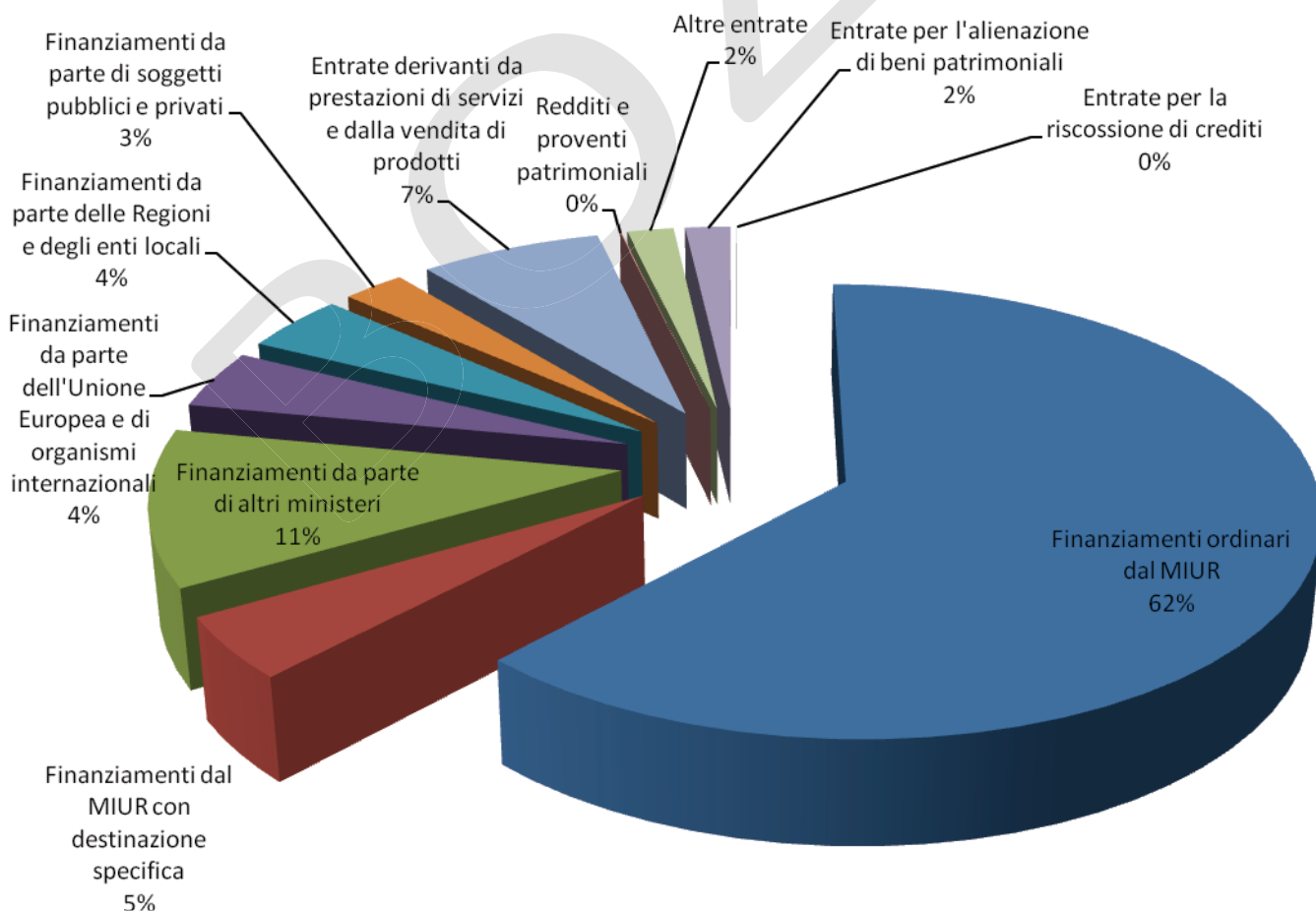


I dati del consuntivo 2009 esposti sotto confermano la tendenza del MIUR a contribuire solo parzialmente alle spese del CNR, ma addirittura si evidenzia come il Finanziamento ordinario del MIUR, pur aumentando in valore assoluto (da 565,94 a 567,26 Mln di euro) scenda ancora percentualmente attestandosi al 62% delle entrate complessive.

Per quanto riguarda i *Finanziamenti da parte dell'Unione Europea*, malgrado la flessione della loro entità in valore assoluto nel 2009 rispetto al 2008 (da 44,52 a 38,84 Mln di euro per un calo del 12.8%) e il completo avvio del VII Programma Quadro, risulta ancora che i progetti assegnati all'Ente sono in aumento rispetto al precedente programma e che, tra le strutture di ricerca italiane il CNR è il maggior attrattore di finanziamenti europei (fonte: Nota integrativa del Rendiconto Generale del 2009).

Raddoppia, invece, la quota dei *Finanziamenti da parte di altri ministeri* (da 53 a 103.5 Mln di euro), calano le *Altre Entrate* (da 26 a 17 Mln di euro) mentre, per effetto della vendita di due complessi immobiliare siti a Firenze ed a Varenna (LC) e di un terreno sito nel comune di Padova e le *Entrate per l'alienazione di beni patrimoniali* salgono da 14.788 euro a 16,55 Mln di euro.

Distribuzione % delle Entrate 2009 per categoria

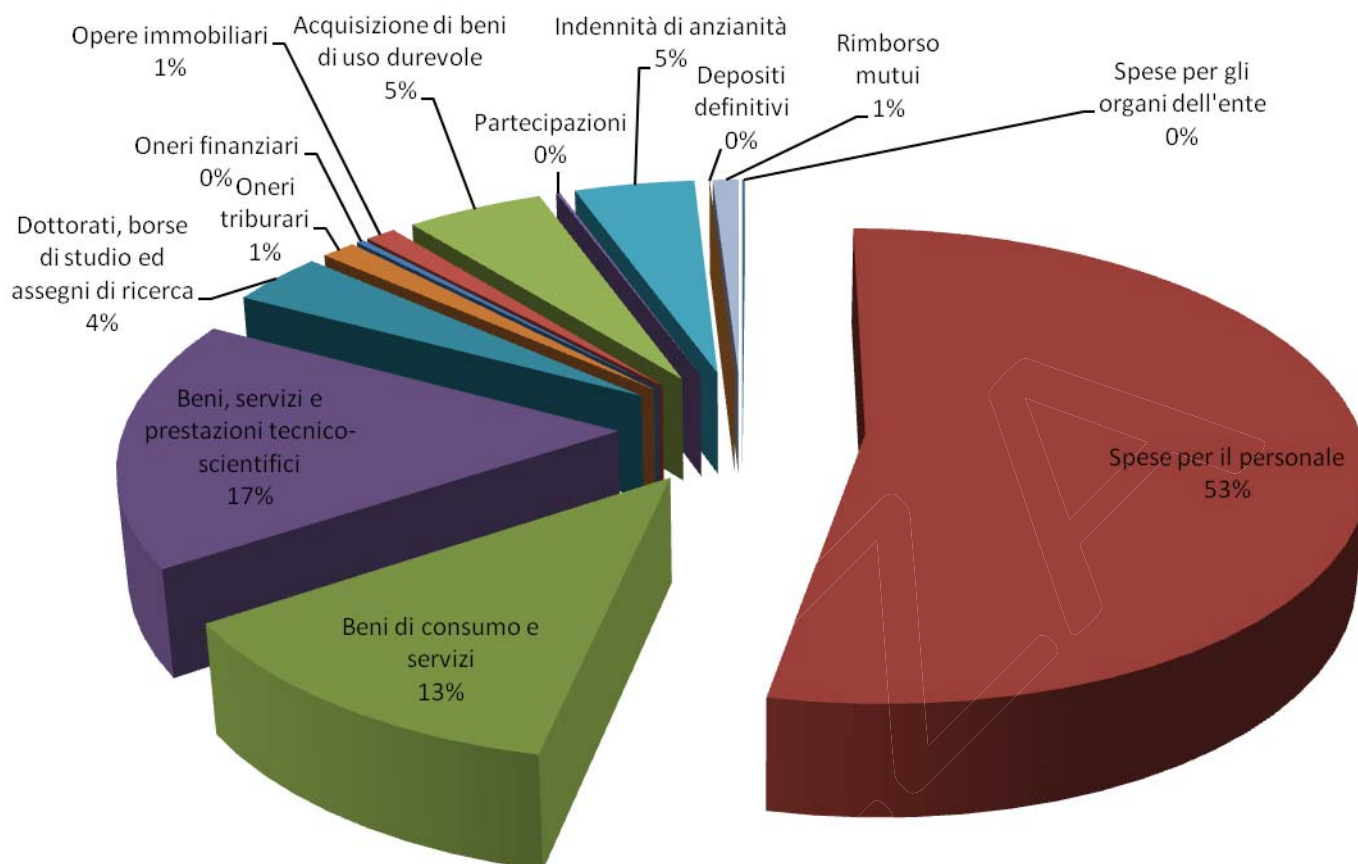


RENDICONTO FINANZIARIO DECISIONALE - RIASSUNTO USCITE			
DENOMINAZIONE	Anno Finanziario 2008	Anno Finanziario 2009	Anno Finanziario 2010 (asestato in attesa di approvazione del CdA)
Titolo I - Spese correnti			
Spese per gli organi dell'ente	780.000,00	694.737,34	
Spese per il personale	444.221.628,55	491.604.456,98	
Beni di consumo e servizi	103.671.366,25	97.696.532,57	
Beni, servizi e prestazioni tecnico-scientifici	142.213.379,26	139.836.317,05	
Dottorati, borse di studio ed assegni di ricerca	30.284.986,57	28.278.957,53	
Oneri triburari	10.950.170,39	9.606.429,13	
Oneri finanziari	2.460.484,67	1.617.000,00	
Totale Titolo I	734.582.015,69	769.334.430,60	
Titolo II - Spese di investimento			
Opere immobiliari	9.638.716,37	38.551.549,00	
Acquisizione di beni di uso durevole	43.455.271,90	28.747.906,36	
Partecipazioni	1.090.432,62	985.072,18	
Indennità di anzianità	38.000.000,00	40.000.000,00	
Depositi definitivi	0,00	0,00	
Totale Titolo II	92.184.420,89	108.284.527,54	
Titolo III - Rimborso prestiti			
Rimborso mutui	8.166.284,88	8.250.000,00	
Totale Titolo III	8.166.284,88	8.250.000,00	
Titolo IV - Fondi di riserva			
Fondo di riserva	0,00	0,00	
Fondo speciale per i rinnovi contrattuali in corso	0,00	0,00	
Fondo rischi ed oneri	0,00	0,00	
Totale Titolo IV	0,00	0,00	
Titolo V - Partite di Giro			
Partite di giro varie	327.703.983,87	332.146.030,58	
Totale Titolo V	327.703.983,87	332.146.030,58	
TOTALE GENERALE DELLE USCITE	1.162.636.705,33	1.218.014.988,72	

Come già indicato, poiché il Piano della Performance dovrà essere approvato entro il 31/01/2011, nel caso in cui a tale data si disponesse anche del Preventivo Finanziario Decisionale potrebbe essere aggiunta anche tale informazione, in modo da fornire una visione di insieme dei dati consuntivi del triennio appena concluso unitamente alle risorse appena assegnate al nuovo esercizio.

Con la medesima logica rispetto alle entrate si espone la ripartizione percentuale delle uscite degli esercizi 2008 e 2009 sulle categorie di spesa.

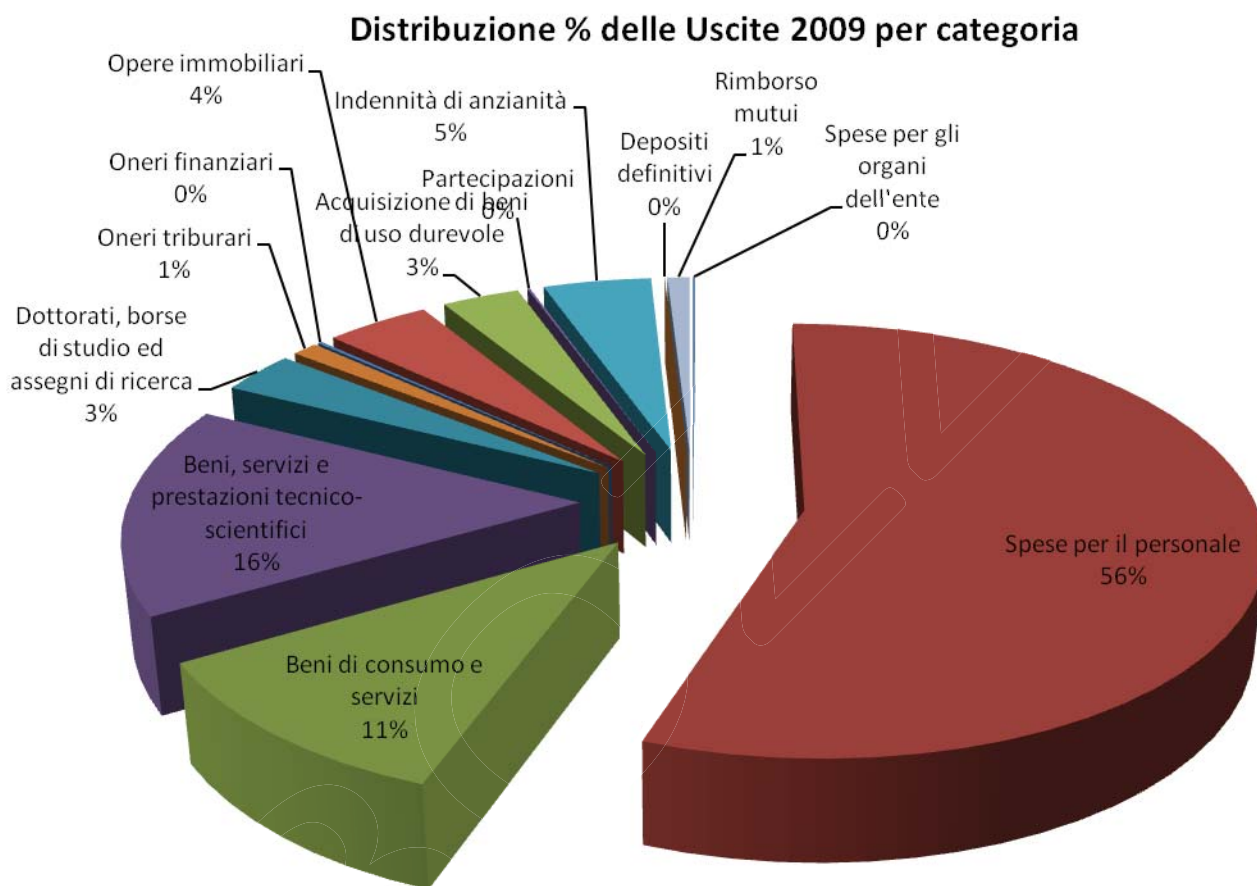
Distribuzione % delle Uscite 2008 per categoria



E' da chiarire che l'incremento delle *Spese per il personale* rilevato nel 2009 rispetto al 2008 (più evidente, in realtà, confrontando l'incremento nei valori assoluti che la crescita della quota di tali spese rispetto al totale) sia stato dovuto alla applicazione dell'ultimo CCNL. La categoria delle *Spese per il personale* comprende, infatti, tutti i capitoli riferiti al personale quali il trattamento economico, l'equo indennizzo, equo premio per attività inventiva, missioni, mensa, formazione, benefici assistenziali e sociali, ecc.

La riduzione, rispetto al 2008, delle spese relative a *Beni di consumo e servizi* (comprendente le spese d'ufficio, postali e telegrafiche, telefoniche, energia elettrica, software, mezzi di trasporto, locazioni, manutenzioni, spese di rappresentanza, vigilanza, ecc.) ed a *Beni, servizi e prestazioni tecnico-scientifiche* (comprendente tutte le spese direttamente riferibili alla attività di ricerca come le spese di laboratorio, di protezione individuale, pubblicazioni, convegni, brevetti, attività internazionali, funzionamento navi oceanografiche, ecc) è dovuta principalmente al fatto che gran parte dei finanziamenti da

parte dei ministeri era destinata alla attuazione del piano di assunzione per giovani ricercatori (il c.d. “Piano Mussi”), alla copertura di specifici oneri arretrati de personale ed alla realizzazione di opere immobiliari (Nuova Intesa di programma CNR/MIUR, realizzazione del Campus per le Nanotecnologie, programma “Roma Capitale”). Ulteriore dimostrazione sta nel fatto che proprio la categoria di spesa *Opere Immobiliari* presenta, rispetto al 2008, un rilevante incremento nelle somme impegnate (fonte: Nota integrativa del Rendiconto Generale del 2009).



Le articolazioni territoriali del CNR

Gli 11 dipartimenti del CNR sono dislocati su tutto il territorio nazionale così come riportato nelle tabelle seguenti.

Dipartimento Terra e Ambiente



TOSCANA

- IGG GEOSCIENZE E GEORISORSE**
Sede di Firenze
Via G. La Pira 4, 50121 FI, FIRENZE
- IGG GEOSCIENZE E GEORISORSE**
Sede Principale di Istituto (PISA)
Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA
- ISE STUDIO DEGLI ECOSISTEMI**
Sede di Firenze
Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO
- ISE STUDIO DEGLI ECOSISTEMI**
Sede di Pisa
Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA
- IVALSA VALORIZZAZIONE DEL LEGNO E DELLE SPECIE ARBOREE**
Sede Principale di Istituto (SESTO FIORENTINO)
Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

TRENTINO ALTO ADIGE

- IVALSA VALORIZZAZIONE DEL LEGNO E DELLE SPECIE ARBOREE**
Sede di San Michele all'Adige
Via Biasi 75, 38010 TN, SAN MICHELE ALL'ADIGE

UMBRIA

- IBAF BIOLOGIA AGRO-AMBIENTALE E FORESTALE**
Sede Principale di Istituto (PORANO)
Via Guglielmo Marconi 2, 05010 TR, PORANO
- IRPI RICERCA PER LA PROTEZIONE IDROGEOLOGICA**
Sede Principale di Istituto (PERUGIA)
Via Madonna Alta 126, 06128 PG, PERUGIA

VENETO

- IBAF BIOLOGIA AGRO-AMBIENTALE E FORESTALE**
Sede di Legnaro
Viale dell'Università 16, 35020 PD, LEGNARO
- IDPA DINAMICA DEI PROCESSI AMBIENTALI**
Sede Principale di Istituto (VENEZIA)
Calle Larga Santa Marta 2, 30123 VE, VENEZIA
- IGG GEOSCIENZE E GEORISORSE**
Sede di Padova
Corso Garibaldi 37, 35122 PD, PADOVA
- IRPI RICERCA PER LA PROTEZIONE IDROGEOLOGICA**
Sede di Padova
Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA
- ISMAR SCIENZE MARINE**
Sede Principale di Istituto (VENEZIA)
Arsenale - Tesa 104, Castello 2737/F, 30122 Venezia
- ISAC SCIENZE DELL' ATMOSFERA E DEL CLIMA**
Sede di Padova
Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA

PUGLIA

- IAMC AMBIENTE MARINO COSTIERO**
Sede di Taranto
Via Roma 3, 74100 TA, TARANTO
- IRPI RICERCA PER LA PROTEZIONE IDROGEOLOGICA**
Sede di Bari
Via Amendola 122/I, 70126 BA, BARI
- IRSA RICERCA SULLE ACQUE**
Sede di Bari
Via Francesco de Blasio 5, 70123 BA, BARI
- ISAC SCIENZE DELL' ATMOSFERA E DEL CLIMA**
Sede di Lecce
Strada provinciale Lecce - Monterone Km 1,200, 73100 LE, LECCE
- ISMAR SCIENZE MARINE**
Sede di Lesina
Via Pola 4, 71010 FG, LESINA

SARDEGNA

- IAMC AMBIENTE MARINO COSTIERO**
Sede di Oristano
Località Sa Mardini , 09072 OR, ORISTANO
- IGAG GEOLOGIA AMBIENTALE E GEOINGEGNERIA**
Sede di Cagliari
Piazza d'Armi , 09123 CA, CAGLIARI
- ISE STUDIO DEGLI ECOSISTEMI**
Sede di Sassari
Via E. De Nicola 1, 07100 SS, SASSARI
- ISAC SCIENZE DELL' ATMOSFERA E DEL CLIMA**
Sede di Cagliari
Strada Provinciale Monserrato Sestu Km. 0,700 c/o Dip. di Fisica, Università di Cagliari

SICILIA

- IAMC AMBIENTE MARINO COSTIERO**
sede di Capo Granitola (TP)
Via del Faro 3, 91020 TP, MAZARA DEL VALLO
- IAMC AMBIENTE MARINO COSTIERO**
Sede di Mazara del Vallo
Via Vaccara 61, 91026 TP, MAZARA DEL VALLO
- IAMC AMBIENTE MARINO COSTIERO**
Sede di Messina
Spianata S. Raineri 86, 98122 ME, MESSINA

Dipartimento Energia e Trasporti



CAMPANIA

- IM** **MOTORI**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
Via Guglielmo Marconi 8, 80128 NA, NAPOLI
- IRC** **ISTITUTO DI RICERCHE SULLA COMBUSTIONE**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
Piazzale Vincenzo Tecchio 80, 80125 NA, NAPOLI

LIGURIA

- IENI** **ENERGETICA E LE INTERFASI**
Sede di Genova
Via E. De Marini 6 – Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

LOMBARDIA

- IENI** **ENERGETICA E LE INTERFASI**
Sede di Milano
Via Roberto Cozzi 53, 20125 MI, MILANO
- IENI** **ENERGETICA E LE INTERFASI**
Sede di Pavia
Viale Taramelli 16, 27100 PV, PAVIA
- IENI** **ENERGETICA E LE INTERFASI**
Sede di Lecco
Corso Promessi Sposi 29 - 23900 Lecco LC Lombardia
- IFP** **FISICA DEL PLASMA "Piero Caldirola"**
Sede Principale di Istituto (MILANO)
Via Roberto Cozzi 53, 20125 MI, MILANO

SICILIA

- ITAE** **TECNOLOGIE AVANZATE PER L'ENERGIA "Nicola Giordano"**
Sede Principale di Istituto (MESSINA)
Via Salita S. Lucia sopra Contesse 5, 98126 ME, MESSINA

VENETO

- IENI** **ENERGETICA E LE INTERFASI**
Sede Principale di Istituto (PADOVA)
Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA
- IGI** **GAS IONIZZATI**
Sede Principale di Istituto (PADOVA)
Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA

Dipartimento di Agroalimentare



CALABRIA

ISAFOM SISTEMI AGRICOLI E FORESTALI DEL MEDITERRANEO
Sede di Cosenza
Via Cavour 4/6, 87036 CS, ROGES DI RENDE

CAMPANIA

IGV GENETICA VEGETALE
Sede di Portici
Via Università 133, 80055 NA, PORTICI

IPP PROTEZIONE DELLE PIANTE
Sede di Portici
Via Università 133, 80055 NA, PORTICI

ISA SCIENZE DELL'ALIMENTAZIONE
Sede Principale di Istituto (AVELLINO)
Via Roma 52A-C, 83100 AV, AVELLINO

ISAFOM SISTEMI AGRICOLI E FORESTALI DEL MEDITERRANEO
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
Via Patacca 85, 80056 NA, ERCOLANO

ISPAAM SISTEMA PRODUZIONE ANIMALE IN AMBIENTE MEDITERRANEO
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
Via Argine 1085, 80147 NA, PONTICELLI

EMILIA ROMAGNA

IBIMET BIOMETEOROLOGIA
Sede di Bologna
Via Gobetti 101, 40129 BO, BOLOGNA

PUGLIA

IGV GENETICA VEGETALE
Sede Principale di Istituto (BARI)
Via Giovanni Amendola 165/A, 70126 BA, BARI

IPP PROTEZIONE DELLE PIANTE
Sede di Bari
Via Giovanni Amendola 165/A, 70126 BA, BARI

ISPA SCIENZE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI
Sede di Lecce
Via Provinciale Lecce-Monteroni, 73100 LE, LECCE

ISPA SCIENZE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI
Sede Principale di Istituto (BARI)
Via Giovanni Amendola 122/O, 70126 BA, BARI

IVV VIROLOGIA VEGETALE
Sede di Bari
Via Amendola 165/A, 70126 BA, BARI

SARDEGNA

IBIMET BIOMETEOROLOGIA
Sede di Sassari
Via Funtana di Lu Colbu 4/A, 07100 SS, SASSARI

ISPA SCIENZE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI
Sede di Sassari
Traversa La Crucca 3, 07100 SS, SASSARI

ISPAAM SISTEMA PRODUZIONE ANIMALE IN AMBIENTE MEDITERRANEO
Sede di Sassari
Via De Nicola 1, 07100 SS, ALGHERO

SICILIA

IGV GENETICA VEGETALE
Sede di Palermo
Corso Calatafimi 414, 90128 PA, PALERMO

ISAFOM SISTEMI AGRICOLI E FORESTALI DEL MEDITERRANEO
Sede di Catania
Via Valdisavoia 5, 95123 CT, CATANIA

TOSCANA

IBBA BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIA AGRARIA
Sede di Pisa
c/o Area di Ricerca CNR Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA

IBIMET BIOMETEOROLOGIA
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
Via G. Caproni 8, 50145 FI, FIRENZE

IDAIC IDAIC - Istituto di Diritto Agrario Internazionale e Comparato
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
Via La Marmora 29, 50121 FI, FIRENZE

IGV GENETICA VEGETALE
Sede di Firenze
Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

IPP PROTEZIONE DELLE PIANTE
Sede Principale di Istituto (SESTO FIORENTINO)
c/o Area di Ricerca di Firenze, Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

UMBRIA

IGV GENETICA VEGETALE
Sede di Perugia
Via Madonna Alta 130, 06128 PG, PERUGIA

ISAFOM SISTEMI AGRICOLI E FORESTALI DEL MEDITERRANEO
Sede di Perugia
Via Madonna Alta 128, 06128 PG, PERUGIA

LAZIO

IBBA **BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIA AGRARIA**
Sede di Monterotondo
Via Salaria KM. 29,300 , 00137 RM, ROMA

LOMBARDIA

IBBA **BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIA AGRARIA**
Sede Principale di Istituto (MILANO)
Via Edoardo Bassini 15, 20133 MI, MILANO

ISPA **SCIENZE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI**
Sede di Milano
Via Celoria 2, 20133 MI, MILANO

IBBA **BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIA AGRARIA**
Sede di Lodi
c/o Parco Tecnologico Padano, Via Einstein, Loc. Cascina
Codazza - Lodi

PIEMONTE

IPP **PROTEZIONE DELLE PIANTE**
Sede di Torino
Viale Mattioli 25, 10125 TO, TORINO

ISPA **SCIENZE DELLE PRODUZIONI ALIMENTARI**
Sede di Torino
Via Leonardo da Vinci 44, 10126 TO, GRUGLIASCO

IVV **VIROLOGIA VEGETALE**
Sede Principale di Istituto (TORINO)
Strada delle Cacce 73, 10135 TO, TORINO

IVV **VIROLOGIA VEGETALE**
Sede di Grugliasco(TO)
c/o Dip. Colture Arboree, UniTo Via L. da Vinci, 44 –
Grugliasco TO

BONZINA

Dipartimento di Medicina



ABRUZZO

IGM GENETICA MOLECOLARE

Sede di Chieti
c/o Università di Chieti - Istituto di Anatomia Umana Normale
(Facoltà di Medicina)
Via dei Vestini , 66100 CH, MADONNA DELLE PIANE

ITOI TRAPIANTI D'ORGANO E L' IMMUNOCITOLOGIA

Sede di Chieti
c/o Università di Chieti - Dip. di Scienze Biomorfologiche
Via dei Vestini , 66100 CH, CHIETI

ITOI TRAPIANTI D'ORGANO E L' IMMUNOCITOLOGIA

Sede Principale di Istituto (L'AQUILA)
c/o Ente Ospedaliero "S. Maria di Collemaggio"
Piazzale Collemaggio , 67100 AQ, L'AQUILA

CALABRIA

IBIM BIOMEDICINA E IMMUNOLOGIA MOLECOLARI "Alberto Monroy"

Unità Organizzativa di Supporto di Reggio Calabria
c/o Ospedali Riuniti - Via Vallone Petrarca sn (RC)

ISN SCIENZE NEUROLOGICHE

Sede Principale di Istituto (COSENZA)
Località Burga – Piano Lago, 87050 CS, MANGONE

ISN SCIENZE NEUROLOGICHE

Sede di Roccelletta di borgia (CZ)
c/o Facoltà di Farmacia Complesso Nini Barbieri - Roccelletta di Borgia CZ

EMILIA ROMAGNA

IGM GENETICA MOLECOLARE

Sede di Bologna
c/o Laboratorio di Biologia Cellulare e Microscopia Elettronica, Istituto di Ricerca 'Codivilla-Putti', Istituto Ortopedico Rizzoli
Via di Barbiano 1/10, 40136 BO, BOLOGNA

ITOI TRAPIANTI D'ORGANO E L' IMMUNOCITOLOGIA

Sede di Bologna
Via di Barbiano 1-10, 40136 BO, BOLOGNA

LAZIO

IBC BIOLOGIA CELLULARE

Sede Principale di Istituto (ROMA)
c/o Campus A. Buzzati-Traverso
Via E. Ramarini 32 , 00015, RM, MONTEROTONDO

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede di Roma
Via San Martino della Battaglia 44 - Viale dell'Università 11, 00185 RM, ROMA

IN NEUROSCIENZE

Sede di Roma
c/o C.E.R.C. Via del Fosso di Fiorano 64/65, 00143 RM, ROMA

INMM NEUROBIOLOGIA E MEDICINA MOLECOLARE

Sede Principale di Istituto (ROMA)
Via del Fosso di Fiorano 64 - Località Prato Smeraldo, 00143 RM

INMM NEUROBIOLOGIA E MEDICINA MOLECOLARE

Sede di ROMA
c/o CNR - Area di Ricerca Roma2 Tor Vergata Via del Fosso del Cavaliere, 100 - RM

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede di ROMA
circonvallazione Nomentana 496 - RM

ISIB INGEGNERIA BIOMEDICA

Sede di Roma
c/o Area di Ricerca di Roma – Montelibretti
Via Salaria Km 29,300 c.p.10, 00137 RM, ROMA

ITOI TRAPIANTI D'ORGANO E L' IMMUNOCITOLOGIA

Sede di Roma
c/o Ospedale S. Eugenio
Piazzale dell'Umanesimo 10, 00144 RM, ROMA

LIGURIA

IBFM BIOIMMAGINI E FISILOGIA MOLECOLARE

Sede di Genova
c/o Università di Genova - Dip. di Scienze Neurologiche
Via De Toni 5, 16132 GE, GENOVA

SICILIA

IBFM BIOIMMAGINI E FISILOGIA MOLECOLARE

Sede di Cefalù
c/o LATO Soc. Cons. srl - Ospedale S. Raffaele Giglio
Contr. Pietrapollastra - Pisciotto- Cefalù, 90015, PA, CEFALU'

IBIM BIOMEDICINA E IMMUNOLOGIA MOLECOLARI "Alberto Monroy"

Sede Principale di Istituto (PALERMO)
c/o Area di Ricerca di Palermo
Via Ugo La Malfa 153, 90146 PA, PALERMO

ISN SCIENZE NEUROLOGICHE

Sede di Catania
Via Paolo Gaifami 18, 95123 CT, CATANIA

TOSCANA

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede di Massa Carrara
c/o Ospedale Pediatrico Apuano
Via Aurelia Sud - Loc. Montepepe , 54100, MS, MASSA CARRARA

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede di Siena
c/o TLS Via Fiorentina 1, 53100 SI, SIENA

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede Principale di Istituto (PISA)
c/o Area di Ricerca di Pisa, Via Giuseppe Moruzzi 1 -, 56124 PI, PISA

IN NEUROSCIENZE

Sede Principale di Istituto (PISA)
c/o Area di Ricerca di Pisa, Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede di Pisa
c/o Area di Ricerca di S. Cataldo Via G. Moruzzi, 1 - Pisa

VENETO

IN NEUROSCIENZE

Sede di Padova
V.le G. Colombo 3 , 35121 PD, PADOVA

ISIB INGEGNERIA BIOMEDICA

Sede Principale di Istituto (PADOVA)
c/o Area di Ricerca di Padova, Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede di Padova
c/o Università di Padova - Dip. di Biologia
Viale G. Colombo 3, 35121 PD, PADOVA

LOMBARDIA

IBFM BIOIMMAGINI E FISILOGIA MOLECOLARE

Sede Principale di Istituto (MILANO)
c/o Laboratorio Interdisciplinare di Tecnologie Avanzate (LITA)
Via Fratelli Cervi 93, 20090 MI, SEGRATE

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede di Milano
c/o Ospedale Niguarda Cà Granda
P.zza Ospedale Maggiore 3, 20162 MI, MILANO

IGM GENETICA MOLECOLARE

Sede Principale di Istituto (PAVIA)
Via Abbiategrosso 207, 27100 PV, PAVIA

IN NEUROSCIENZE

Sede di Milano
c/o Università di Milano - Dip. di Farmacologia
Via Vanvitelli 32, 20129 MI, MILANO

ISIB INGEGNERIA BIOMEDICA

Sede di Milano
c/o Politecnico di Milano - Dip. di Bioingegneria
Piazza Leonardo Da Vinci 32, 20133 MI, MILANO

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede Principale di Istituto (MILANO)
c/o Laboratorio Interdisciplinare di Tecnologie Avanzate (LITA)
Via Fratelli Cervi 93, 20090 MI, SEGRATE

PUGLIA

IFC FISILOGIA CLINICA

Sede di Lecce

c/o - Campus Ecotekne - Dip. di Biologia, Via Lecce - Monteroni, 73100 LE, LECCE

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede di Bari
c/o Area di Ricerca di Bari, Via Amendola 122/D, 70126 BA, BARI

SARDEGNA

IN NEUROSCIENZE

Sede di Cagliari
c/o Citt. Univ. di Monserrato - Dip. di Neuroscienze
SS 554 Km 4,500, 09042 CA, MONSERRATO

INN NEUROGENETICA E NEUROFARMACOLOGIA

Sede Principale di Istituto (Cagliari)
Cittadella Universitaria di Cagliari, 09042 CA, MONSERRATO

INN NEUROGENETICA E NEUROFARMACOLOGIA

Sede di Lanusei
c/o Scuola Elementare palazzina B Via Umberto - Lanusei NU

ITB TECNOLOGIE BIOMEDICHE

Sede di Cagliari
c/o Spin-Off del CNR PharmaNess - Edificio 5 (Parco Scientifico e Tecnologico della Sardegna), 09010 CA, PULA

Dipartimento di Scienze della Vita



PUGLIA

- IBBE** **BIOMEMBRANE E BIOENERGETICA**
Sede Principale di Istituto (BARI)
c/o Università di Bari - Dip. di Biochimica e Biologica Molecolare - Via Amendola 165/A, BARI
- IBBE** **BIOMEMBRANE E BIOENERGETICA**
Sede Principale di Istituto (BARI)
c/o Istituto di Biomembrane e Bioenergetica Via Annibale di Francia 17 (SS 378 Trani-Corato Km 3,200) Trani BA

SARDEGNA

- IGP** **GENETICA DELLE POPOLAZIONI**
Sede Principale di Istituto (SASSARI)
Casella Postale 83 – San Giovanni, 07040 SS, Santa Maria La Palma

CAMPANIA

- IBP** **BIOCHIMICA DELLE PROTEINE**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
c/o Area di Ricerca di Napoli 1
Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI
- IEOS** **ENDOCRINOLOGIA E ONCOLOGIA SPERIMENTALE "G. Salvatore"**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
c/o Università "Federico II" di Napoli - Dip. di Biologia e Patologia Cellulare e Molecolare "L. Califano"
Via Sergio Pansini 5, 80131 NA, NAPOLI
- IGB** **GENETICA E BIOFISICA "Adriano Buzzati Traverso"**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
c/o Area di Ricerca di Napoli 1
Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI

LAZIO

- IBPM** **BIOLOGIA E PATOLOGIA MOLECOLARI**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
c/o Università degli Studi di Roma "La Sapienza" - Dip. di Scienze Biochimiche "A. Rossi Fanelli"
Piazzale Aldo Moro 5, 00185 RM, ROMA

Dipartimento Progettazione Molecolare



CALABRIA

ITM **TECNOLOGIA DELLE MEMBRANE**
Sede Principale di Istituto (RENDE)
 c/o Università di Calabria - Dip. di Ingegneria Chimica e dei Materiali
 Via P. Bucci, 87030 CS, ARCAVACATA DI RENDE

CAMPANIA

IBB **BICSTRUTTURE E BIOIMMAGINI**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 Via Pansini, 5 - 80131 Napoli NA Campania

IBB **BICSTRUTTURE E BIOIMMAGINI**
Sede di NAPOLI
 c/o Università di Napoli "Federico II" - Via Mezzocannone 16, NAPOLI

ICB **CHIMICA BIOMOLECOLARE**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 c/o Comprensorio Olivetti
 Via Campi Flegrei 34, 80078 NA, POZZUOLI

ICTP **CHIMICA E TECNOLOGIA DEI POLIMERI**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 c/o Comprensorio Olivetti
 Via Campi Flegrei 34, 80078 NA, POZZUOLI

IMCB **MATERIALI COMPOSITI E BIOMEDICI**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 c/o Università di Napoli "Federico II" - Facoltà di Ingegneria
 Piazzale V. Tecchio 80, 80125 NA, NAPOLI

EMILIA ROMAGNA

ISMN **STUDIO DEI MATERIALI NANOSTRUTTURATI**
Sede di Bologna
 c/o Area di Ricerca di Bologna
 Via P. Gobetti 101, 40129 BO, BOLOGNA

ISOF **SINTESI ORGANICA E LA FOTOREATTIVITA'**
Sede di Ferrara
 c/o Università di Ferrara - Dip. di Chimica
 Via L. Borsari 46, 44100 FE, FERRARA

ISOF **SINTESI ORGANICA E LA FOTOREATTIVITA'**
Sede Principale di Istituto (BOLOGNA)
 c/o Area di Ricerca di Bologna
 Via P. Gobetti 101, 40129 BO, BOLOGNA

FRIULI VENEZIA GIULIA

IC **CRISTALLOGRAFIA**
Sede di Trieste
 c/o Area Science Park - Basovizza, Strada Statale 14 - Km. 163.5 - Trieste

ICCOM **CHIMICA DEI COMPOSTI ORGANO-METALLICI**
Sede di Trieste
 c/o Dip. di Chimica - Università di Trieste Dipartimento di Chimica via L. Giorgieri, 1 - Trieste

LAZIO

IC **CRISTALLOGRAFIA**
Sede di Roma
 c/o Area di Ricerca di Roma - Montelibretti
 Via Salaria km. 29,300, - c.p.10, 00016 RM, MONTEROTONDO

ICB **CHIMICA BIOMOLECOLARE**
Sede di Roma
 c/o Università degli Studi di Roma "La Sapienza"
 P.le Aldo Moro 5, 00185 RM, ROMA

ICRM **CHIMICA DEL RICONOSCIMENTO MOLECOLARE**
Sede di Roma
 c/o Università Cattolica "Sacro Cuore" - Ist. Biochimica e Bioch. Clinica
 Largo Francesco Vito 1, 00168 RM, ROMA

IMC **METODOLOGIE CHIMICHE**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 c/o Area di Ricerca di Roma - Montelibretti
 Via Salaria km. 29,300, - c.p.10, 00016 RM, MONTEROTONDO

IMC **METODOLOGIE CHIMICHE**
Sede di ROMA
 cc/o Dip.to di Chimica - Università "La Sapienza" - P.le Aldo Moro 5 - Roma

ISMN **STUDIO DEI MATERIALI NANOSTRUTTURATI**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA

ISMN **STUDIO DEI MATERIALI NANOSTRUTTURATI**
Sede di Monterotondo
 c/o area della Ricerca di Roma 1 - Montelibretti Via Salaria, Km 29,5 -
 Monterotondo RM

ISMN **STUDIO DEI MATERIALI NANOSTRUTTURATI**
Sede di ROMA
 c/o univ. di Roma La Sapienza P.le Aldo Moro, 5 - Roma

LIGURIA

ISMAC **STUDIO DELLE MACROMOLECOLE**
Sede di Genova
 c/o Area di Ricerca di Genova
 Via E. De Marini 6 - Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

LOMBARDIA

ICRM **CHIMICA DEL RICONOSCIMENTO MOLECOLARE**
Sede Principale di Istituto (MILANO)
 Via Mario Bianco 9, 20131 MI, MILANO

ISMAC **STUDIO DELLE MACROMOLECOLE**
Sede Principale di Istituto (MILANO)
 c/o Area di Ricerca di Milano 1
 Via E. Bassini 15, 20133 MI, MILANO

ISTM **SCIENZE E TECNOLOGIE MOLECOLARI**
Sede Principale di Istituto (MILANO)
 c/o Politecnico di Milano - Dip. di Chimica Fisica ed
 Elettrochimica
 Via C. Golgi 19, 20133 MI, MILANO

PIEMONTE

ISMAC **ISTITUTO PER LO STUDIO DELLE MACROMOLECOLE**
Sede di Biella
 Corso Giuseppe Pella 16, 13900 BI, BIELLA

PUGLIA

IC **CRISTALLOGRAFIA**
Sede Principale di Istituto (BARI)
 c/o Area di Ricerca di Bari
 Via Giovanni Amendola 122/O, 70126 BA, BARI

ICCOM **CHIMICA DEI COMPOSTI ORGANO-METALLICI**
Sede di Bari
 c/o Università di Bari - Dip. di Chimica
 Via Orabona 4, 70126 BA, BARI

UMBRIA

ISTM SCIENZE E TECNOLOGIE MOLECOLARI

Sede di Perugia
c/o Università di Perugia - Dip. Chimica
Via Elce di sotto 8, 06123 PG, PERUGIA

VENETO

ICB CHIMICA BIOMOLECOLARE

Sede di Padova
c/o Università di Padova - Dip. di Chimica
Organica
Via F. Marzolo 1, 35131 PD, PADOVA

ICIS CHIMICA INORGANICA E DELLE SUPERFICI

Sede Principale di Istituto (PADOVA)
c/o Area di Ricerca di Padova
Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA

ISTM SCIENZE E TECNOLOGIE MOLECOLARI

Sede di Padova
c/o Università di Padova - Dip. di Chimica
Inorganica, Metallorganica ed Analitica
Via F. Marzolo 1, 35131 PD, PADOVA

ITM TECNOLOGIA DELLE MEMBRANE

Sede di Padova
c/o Università di Padova - Dip. Chimica
Organica
Via Marzolo 1, 35131 PD, PADOVA

SARDEGNA

ICB CHIMICA BIOMOLECOLARE

Sede di Sassari
Traversa La Crucca -3 – Regione Balduca, 07040 SS,
LI PUNTI

SICILIA

IBB BIOSTRUTTURE E BIOIMMAGINI

Sede di Catania
c/o Università di Catania - Dip. di Scienze Chimiche
Viale Andrea Doria 6, 95125 CT, CATANIA

ICB CHIMICA BIOMOLECOLARE

Sede di Catania(Valverde)
Via del Santuario 110, 95028 CT, VALVERDE

ICTP CHIMICA E TECNOLOGIA DEI POLIMERI

Sede di Catania
Viale A.Doria 6, 95125 CT, CATANIA

ISMN STUDIO DEI MATERIALI NANOSTRUTTURATI

Sede di Palermo
c/o Area di Ricerca di Palermo
Via Ugo La Malfa 153, 90146 PA, PALERMO

TOSCANA

ICCOM CHIMICA DEI COMPOSTI ORGANO-METALLICI

Sede di Pisa
c/o Università di Pisa - Dip. di Chimica e Chimica
Industriale
Via Risorgimento 35, 56126 PI, PISA

ICCOM CHIMICA DEI COMPOSTI ORGANO-METALLICI

Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
c/o Area di Ricerca di Firenze
Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

IMCB MATERIALI COMPOSITI E BIOMEDICI

Sede di Pisa
c/o Università di Pisa - Dip. di Ing. Chim. Chim. Ind. Sci.
Mat., Via Diotallevi 2, 56126 PI, PISA

Dipartimento di Materiali e Dispositivi



BASILICATA

IMIP **METODOLOGIE INORGANICHE E DEI PLASMI**
Sede di Potenza
 c/o Area di Ricerca di Potenza
 Via S. Loja - Zona Industriale , 85050 PZ, TITO SCALO

CALABRIA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
LR LICRYL
 c/o Università di Calabria - Dip. di Fisica, 87030 CS,
 ARCAVACATA DI RENDE

IPCF **PROCESSI CHIMICO-FISICI**
Sede di Rende
 c/o Dip. di Fisica, Università della Calabria Ponte Pietro Bucci, Cubo 33B - Rende

CAMPANIA

ICIB **CIBERNETICA "Eduardo Caianiello"**
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 c/o Comprensorio Olivetti, Via Campi Flegrei 34, 80078 NA, POZZUOLI

IMM **MICROELETRONICA E MICROSISTEMI**
Sede di Napoli
 c/o Area di Ricerca di Napoli 1, Via P. Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Napoli, RS COHERENTIA
 c/o Università "Federico II" di Napoli - Dip. di Fisica
 (Complesso Universitario di Monte Sant'Angelo - Edificio G),
 Via Cintia , 80126 NA, NAPOLI

INOA **Istituto Nazionale di Ottica Applicata**
Sede di Napoli
 c/o Comprensorio Olivetti, Via Campi Flegrei 34, 80078 NA, POZZUOLI

EMILIA ROMAGNA

IMM **MICROELETRONICA E MICROSISTEMI**
Sede di Bologna
 c/o Area di Ricerca di Bologna, Via P. Gobetti 101, 40129 BO, BOLOGNA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Modena, CRS S3 - SS
 Via Campi 213/a, 41100 MO, MODENA

FRIULI VENEZIA GIULIA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Trieste Basovizza, Laboratorio Nazionale TASC e CRS DEMOCRITOS
 c/o Area Science Park, SS 14 Km 163,500, 34012 TS, BASOVIZZA

ISM **STRUTTURA DELLA MATERIA**
Sede di Trieste Basovizza, Laboratorio Nazionale TASC e CRS DEMOCRITOS
 c/o Area Science Park, SS 14 Km 163,500, 34012 TS, BASOVIZZA

LAZIO

IFN **FOTONICA E NANOTECNOLOGIE,**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 Via Cineto Romano 42, 00156 RM, ROMA

IMIP **METODOLOGIE INORGANICHE E DEI PLASMI,**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 c/o Area di Ricerca di Roma – Montelibretti,
 Via Salaria km. 29,300 c.p.10, 00016 RM, MONTEROTONDO SCALO

IMM **MICROELETRONICA E MICROSISTEMI -**
Sede di Roma
 c/o Area di Ricerca di Roma - Tor Vergata
 Via del fosso del cavaliere 100, 00133 RM, ROMA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Roma, CRS SOFT - CRS SMC – SO
 c/o Università degli Studi di Roma "La Sapienza" - Dip. di Fisica, P.le Aldo Moro 5 Roma

ISC **SISTEMI COMPLESSI,**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA

ISC **SISTEMI COMPLESSI,**
Sede di ROMA
 c/o Dip. Fisica - Università La Sapienza - P.le Aldo Moro, 7 - Roma

ISC **SISTEMI COMPLESSI,**
Sede di Monterotondo
 Via Salaria Km. 29,300 - C.P. 10 - Monterotondo

ISC **SISTEMI COMPLESSI,**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 Via del Fosso del Cavaliere, 100 - Roma

ISM **STRUTTURA DELLA MATERIA**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 c/o AdR di Roma Tor Vergata Via del fosso del cavaliere 100, RM

ISM **STRUTTURA DELLA MATERIA**
Sede di Monterotondo
 c/o AdR di Montelibretti Via Salaria, Km. 29,300 - Monterotondo

IPCF **PROCESSI CHIMICO-FISICI**
Sede di Roma
 c/o Dip. di Fisica, Università "La Sapienza" P.le Aldo Moro 5 - Roma

LIGURIA

IBF **BIOFISICA**
Sede di Genova
 c/o Area di Ricerca di Genova
 Via E. De Marini 6 – Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede Principale di Istituto (GENOVA)
 Corso F.M. Perrone 24, 16152 GE, GENOVA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Genova, LR SUPERMAT - SU
 Corso F.M. Perrone 24, 16152 GE, GENOVA

LOMBARDIA

IBF **BIOFISICA**
Sede di Milano
 c/o Università di Milano - Dip. di Biologia, Via Celoria 26,
 20133 MI, MILANO

IFN **FOTONICA E NANOTECNOLOGIE**
Sede di Milano
 c/o Politecnico di Milano - Dip. di Fisica
 Piazza Leonardo Da Vinci 32, 20133 MI, MILANO

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Milano - CRS ULTRAS - UL
 c/o Politecnico di Milano - Dip. di Fisica
 Piazza Leonardo da Vinci 32, 20133 MI, MILANO

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Brescia - LR SENSOR
 c/o Università di Brescia, Via Branze 38, 25123 BS, BRESCIA

INFM **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Agrate Brianza - LABORATORIO MDM - MD
 Via Comprensorio Olivetti 2, 20041 MI, AGRATE BRIANZA

IMM **MICROELETRONICA E MICROSISTEMI**
Sede di Agrate Brianza

PUGLIA

- IMIP** **METODOLOGIE INORGANICHE E DEI PLASMI**
Sede di Bari
 c/o Università di Bari - Dip. Chimica - Via Orabona 4, 70126 BA, BARI
- IMM** **MICROELETTRONICA E MICROSISTEMI**
Sede di Lecce
 c/o Campus Ekotecne, Via Monteroni, Palazzina A3, 73100 LE, LECCE
- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Lecce - CRS NNL - NN
 c/o Distretto tecnologico ISUFI, Via Arnesano, 73100 LE, LECCE
- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Bari - LR LIT3 - LB
 c/o Politecnico di Bari - Dip. di Fisica, V. G. Amendola 173, 70126 BA, BARI
- INOA** **Istituto Nazionale di Ottica Applicata**
Sede di Lecce
 Via Barsanti, 73010 LE, ARNESANO
- IPCF** **PROCESSI CHIMICO-FISICI**
Sede di Bari
 c/o Università di Bari - Dipartimento di Chimica, Via Orabona 4, 70126 BA, BARI

SARDEGNA

- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Monserrato - LR SLACS - SL
 c/o Università di Cagliari - Dip. di Fisica (Citt. Universitaria)
 Strada Provinciale Sestu km 0,700, 09042 CA, MONSERRATO

SICILIA

- IBF** **BIOFISICA**
Sede di Palermo
 c/o Area di Ricerca di Palermo, Via Ugo La Malfa 153, 90146 PA, PALERMO
- IMM** **MICROELETTRONICA E MICROSISTEMI**
Sede Principale di Istituto (CATANIA)
 c/o STMicroelectronics Srl, Ottava strada 5 - Zona industriale di Catania, 95121 CT, CATANIA
- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Catania, CRS MATIS - MA
 c/o Dip. di fisica e Astronomia - Univ. di Catania, V. Santa Sofia 64, 95123 CT, CATANIA
- IPCF** **PROCESSI CHIMICO-FISICI**
Sede di Messina
 Contrada Papardo - Salita Sperone 237, 98158 ME, MESSINA
- IMM** **MICROELETTRONICA E MICROSISTEMI**
Sede di Catania

TOSCANA

- IBF** **BIOFISICA**
Sede Principale di Istituto (PISA)
 Via Giuseppe Moruzzi 1 – San Cataldo, 56124 PI, PISA
- IFAC** **FISICA APPLICATA "Nello Carrara"**
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
 c/o Area di Ricerca di Firenze, Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO
- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Pisa - CRS NEST - LR POLYLAB - NE
 c/o Complesso Polvani, Via Della Faggiola 17/19, 56126 PI, PISA
- INOA** **Istituto Nazionale di Ottica Applicata**
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
 Largo E. Fermi 6, 50125 FI, FIRENZE
- IPCF** **PROCESSI CHIMICO-FISICI**
Sede Principale di Istituto (PISA)
 c/o Area di Ricerca di Pisa, Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA
- ISC** **SISTEMI COMPLESSI**
Sede di Firenze
 c/o Area di Ricerca di Firenze, Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

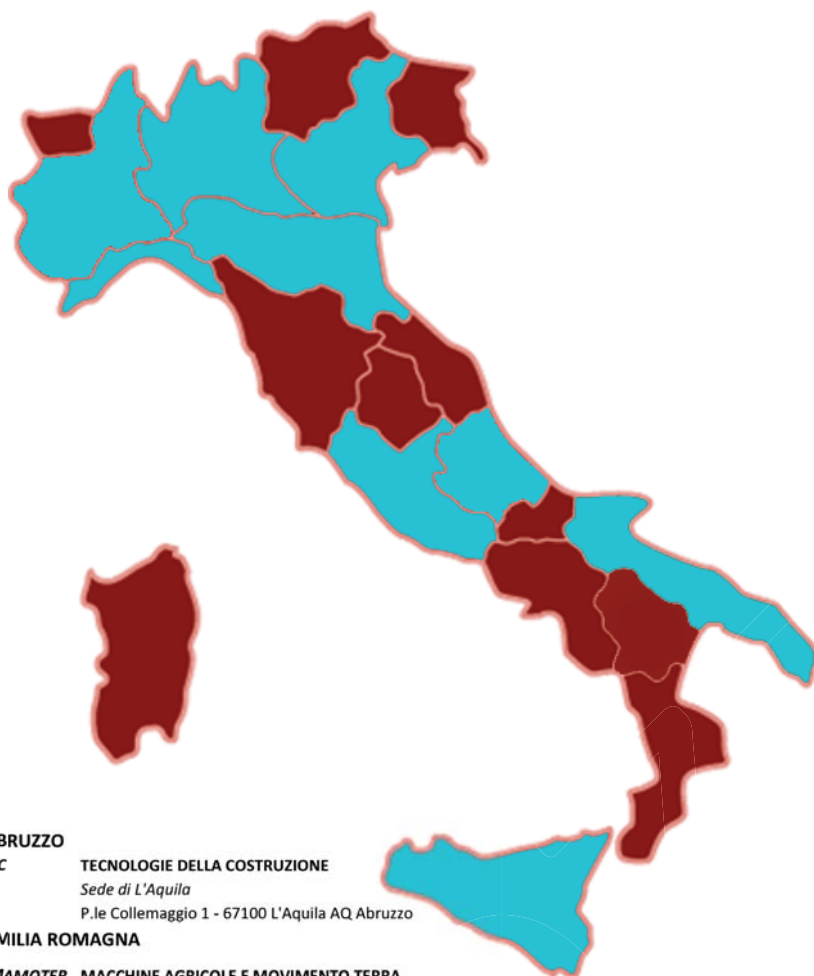
TRENTINO ALTO ADIGE

- IBF** **BIOFISICA**
Sede di Trento
 c/o Istituto Trentino di Cultura, Via alla Cascata 56/C, 38100 TN, POVO
- IFN** **FOTONICA E NANOTECNOLOGIE**
Sede di Trento
 c/o Istituto Trentino di Cultura, Via Sommarive 18, 38050 TN, POVO
- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Trento - CRS BEC - BE
 c/o Università di Trento - Dip. di Fisica, Via Sommarive 14, 38100 TN, POVO

VENETO

- INFM** **Istituto Nazionale per la Fisica della Materia**
Sede di Padova - LR LUXOR LU
 c/o Università di Padova - Dip. Fisica "G. Galilei", V. F. Marzolo 8, 35131 PD, PADOVA

Dipartimento Sistemi di Produzione



ABRUZZO

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede di L'Aquila
 P.le Collemaggio 1 - 67100 L'Aquila AQ, ABRUZZO

EMILIA ROMAGNA

IMAMOTER **MACCHINE AGRICOLE E MOVIMENTO TERRA**
Sede Principale di Istituto (FERRARA)
 Via Canal Bianco 28, 44100 FE, CASSANA

IMEM **MATERIALI PER L' ELETTRONICA ED IL MAGNETISMO**
Sede Principale di Istituto (PARMA)
 Parco Area delle Scienze 37/A, 43100 PR, PARMA

ISTEC **SCIENZA E TECNOLOGIA DEI MATERIALI CERAMICI**
Sede Principale di Istituto (FAENZA)
 Via Granarolo 64, 48018 RA, FAENZA

LAZIO

IDASC **ACUSTICA E SENSORISTICA**
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 c/o AdR di Roma - Tor Vergata - Via Fosso del Cavaliere 100, RM

ITIA **TECNOLOGIE INDUSTRIALI E AUTOMAZIONE**
Sede di Roma
 c/o AdR di Roma - Tor Vergata Via del fosso del cavaliere 100, RM

ITIA **TECNOLOGIE INDUSTRIALI E AUTOMAZIONE**
Sede di Montelibretti
 c/o AdR di Roma Montelibretti Via Salaria Km 29, 300 - Strada della Neve - Montelibretti

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede di Monterotondo
 Via Salaria Km 29,300 - Area Ricerca CNR - Monterotondo

LIGURIA

IMEM **MATERIALI PER L' ELETTRONICA ED IL MAGNETISMO**
Sede di Genova
 c/o Università di Genova - Dip. di Fisica
 Via Dodecaneso 33, 16146 GE, GENOVA

ISSIA **STUDI SUI SISTEMI INTELLIGENTI PER L' AUTOMAZIONE**
Sede di Genova
 c/o Area di Ricerca di Genova
 Via E. De Marini 6 - Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

LOMBARDIA

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede Principale di Istituto (SAN GIULIANO MILANESE)
 Frazione Sesto Ulteriano - Via Lombardia 49, 20098 MI, SAN GIULIANO MILANESE

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede di Milano
 Via Bassini 15 - 20133 Milano

ITIA **TECNOLOGIE INDUSTRIALI E AUTOMAZIONE**
Sede Principale di Istituto (MILANO)

ITIA **TECNOLOGIE INDUSTRIALI E AUTOMAZIONE**
Sede di Vigevano
 Via Pisani 1 - 27029 Vigevano PV

IDASC **ACUSTICA E SENSORISTICA**
Sede di Brescia
 c/o Università di Brescia Via Valotti, 9 - 25133 Brescia

PIEMONTE

IMAMOTER **MACCHINE AGRICOLE E MOVIMENTO TERRA**
Sede di Torino

ISTEC **SCIENZA E TECNOLOGIA DEI MATERIALI CERAMICI**
Sede di Torino
 Strada delle Cacce, 73 - 10135 TORINO

PUGLIA

ISSIA **STUDI SUI SISTEMI INTELLIGENTI PER L' AUTOMAZIONE**
Sede Principale di Istituto (BARI)
 c/o Area di Ricerca di Bari
 Via Giovanni Amendola 122, 70126 BA, BARI

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede di Bari

ITIA **TECNOLOGIE INDUSTRIALI E AUTOMAZIONE**
Sede di Bari
 c/o ITC-CNR Strada Crocefisso, 2b - 70126 Bari

SICILIA

ISSIA **STUDI SUI SISTEMI INTELLIGENTI PER L' AUTOMAZIONE**
Sede di Palermo
 Via Dante Alighieri 12, 90141 PA, PALERMO

VENETO

ITC **TECNOLOGIE DELLA COSTRUZIONE**
Sede di Padova
 c/o Area di Ricerca di Padova
 Corso Stati Uniti 4, 35127 PD, PADOVA

Dipartimento Tecnologie dell'informazioni e Comunicazioni



CALABRIA

ICAR CALCOLO E RETI AD ALTE PRESTAZIONI
Sede Principale di Istituto (RENDE)
 c/o Università della Calabria - Dip. DEIS - Via Pietro Bucci - Cubo 41c, 87030 CS, RENDE

CAMPANIA

IAC Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"
Sede di Napoli
 c/o Area di Ricerca di Napoli 1, Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI

ICAR CALCOLO E RETI AD ALTE PRESTAZIONI
Sede di Napoli
 c/o Area di Ricerca di Napoli 1, Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI

IREA RILEVAMENTO ELETTROMAGNETICO DELL'AMBIENTE
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
 Via Diocleziano 328, 80124 NA, NAPOLI

EMILIA ROMAGNA

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede di Bologna
 c/o Università di Bologna - DEIS (Facoltà di Ingegneria)
 Viale Risorgimento 2, 40136 BO, BOLOGNA

LAZIO

IASI ANALISI DEI SISTEMI ED INFORMATICA "Antonio Ruberti"
Sede Principale di Istituto (ROMA)
 Viale Manzoni 30, 00185 RM, ROMA

IAC Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"
Sede principale di istituto (ROMA)
 Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA

LIGURIA

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede di Genova
 c/o Area di Ricerca di Genova, Via De Marini 6 - Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

IMATI MATEMATICA APPLICATA E TECNOLOGIE INFORMATICHE
Sede di Genova
 c/o Area di Ricerca di Genova, Via E. De Marini 6 - Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

LOMBARDIA

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede di Milano
 c/o Politecnico di Milano, Piazza Leonardo Da Vinci 32, 20133 MI, MILANO

IMATI MATEMATICA APPLICATA E TECNOLOGIE INFORMATICHE
Sede di Milano
 c/o Area di Ricerca di Milano 1, Via E. Bassini 15, 20133 MI, MILANO

IMATI MATEMATICA APPLICATA E TECNOLOGIE INFORMATICHE
Sede Principale di Istituto (PAVIA)
 c/o Polo Universitario Cravino, Via Ferrara 1, 27100 PV, PAVIA

IREA RILEVAMENTO ELETTROMAGNETICO DELL'AMBIENTE
Sede di Milano
 c/o Area di Ricerca di Milano 1, Via E. Bassini 15, 20133 MI, MILANO

PIEMONTE

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede Principale di Istituto (TORINO)
 c/o Politecnico di Torino, Corso Duca degli Abruzzi 24, 10129 TO, TORINO

PUGLIA

IAC Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"
Sede di Bari
 c/o Area di Ricerca di Bari, Vja Giovanni Amendola 122/I, 70126 BA, BARI

SICILIA

ICAR CALCOLO E RETI AD ALTE PRESTAZIONI
Sede di Palermo
 Viale delle Scienze - Edificio 11, 90128 PA, PALERMO

TOSCANA

IAC Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone"
Sede di Firenze
 c/o Area di Ricerca di Firenze - Edificio F, Via Madonna del Piano 10, 50019 FI, SESTO FIORENTINO

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede di Pisa
 c/o Università di Pisa - Dip. di Ingegneria dell'Informazione
 Via Diotisalvi 2, 56126 PI, PISA

IIT INFORMATICA E TELEMATICA
Sede Principale di Istituto (PISA)
 c/o Area di Ricerca di Pisa, Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA

ISTI SCIENZA E TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE "Alessandro Faedo"
Sede Principale di Istituto (PISA)
 c/o Area di Ricerca di Pisa, Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA

IASI ANALISI DEI SISTEMI ED INFORMATICA "Antonio Ruberti"
Sede di Firenze
 c/o Dipartimento di Matematica "Ulisse Dini" - Firenze

VENETO

IEIIT ELETTRONICA ED INGEGNERIA DELL' INFORMAZIONE E DELLE TELECOMUNICAZIONI
Sede di Padova
 c/o Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione Via Gradenigo, 6/B - Padova

Dipartimento Identità Culturale



CAMPANIA

- IRAT** RICERCHE SULLE ATTIVITA' TERZIARIE
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
Via Michelangelo Schipa 91, 80122 NA, NAPOLI
- IRPPS** ISTITUTO DI RICERCHE SULLA POPOLAZIONE E LE POLITICHE SOCIALI
Sede di Salerno
Via Vittorio Emanuele 9/11, 84080 SA, PENTA DI FISCIANO
- ISGI** STUDI GIURIDICI INTERNAZIONALI
Sede di Napoli
c/o Area di Ricerca di Napoli 1, Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI
- ISPF** STORIA DEL PENSIERO FILOSOFICO E SCIENTIFICO MODERNO
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
c/o Università "Federico II" di Napoli - Dip. di Filosofia "A. Aliotta"
Via Porta di Massa 1, 80133 NA, NAPOLI
- ISSM** STUDI SULLE SOCIETA' DEL MEDITERRANEO
Sede Principale di Istituto (NAPOLI)
c/o Area di Ricerca di Napoli 1, Via Pietro Castellino 111, 80131 NA, NAPOLI

LAZIO

- CERIS** RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO
Sede di Roma
Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA
- ILIESI** LESSICO INTELLETTUALE EUROPEO E STORIA DELLE IDEE
Sede Principale di Istituto (ROMA)
c/o Villa Mirafiori, Via Nomentana 118, 00161 RM, ROMA
- IRPPS** ISTITUTO DI RICERCHE SULLA POPOLAZIONE E LE POLITICHE SOCIALI
Sede Principale di Istituto (ROMA)
Via Nizza 128, 00198 RM, ROMA
- ISGI** STUDI GIURIDICI INTERNAZIONALI
Sede Principale di Istituto (ROMA)
Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA
- ISSIRFA** STUDI SUI SISTEMI REGIONALI FEDERALI E SULLE AUTONOMIE "Massimo Severo Giannini"
Sede Principale di Istituto (ROMA)
Via dei Taurini 19, 00185 RM, ROMA
- ISTC** SCIENZE E TECNOLOGIE DELLA COGNIZIONE
Sede Principale di Istituto (ROMA)
Via San Martino della Battaglia 44, 00185 RM, ROMA
- ITTIG** TEORIA E TECNICHE DELL'INFORMAZIONE GIURIDICA
Sede di Roma
c/o Università degli Studi di Roma "La Sapienza" - Ist. Diritto Romano
P.le A. Moro 5, 00185 RM, ROMA

LIGURIA

- ISEM** STORIA DELL'EUROPA MEDITERRANEA
Sede di Genova
c/o Università di Genova - Dip. di Storia Moderna e Contemp.,
Via Balbi 6, GENOVA
- ITD** TECNOLOGIE DIDATTICHE
Sede Principale di Istituto (GENOVA)
c/o Area di Ricerca di Genova
Via De Marini 6 - Torre di Francia, 16149 GE, GENOVA

LOMBARDIA

- CERIS** RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO
Sede di Milano
c/o Area di Ricerca di Milano 1
Via Edoardo Bassini 15, 20133 MI, MILANO
- ISPF** STORIA DEL PENSIERO FILOSOFICO E SCIENTIFICO MODERNO
Sede di Milano
Via de' Togni 7, 20123 MI, MILANO
- ISEM** STORIA DELL'EUROPA MEDITERRANEA
Sede di Milano
c/o Università di Milano Via Mercalli 23 - Milano

PIEMONTE

- CERIS** RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO
Sede Principale di Istituto (TORINO)
Via Real Collegio 30, 10024 TO, MONCALIERI
- ISEM** STORIA DELL'EUROPA MEDITERRANEA
Sede di Torino
c/o Università di Torino, Via Sant'Ottavio 20, 10124 TO, TORINO

VENETO

- ISTC** SCIENZE E TECNOLOGIE DELLA COGNIZIONE
Sede di Padova
Via G. Anghinoni 10, 35121 PD, PADOVA

TRENTINO ALTO ADIGE

- ISTC** SCIENZE E TECNOLOGIE DELLA COGNIZIONE
Sede di Trento
Via alla Cascata, 56/C - 38100 Povo-Trento

EMILIA ROMAGNA

- IRSIG** RICERCA SUI SISTEMI GIUDIZIARI
Sede principale di Istituto (BOLOGNA)
Via Zamboni 26, 40126 BO, BOLOGNA

SICILIA

- ITD** TECNOLOGIE DIDATTICHE
Sede di Palermo
c/o Area di Ricerca di Palermo Via Ugo La Malfa 153, 90146 PA, PALERMO

SARDEGNA

- ISEM** STORIA DELL'EUROPA MEDITERRANEA
Sede Principale di Istituto (CAGLIARI)
Via G.B.Tuveri 128, 09129 CA, CAGLIARI

TOSCANA

- ILC** LINGUISTICA COMPUTAZIONALE
Sede Principale di Istituto (PISA)
c/o Area di Ricerca di Pisa
Via Giuseppe Moruzzi 1, 56124 PI, PISA
- ITTIG** TEORIA E TECNICHE DELL'INFORMAZIONE GIURIDICA
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
Via de' Barucci 20, 50127 FI, FIRENZE
- OVI** OPERA DEL VOCABOLARIO ITALIANO
Sede Principale di Istituto (FIRENZE)
c/o Accademia della Crusca - Villa Medicea
Via di Castello 46, 50141 FI, FIRENZE

2.2 Mandato istituzionale e Missione

“Mandato istituzionale”: Il CNR, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, trasferire, valutare e valorizzare ricerche nei principali settori della conoscenza e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese.

“Missione”: svolgere, promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca nei principali settori di sviluppo delle conoscenze e delle loro applicazioni per lo sviluppo scientifico, tecnologico, economico e sociale del paese, sia promuovendo l'innovazione e la competitività del sistema industriale, sia fornendo tecnologie e soluzioni capaci di dare risposte ai bisogni emergenti, individuali e collettivi.

Gli scopi istituzionali del CNR consistono, pertanto, nello svolgimento dell'attività di ricerca; sviluppo del sistema della ricerca; promozione dell'internazionalizzazione del sistema della ricerca; svolgimento di attività di consulenza al Governo e ad altre istituzioni su temi strategici per il Paese e la collettività; qualificazione delle risorse umane.

Sono questi i punti cardine della missione dell'Ente, i cui obiettivi si possono schematizzare nei progetti rispondenti a undici tematiche strategiche - quali Terra e Ambiente, Energia e Trasporti, Agroalimentare, Medicina, Scienze della Vita, Progettazione Molecolare, Materiali e Dispositivi, Sistemi di Produzione, Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, Identità Culturale, Patrimonio Culturale – che lo vedono impegnato.

All'area strategica si affianca un'ulteriore area dove confluiscono tutti gli obiettivi relativi all'attività ordinaria del CNR, quella, cioè, svolta dall'Amministrazione Centrale.

2.3 Albero della performance

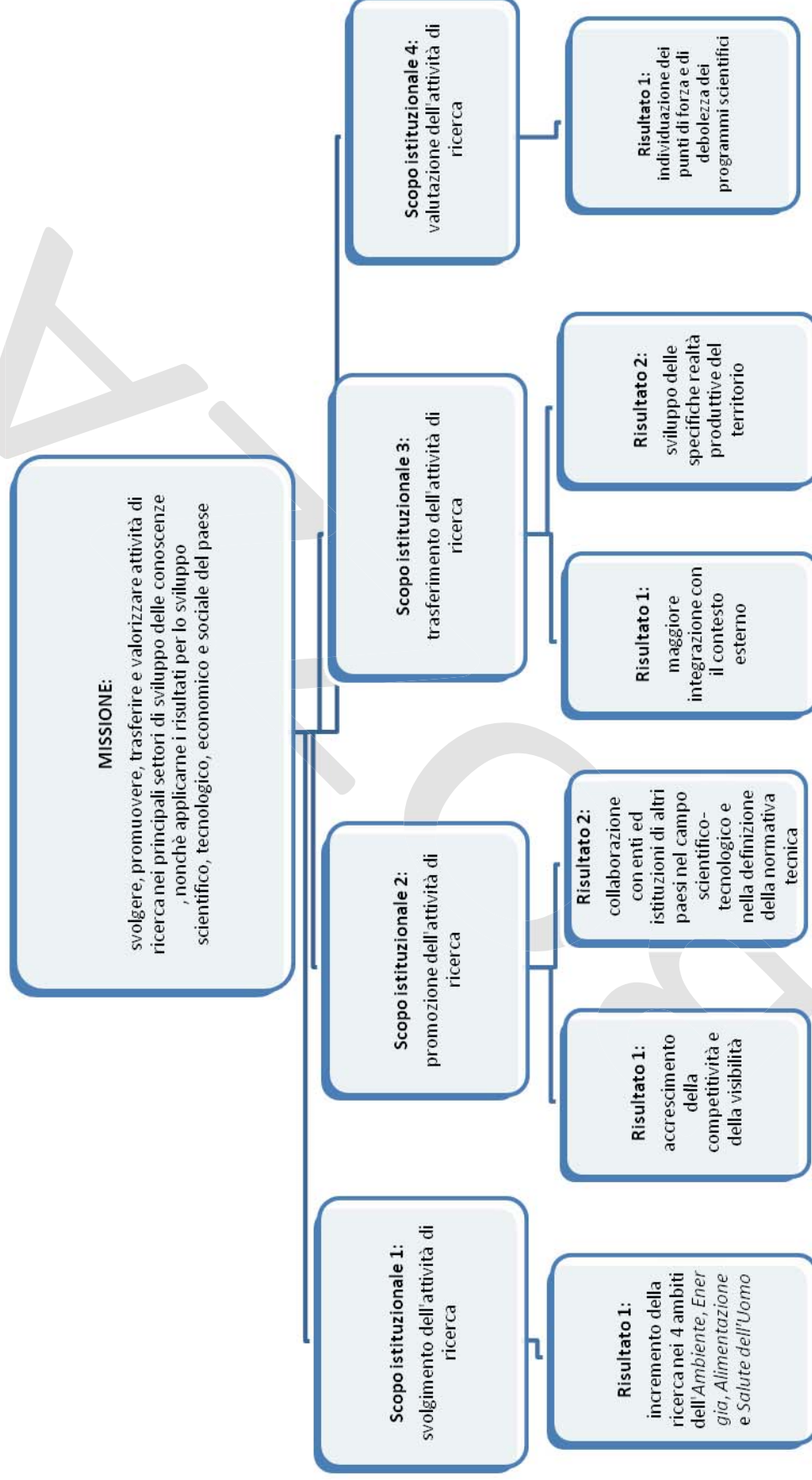
Il modello proposto è stato costruito applicando al CNR proposte già formulate ed adottate in altre realtà e interpretando le tesi formulate dalla dottrina sulla base delle caratteristiche peculiari e delle esigenze riguardanti un ente pubblico di ricerca.

L'albero della performance è vincolo, e allo stesso tempo è la risultanza, di una BSC (Balanced Scorecard) dell'Ente.

La tabella che segue è ripresa dal Modello di Balance Scorecard di Robert Kaplan e David Norton. Le metriche temporali rappresentano modalità di misurazioni sulla velocità di ottenimento risultati, le metriche quantitative rappresentano modalità di misurazioni sul numero, mentre le metriche qualitative devono essere stabilite al momento della definizione degli obiettivi.

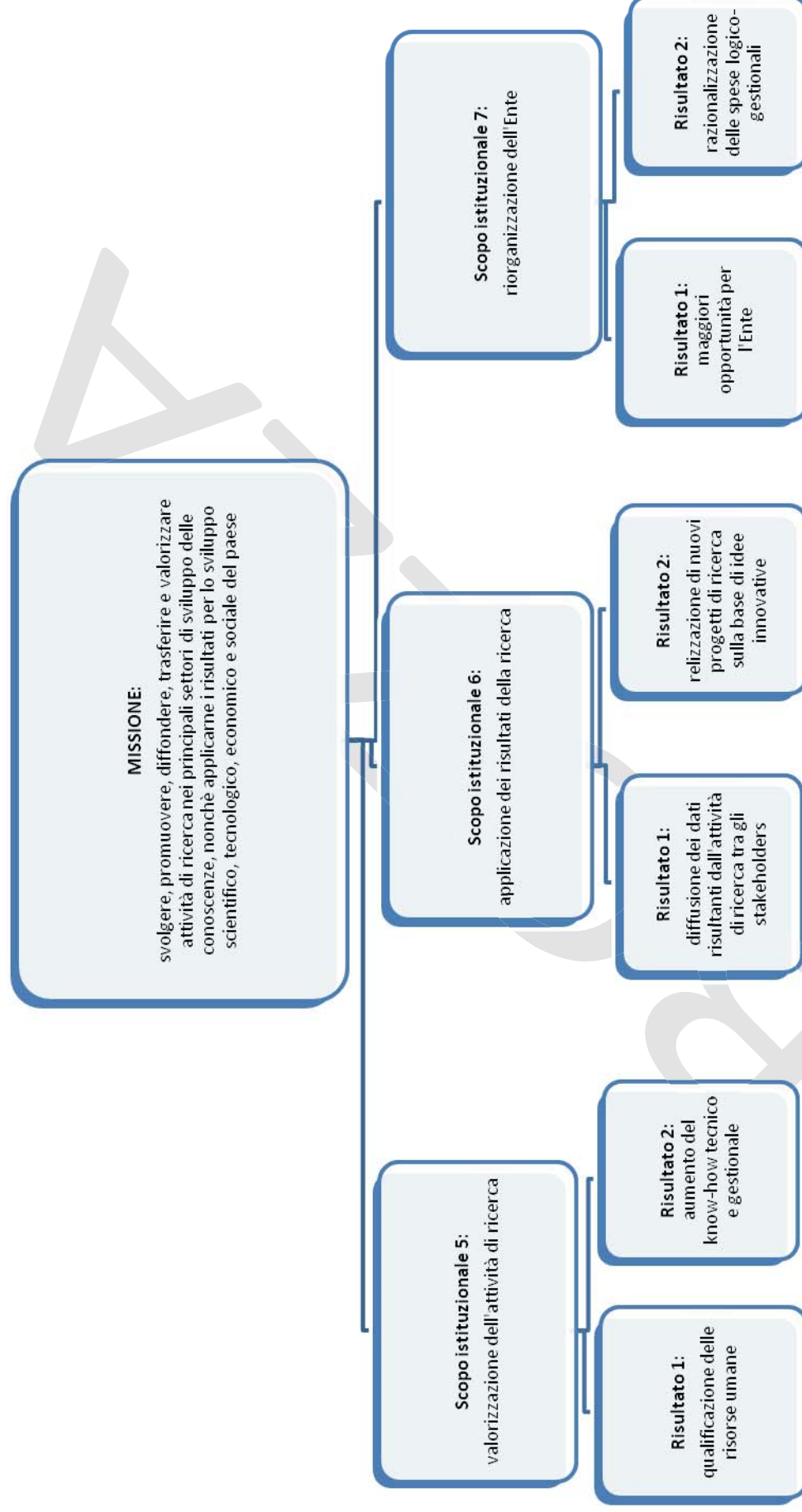
BONZZA

IL COLLEGAMENTO FRA MISSIONE E AREE STRATEGICHE (1)

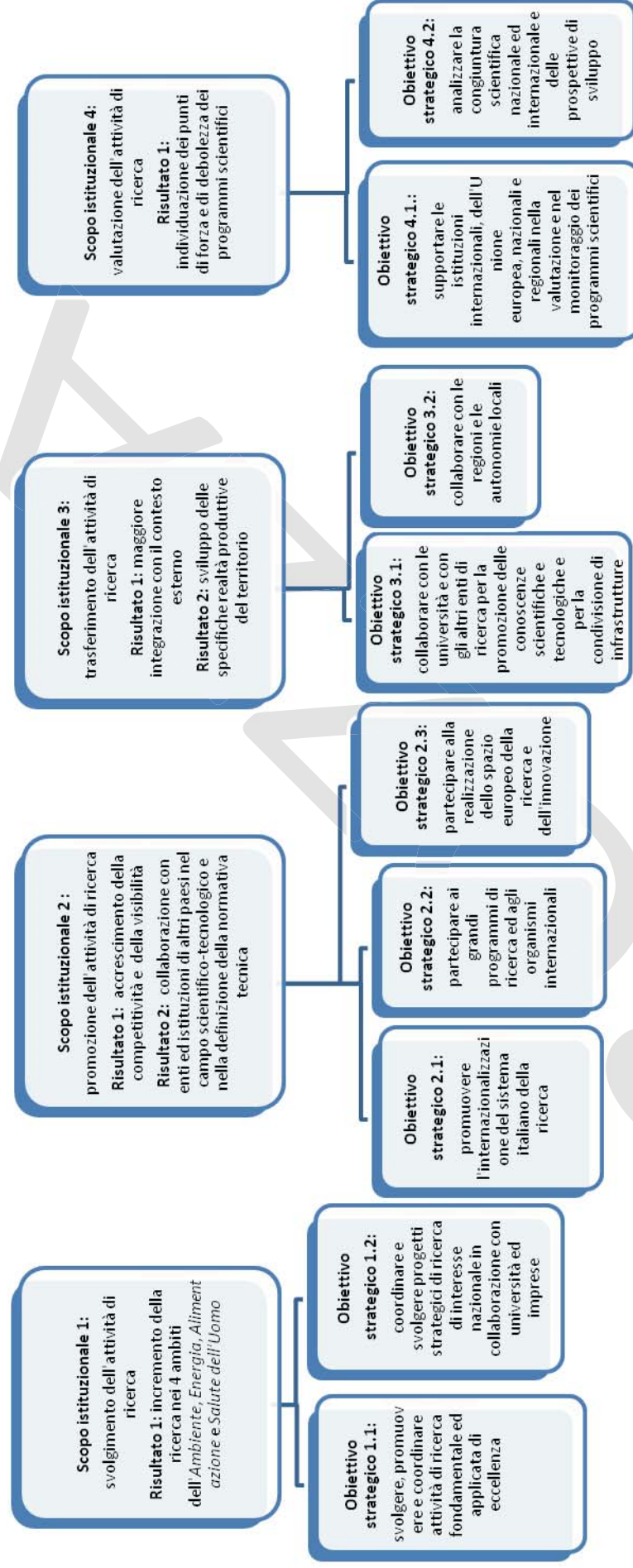


(segue)

IL COLLEGAMENTO FRA MISSIONE E AREE STRATEGICHE (2)

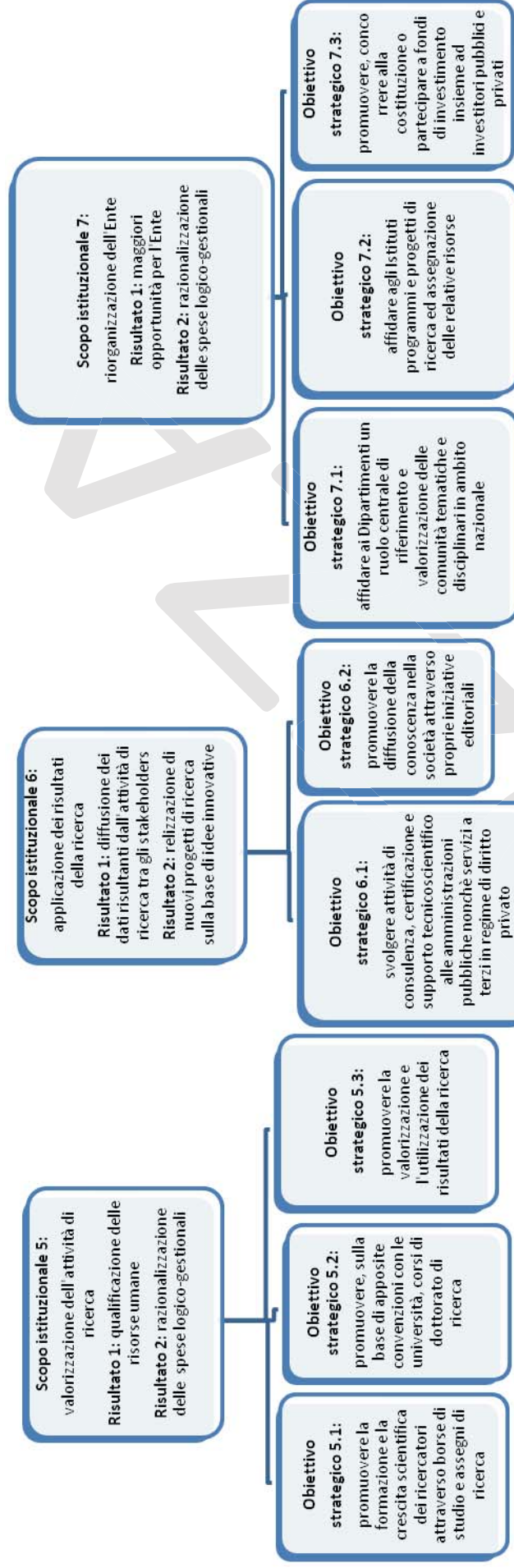


IL COLLEGAMENTO FRA AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI (1)



(segue)

IL COLLEGAMENTO FRA AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI (2)



Scopi Istituzionali	Missione e Obiettivi	Struttura	Obiettivi Strategici	Misure Strategiche	Metrica
Svolgere Ricerca	Svolge, promuove e coordina attività di ricerca	Amministrativa	- Formazione del Personale	- tempistiche e contenziosi di lavoro	tempo
Promuovere Ricerca	Promuove l'internazionalizzazione	Rete Scientifica	- Reclutamento e congedo del Personale	- numero di contenziosi di lavoro	quantità
Trasferire Conoscenza	Propone, coordina e svolge progetti strategici di ricerca		- Benessere del Personale	- corsi di formazione	quantità e costi/qualità
Valutare la Ricerca	Promuove la formazione e la crescita scientifica		- Riduzione dei costi	- fornitori	quantità e costi/qualità
Valorizzare Ricerca	Favorire sviluppo		- Soddisfazione della RETE	- stakeholders (clienti)	quantità e costi/qualità
Applicare i risultati della Ricerca			- Marketing	- laboratori	quantità e costi/qualità
			- Logistica	- strumenti	quantità e costi/qualità
			- Strumentazione	- sedi territoriali	quantità e costi/qualità
			- Sicurezza	- organigramma	qualità
			- Salute	- incidenti	quantità
			- Identificazione dell'organizzazione	- malattie	quantità
			- Supporto alle infrastrutture esterne	- congedi	quantità
			- Supporto ai piani di Gestione	- qualità/sicurezza posto lavoro	costi/qualità
			- Gestione informatica	- datawarehouse	quantità e qualità
			- Risorse finanziarie	- software	quantità e costi/qualità
			- Attrazione fondi	- rete informatica	qualità
			- Patrimonio edilizio	- monitoraggio costi	qualità
			- Relazioni con il pubblico	- valutazione costi	qualità
			- Bilancio	- volume di attività	quantità
				- costi	quantità
				- partecipazioni societarie	quantità e costi/qualità
				- manutenzione	quantità e costi/qualità
				- opere carattere scientifico	quantità e costi/qualità
				- collaborazioni	quantità e costi/qualità
				- pubblicazioni	quantità e costi/qualità
				- progetti	quantità e costi/qualità

3.ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

ELEMENTI DA INSERIRE

3.2 Analisi del contesto interno

ELEMENTI DA INSERIRE

BONZZA

4. Obiettivi strategici

La tabella 4 di correlazione obiettivi/caratteristiche degli stessi ai sensi dell'Art. 5 comma 2 del D.Lgs 150/2009 richiede che gli obiettivi per esser tali dovrebbero essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Non sono assimilabili al concetto di "obiettivo" i compiti che, per funzione istituzionale, il personale dirigenziale deve svolgere. Le declaratorie per i singoli dirigenti rappresentano i compiti e non gli obiettivi che devono essere definiti di volta in volta in funzione dei compiti stessi.

Gli obiettivi strategici devono essere in linea con lo scopo istituzionale, gli obiettivi e la missione dell'Ente e possono essere di due tipi:

- Obiettivi di mantenimento della struttura
- Obiettivi di miglioramento della performance

Tutto il personale dirigenziale dovrà essere rivestito sia di obiettivi di mantenimento e obiettivi di miglioramento in base alle competenze esplicitamente definite da declaratorie.

Gli obiettivi strategici faranno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'obiettivo strategico definisce gli obiettivi operativi attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile, e possibilmente condiviso.

Gli obiettivi operativi, a differenza degli obiettivi strategici, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività dell'Ente. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Gli obiettivi operativi dovranno essere ridiscussi almeno una volta l'anno e dovranno variare seguendo l'orientamento degli obiettivi strategici.

BONZA

6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel piano della performance voluto dal D.Lgs.150/2009 ai fini della distribuzione delle premialità assumono un ruolo rilevante gli obiettivi di miglioramento mentre la gestione degli obiettivi di mantenimento deve essere lasciata alle decisioni prese in merito dall'Organo di governo.

Le fasce di indennità di risultato (il 50% dell'indennità suddetta al 25% del personale, il 50% rimanente al 50% del personale, nulla al 25% del personale rimanente) sono legate ad un risultato che deve scaturire dal raggiungimento di un obiettivo di miglioramento e non di obiettivi finalizzati alla conservazione e al mantenimento della struttura (ovvero per lo svolgimento di attività correnti), il cui non raggiungimento potrebbe causare i danni alla struttura pubblica ed al servizio che il cittadino da essa si attende.

Il mancato raggiungimento di un obiettivo di mantenimento deve automaticamente bloccare la distribuzione di eventuali premialità anche nel caso in cui vengano raggiunti in tutto od in parte gli obiettivi di miglioramento iscritti nel piano della performance (come da D.Lgs 150/2009 riguarda la Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni).

Il piano della performance, redatto di anno in anno, riguarderà obiettivi dinamici di miglioramento cui legare la premialità e non il mantenimento di obiettivi comunque dovuti.

Suddetto piano sarà fondato su questi capisaldi:

- la definizione di un obiettivo strategico definito;
- la definizione di obiettivi intermedi "SMART";
- un processo di misurazione e controllo continuo di indicatori connessi agli obiettivi intermedi definiti;
- una forte capacità di analisi critica dei risultati del monitoraggio continuo degli indicatori prescelti.

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

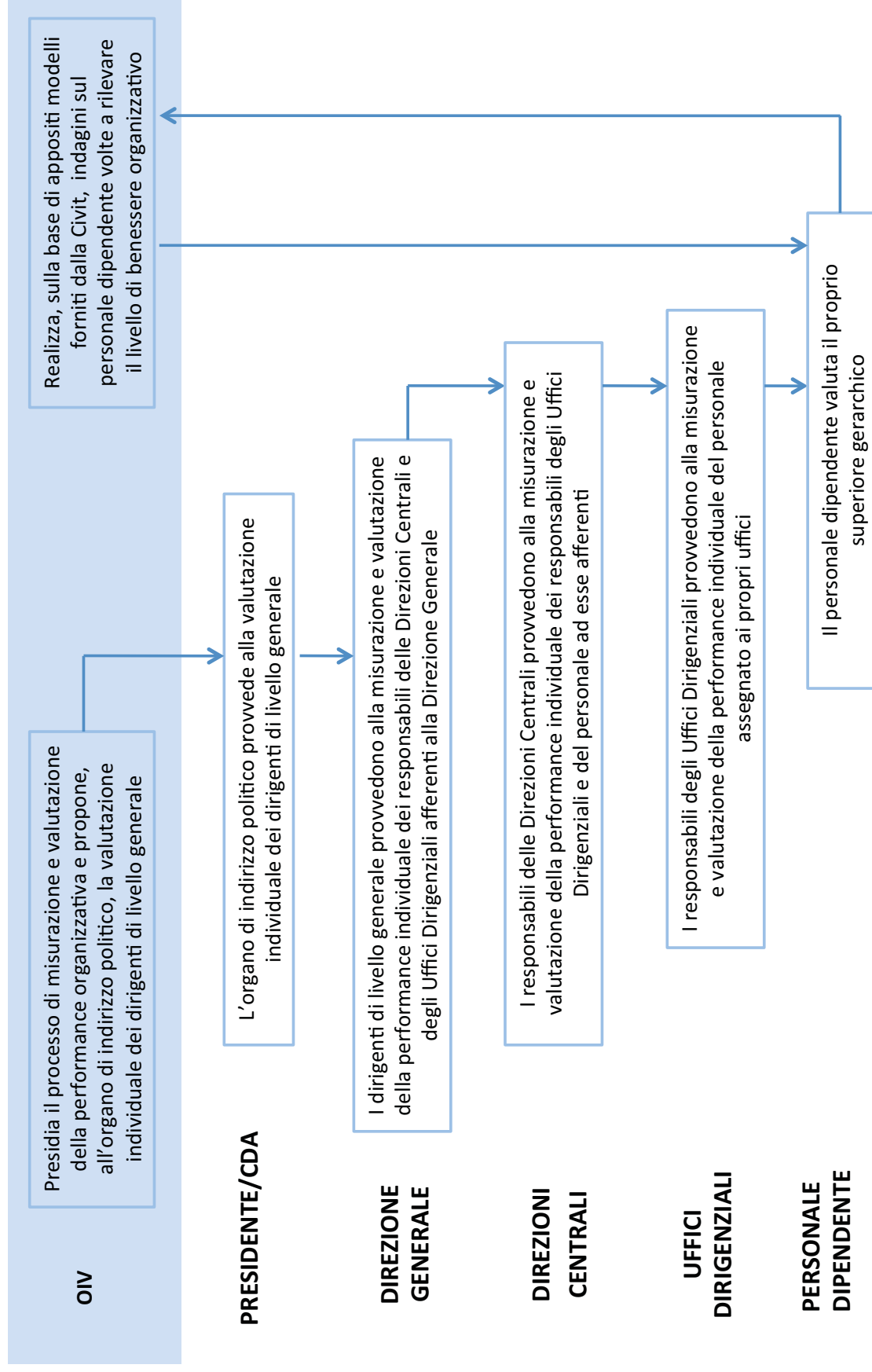
I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione															
2	Analisi del contesto esterno ed interno															
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie															
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi															
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno															

RUOLI E RESPONSABILITA' DI VALUTATORI E VALUTATI in conformità agli artt. 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009



6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

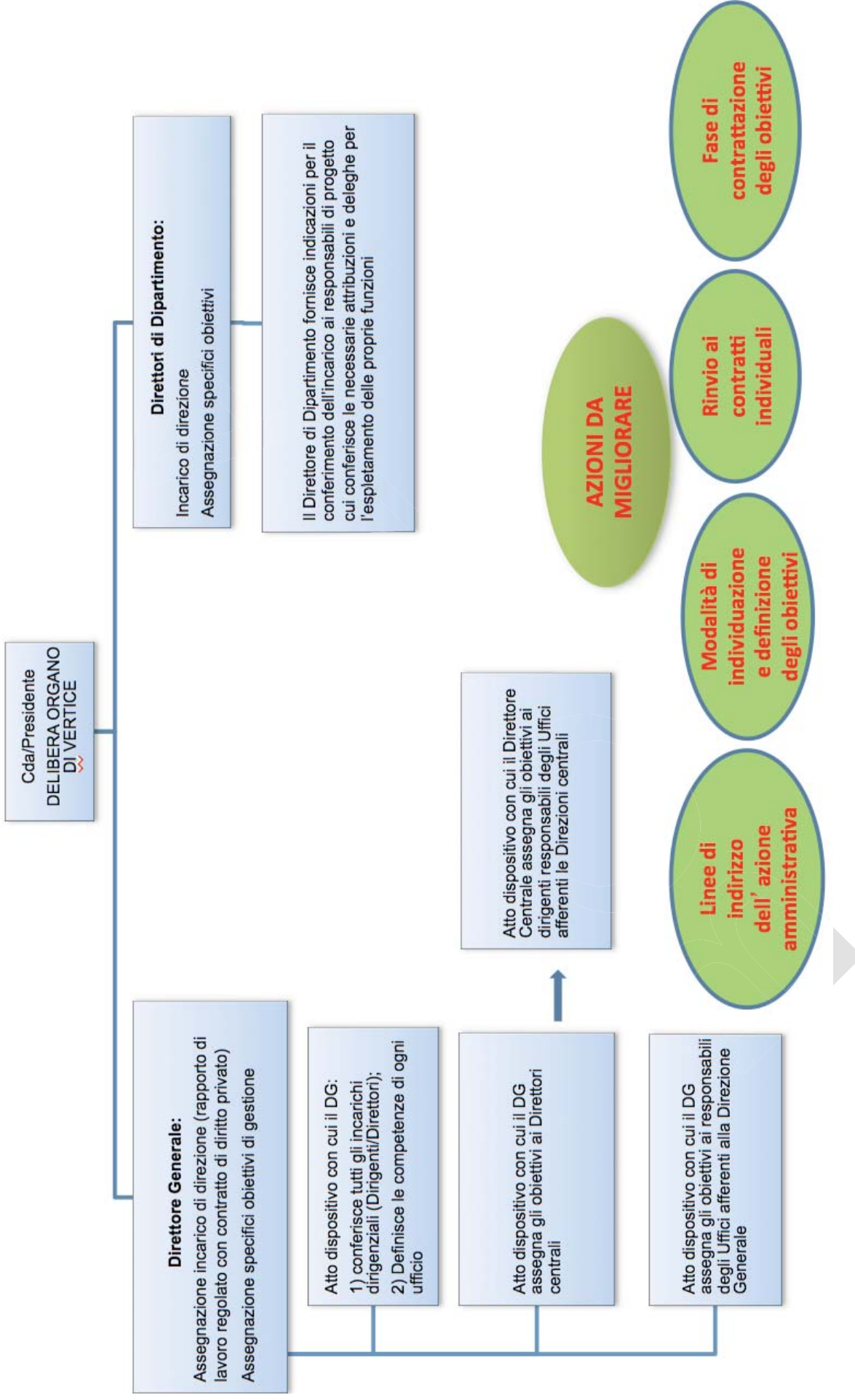
Il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, come specificato nei regolamenti del Consiglio di Amministrazione del CNR, è articolato in tre stadi:

- l'emanazione delle linee guida da parte del Consiglio di Amministrazione;
- la definizione puntuale delle attività e delle risorse acquisibili attraverso una dialettica interna alla rete di ricerca, anche in contatto con il sistema produttivo e più in generale socio-economico esterno;
- l'approvazione del bilancio preventivo attraverso una valutazione conclusiva da parte del Consiglio di Amministrazione e l'eventuale integrazione con nuovi elementi di macro-strategia, in particolare con riferimento alle collaborazioni con l'esterno.

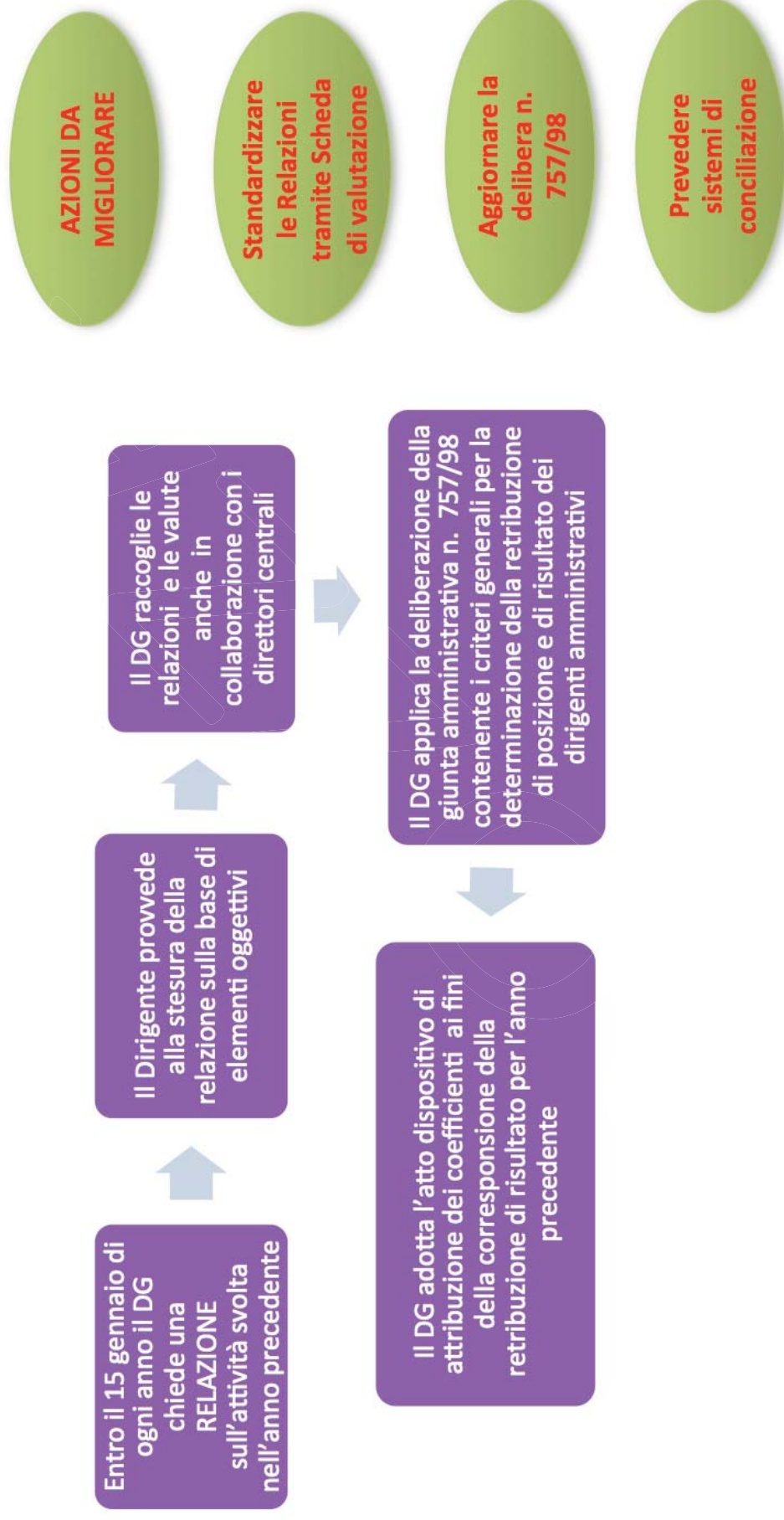
INSERIRE EVENTUALE CONTRIBUTI DELL'UFFICIO CONTABILITA' GENERALE E BILANCIO

6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Le principali criticità riscontrate nel processo di assegnazione degli obiettivi si riferiscono alla fase di definizione e contrattazione degli obiettivi, il più delle volte fatti coincidere con la declaratoria dei compiti di ufficio. Per i soli dirigenti amministrativi, al fine di affinare ed aggiornare i criteri selettivi per la distribuzione dell'indennità di risultato, si suggerisce di aggiornare la delibera della giunta amministrativa del CNR n.575/98.



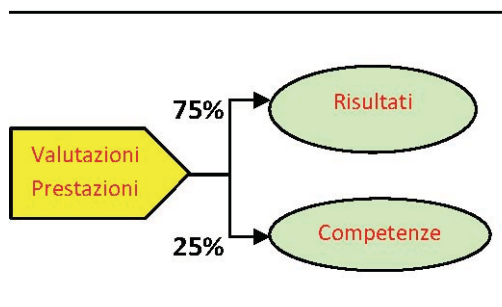
PER I SOLI DIRIGENTI AMMINISTRATIVI, AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DELL' INDENNITA' DI RISULTATO, E' PREVISTA LA SEGUENTE PROCEDURA



Il sistema proposto: una simulazione

Il sistema di valutazione che si riterrà di approvare, sebbene integrato, dovrà prevedere dei “sottosistemi” in relazione ai soggetti da sottoporre a valutazione:

- un sistema per la dirigenza apicale¹
- un sistema per i dirigenti non apicali
- un sistema per i dipendenti



- Risultati e competenze organizzative contribuiscono, **con pesi diversi**, ad individuare la **prestazione effettiva** del dirigente valutato.
- I pesi rispecchiano l'**importanza relativa** di ciascuna componente ai fini della valutazione complessiva del dirigente.

Volendosi limitare alla sola dirigenza, si potrebbe sviluppare, ad esempio, un sistema di valutazione delle prestazioni misto, articolato su due principali dimensioni:

- i risultati conseguiti sugli obiettivi di performance assegnati (peso rispetto alla valutazione complessiva superiore alle competenze/capacità)
- le competenze/capacità organizzative agite nel perseguimento di tali obiettivi (peso rispetto alla valutazione complessiva inferiore a quello assegnato per la performance)

¹Alla luce del nuovo Statuto CNR, si ritiene opportuno esplicitare chi siano i soggetti qualificati come “dirigenza apicale”

² Per prestazione effettiva s'intende il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche, le procedure e le condizioni che caratterizzano un ambiente organizzativo. La definizione di prestazione effettiva include non solo i risultati ma una concreta abilità del dirigente nell'intraprendere azioni atte a conseguire questi risultati e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione.

Perché un sistema “misto”?

- La scelta di un sistema di valutazione “misto” consente di ottenere alcuni significativi benefici, rispetto all’ipotesi di adozione di un modello focalizzato sulla valutazione dei soli risultati.
- Rispetto ad un sistema focalizzato sui soli risultati, l’ampliamento della valutazione alle competenze consente di:
 - indirizzare e monitorare le modalità gestionali del dirigente rispetto a comportamenti e capacità individuati dall’Amministrazione come prioritari o strategici per il raggiungimento degli obiettivi generali (le competenze “chiave”).
 - contribuire ad assicurare una dimensione “qualitativa” ai risultati, utile soprattutto in presenza di situazioni di incompleta analiticità dei sistemi di controllo o di attività presidiate che rendano difficile l’assegnazione di obiettivi di risultato chiari e misurabili.

In sintesi, un sistema di valutazione misto rappresenta una leva di gestione e di controllo efficiente, flessibile ed integrata a disposizione del CNR al fine di valutare, indirizzare ed allineare persone e risorse verso gli obiettivi dell’Amministrazione.

Il sistema di valutazione ed il processo di assegnazione degli obiettivi.

- Il sistema di valutazione dei dirigenti non apicali è strettamente correlato alla missione istituzionale dell'Ente, da cui discendono direttamente o indirettamente tutti gli obiettivi di prestazione assegnati ai dirigenti.
- Una volta identificati chiaramente e dettagliatamente gli obiettivi dell'Ente (di breve, medio e lungo termine) si procede alla definizione degli obiettivi delle singole unità organizzative (di breve, medio e lungo termine), in un processo a "cascata": dai dirigenti apicali ai dirigenti generali, fino ai dirigenti di seconda fascia. E con la stessa logica, ai singoli dipendenti afferenti alle strutture.
- Gli obiettivi strategici, declinati sui singoli dirigenti coinvolti nel sistema di valutazione, si trasformano in obiettivi individuali, quantificati in termini di risultati da perseguire e caratterizzati in termini di comportamenti attesi.

Gli obiettivi di risultato

- Dagli obiettivi (istituzionali e contingenti) vengono fatti discendere la prestazione lavorativa ed i risultati richiesti al singolo dirigente.
- Il processo prevede l'individuazione, per ciascun dirigente, delle aree di risultato rilevanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente. A partire da queste, vengono definiti:
 - gli indicatori di misurazione degli obiettivi;
 - i livelli di risultato atteso, rispetto agli indicatori individuati;
 - i tempi per il raggiungimento degli obiettivi (le scadenze).
- Per **obiettivo** si intende un preciso risultato, rappresentato da un determinato livello del parametro (o dei parametri) di misurazione, da conseguire in un periodo di tempo determinato.
- Gli obiettivi devono rispettare un principio di coerenza con le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente poste a disposizione del dirigente valutato.

Le competenze organizzative

- L'orientamento dei comportamenti manageriali, supportato dalla valutazione di particolari competenze organizzative, rappresenta una leva importante ed uno strumento abilitante ai fini del conseguimento dei risultati di performance attesi.
- La valutazione dei comportamenti organizzativi "agiti", inoltre, può consentire di:
 - "affinare" la valutazione del risultato con parametri qualitativi;
 - favorire considerazioni a carattere gestionale attinenti l'attribuzione degli incarichi dirigenziali e, più in generale, i percorsi di sviluppo dei dirigenti dell'Ente.
- La valutazione verrà effettuata rispetto ad un numero ridotto di competenze, scelte dal valutatore all'interno del "dizionario delle competenze", definito ogni anno dai Vertici dell'Ente.
- Per ciascuna competenza/capacità individuata, il valutatore sceglierà il livello di comportamento obiettivo in considerazione della posizione organizzativa e delle particolari attività del valutato.
- In questo modo è possibile ridurre l'articolazione del sistema e mantenere la significatività dei risultati, senza che la fase di valutazione richieda un elevato livello di specializzazione.

Le fasi del modello

- *Assegnazione obiettivi*

I Dirigenti valutati inseriscono a sistema le proprie proposte, i Dirigenti valutatori verificano le proposte ed assegnano gli obiettivi.

- *Consuntivazione obiettivi*

Nell'ambito di questa fase si effettua l'inserimento a sistema dei primi dati di consuntivazione. (consuntivo parziale)

- *Monitoraggio*

Nell'ambito di questa fase si effettua il monitoraggio degli obiettivi.

Se il risultato del monitoraggio evidenzia la necessità di modifiche dei piani di obiettivi, tali interventi sono effettuati in questa stessa fase.

- *Valutazione*

Nell'ambito di questa fase, sono inseriti nel sistema informativo i dati di consuntivazione necessari alla valutazione e si effettua la valutazione stessa.

Il sistema di valutazione ed il processo di auto-assegnazione degli obiettivi

Ad integrazione del processo top down di analisi e assegnazione degli obiettivi precedentemente descritto, potrebbero essere adottate ulteriori tecniche di miglioramento della performance nella gestione amministrativa dell'Ente, tipiche del mondo della ricerca.

In analogia e in continuità con quanto promosso dal CNR negli ultimi anni con la Ricerca Spontanea a Tema Libero (*curiosity driven*) quale attività di ricerca, proposta dai singoli ricercatori o tecnologi della Rete scientifica, per la quale non è previsto un obiettivo specifico a breve, sarebbe auspicabile che simili iniziative venissero promosse nuovamente estendendole anche ai tecnologi della sede centrale (forse a tutto il personale potrebbe essere eccessivo?).

Nell'ambito dell'attuale processo di riordino del CNR, tale meccanismo di attivazione di attività di ricerca/miglioramento gestionale, potrebbe affiancare le attività programmate dell'Ente di carattere più specificatamente strategico, innescando un virtuoso e stimolante processo di autocandidatura del personale su tematiche scientifiche, amministrative, miste: ogni dipendente verrebbe, anche attraverso la collaborazione e lo scambio di idee con altri, aumentare il proprio bagaglio di competenze e, in generale, arricchirsi professionalmente e svolgere attività che maggiormente lo stimolano e valorizzano.

A dette attività, laddove avallate dal/dai responsabile/i di ciascuna struttura in cui opera il singolo e/o eventualmente il gruppo di promotori di ogni iniziativa, potrebbe essere riservato un budget (da valutare di volta in volta in termini di risorse finanziarie, strumentali e di tempo uomo da poter dedicare) e, conseguentemente, essere oggetto di valutazione dell'operato, delle capacità, delle competenze e della responsabilità di ciascun dipendente (anche qui, per una percentuale variabile rispetto alle specifiche e ordinarie mansioni cui ciascuno è chiamato a rispondere per raggiungere gli altri obiettivi della struttura di appartenenza precedentemente attribuitigli).

A titolo meramente esemplificativo, *curiosity driven* finalizzate al miglioramento della performance organizzativo-gestionale potrebbero essere la promozione di progetti per la realizzazione di asili aziendali, per la de-materializzazione degli archivi cartacei, per la creazione di un archivio istituzionale per i prodotti della ricerca, ecc).

A regime, si potrebbero istituire appositi riconoscimenti a cadenza annuale per premiare le best practice realizzate e diffondere nelle diverse strutture dell'Ente e della PA.

I Sistemi di conciliazione

Si richiede un chiarimento in merito all'adozione di procedure di conciliazione ai sensi dell'art. 68 del d.lgs 150/09. I sistemi di conciliazione riguardano esclusivamente i novellati procedimenti disciplinari oppure vanno previsti anche a valle del processo di valutazione individuale?

In caso affermativo, data l'assoluta novità del sistema di valutazione della performance individuale, in assenza di sistemi analoghi, si registra l'assenza all'interno del CNR di specifici sistemi conciliativi legati alla valutazione individuale.

Si ritiene utile segnalare la presenza di un contratto collettivo nazionale quadro in materia di procedure di conciliazione ed arbitrato ai sensi degli artt. 59-bis e 69 del d.lgs. 29/93 (sottoscritto il 23/1/2001) che può essere una buona base di riferimento.

Un ulteriore testo di riferimento è presente presso la CONSOB dove è vigente un "Regolamento di attuazione del decreto legislativo 8 ottobre 2007, n. 179, concernente la Camera di conciliazione e di arbitrato presso la Consob e le relative procedure" (adottato dalla Consob con delibera n. 16763 del 29 dicembre 2008) consultabile sul sito <http://www.consob.it/main/camera/index.html>

Le azioni proposte

In conclusione, ai fini di sintetizzare quanto fin qui esposto, si ritiene utile esporre graficamente le principali azioni da programmare per il prossimo triennio (in giallo le azioni spettanti all'OIV, in verde quelle spettanti all'ente in collaborazione con l'OIV):

2011	2012	2013
Mappatura dell'esistente: chi fa cosa, che relazioni ci sono con l'esterno, con gli obiettivi, risorse assegnate, risultati attesi e conseguiti (sviluppo matrice)	Sviluppo matrice e aggiornamento	Inserimento matrice nel Piano delle performance
Fase ricognitiva: raccolta base conoscitiva sulle attività effettivamente svolte dagli Uffici e revisione dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi (art. 7 legge 69/09)	Razionalizzazione funzioni e assegnazione obiettivi in base alla riorganizzazione delle funzioni (fase razionalizzazione). Sperimentazioni azioni premianti	Entrata e regime Sistema di Valutazione performance individuale e organizzativa Esito sperimentazione azioni premianti
Individuazione azioni da migliorare in base alle criticità emerse nella fase di programmazione operativa e budgeting, di misurazione e monitoraggio, di valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti	Contrattazione integrativa relativamente al personale della dirigenza	
Messa a punto sistemi di conciliazione	Monitoraggio e sperimentazione sistemi di conciliazione	Entrata in vigore sistemi di conciliazione
Sperimentazione pilota, per alcuni uffici, degli "Strumenti per il monitoraggio di indicatori di performance"	Esito sperimentazione: estensione/modifica modello	
Messa a punto scheda di valutazione individuale area dirigenza (fase rendicontazione interna)	Monitoraggio applicazione scheda e "Relazione sulle attività anno 2011"	Entrata in vigore sistema di valutazione basato su scheda e "Relazione sulle attività anno 2012"
Messa a punto di uno schema di "Relazione sulle attività anno" uniforme per tutti i dirigenti ai fini della valutazione	Svolgimento indagine (questionario da distribuire al personale degli uffici dell'amministrazione centrale)	Analisi criticità e proposte di miglioramento
Messa a punto questionario per indagine del benessere organizzativo	Svolgimento indagine personale interno Dipartimenti e Istituti CNR	Analisi criticità e proposte di miglioramento

7. Allegati tecnici

- 1) Scheda di analisi SWOT (p. 13 Schema di proposta del “Sistema di misurazione e valutazione delle performance del CNR”)**
- 2) Schede di analisi quali - quantitativa delle risorse umane (elenco indicatori con rispettivo valore)**
- 3) Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori**
- 4) Scheda tipo per i piani operativi (autonomia nella modalità di rappresentazione ma vincolo nei contenuti da inserire → indicazione obiettivo operativo, risorse da utilizzare ed azioni da mettere in atto)**
- 5) Scheda “descrizione gruppo di lavoro” (nomi, ruoli e competenze dei soggetti partecipanti all’elaborazione del Piano)**
- 6) Scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (in via di emanazione da parte della Civit)**

Allegato 1. Scheda di analisi SWOT (p. 13 Schema di proposta del “Sistema di misurazione e valutazione delle performance del CNR”)

L'analisi SWOT deve iniziare con il definire uno stato finale desiderato o obiettivo e può essere incorporata nel modello di pianificazione strategica.

I quattro rappresentati sono

- Punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- Punti di debolezza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo.
- Opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- Rischi: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance

L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi può essere elaborato dalla SWOT.

In primo luogo, i responsabili devono stabilire se l'obiettivo è raggiungibile, rispetto ad una data SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile un diverso obiettivo, deve essere selezionato e il processo ripetuto.

L'analisi SWOT viene spesso utilizzato nelle università per evidenziare e individuare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce. È particolarmente utile per individuare le aree di possibile sviluppo.

S

- Ottima produzione scientifica
- Alta capacità di gestire contratti di ricerca
- Alta attrattività di ricercatori internazionali
- Più grande Ente di Ricerca pubblico in Italia

Punti di forza

W

- Bassa cooperazione e collaborazione tra i diversi istituti
- Difficoltà di identificare il Dipartimento all'interno dell'organigramma
- Bassa integrazione tra le diverse branche della ricerca

Punti di debolezza

O

- Buone opportunità di sviluppo della ricerca avanzata
- Sviluppo in vari campi dalla fisica alla chimica, dalla medicina alla biologia
- Formazione scolastica all'altezza o superiore alla media mondiale

Opportunità

T

- Inappropriata competizione tra i vari istituti
- Dislocazione territoriale frammentata
- Bassa reputazione scientifica di alcuni istituti
- Sbilanciamento economico ricerca e amministrazione

Minacce

TRINOB

Allegato 2. Schede di analisi quali - quantitative delle risorse umane (elenco indicatori con rispettivo valore)

Componente	Indicatore	2005	2006	2007	Descrizione	Fonte Informativa	
<i>Rete Scientifica</i>	Personale dipendente	6.785	6.583	6.583	N° di dipendenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno. E' compreso il personale degli Enti accorpati INFN, INOA e IDAIC. Il personale a tempo determinato include le unità di personale pagate con fondi diversi dall'FFO.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	dipendenti a tempo indeterminato	5.782	5.567	5.388			
	dipendenti a tempo determinato	985	986	1.180			
		CL Diritto privato	18	30	15		
	Personale non dipendente	n.d.	731	887	N° complessivo di associati e collaboratori professionali presenti nella Rete Scientifica a fine anno.	Ufficio Organi di ricerca e Attività di agenzia-DCSPI	
	Ricercatori e Tecnologi	4.043	3.951	4.011	N° di ricercatori e tecnologi in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.		
	a tempo indeterminato	3.410	3.328	3.266			
	a tempo determinato	633	623	745			
	Tecnici e amministrativi	2.724	2.602	2.557	N° di tecnici e amministrativi in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.		
	a tempo indeterminato	2.372	2.239	2.122			
	a tempo determinato	352	363	435			
	Dipendenti laureati (%)	63,0	63,2	63,8	Percentuale di dipendenti laureati sul totale dei dipendenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Dipendenti con specializzazione post laurea (%)	n.d.	n.d.	n.d.	Percentuale di dipendenti con specializzazione post laurea sul totale dei dipendenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.		
	Età media del personale non dirigente	46,3	46,8	46,9	Media dell'età anagrafica dei dipendenti non dirigenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.		
Età media del management	62,2	61,6	60,4	Media dell'età anagrafica dei Direttori di Dipartimento, dei Direttori di Istituto e dei facenti funzioni.			
<i>Struttura Amministrativa Centrale</i>							
Personale dipendente		718	682	646	N° di dipendenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno. E' compreso il personale degli Enti accorpati INFN, INOA e IDAIC. Il personale a tempo determinato include le unità di personale pagate con fondi diversi dall'FFO.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
dipendenti a tempo indeterminato	641	590	545				
dipendenti a tempo determinato	72	86	98				
	CL Diritto privato	5	6	3			
Personale non dipendente		n.d.	n.d.	n.d.	Numero di collaboratori professionali presenti nella Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.	n.d.	
Ricercatori e Tecnologi		103	109	110	N° di ricercatori e tecnologi in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.		
a tempo indeterminato	64	62	56				
a tempo determinato	39	47	54				
Tecnici e amministrativi		610	567	533	N° di tecnici e amministrativi in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.		
a tempo indeterminato	577	528	489				
a tempo determinato	33	39	44				
Dipendenti laureati (%)		24,2	25,7	26,9	Percentuale di dipendenti laureati sul totale dei dipendenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.		
Dipendenti con specializzazione post laurea (%)		n.d.	n.d.	n.d.	Percentuale di dipendenti con specializzazione post laurea sul totale dei dipendenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.		
Età media del personale non dirigente (anni)		49,2	49,3	48,9	Media dell'età anagrafica dei dipendenti non dirigenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.		
Età media del management (anni)		56,0	57,3	57,3	Media complessiva dell'età anagrafica del Direttore Generale, dei Direttori delle Direzioni Centrali, dei Direttori o Direttori degli Uffici della Struttura Amministrativa Centrale (anche facenti funzioni e con incarico non dirigenziale)		

Componente	Indicatore	2005	2006	2007	Descrizione	Fonte Informativa	
<i>Componente femminile</i>	Presenza femminile negli Organi di Governo e Controllo (%)	7,1	14,3	14,3	Percentuale di donne sul totale dei componenti degli Organi di Governo e Controllo e del Comitato di Valutazione, ivi inclusi i membri supplenti.	Decreti di nomina dei componenti	
	<i>Rete Scientifica</i>						
	Presenza femminile tra i dipendenti (%)	39,0	39,9	41,2	Percentuale di donne sul totale dei dipendenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Donne che ricoprono posizioni di responsabilità (%)	1,9	4,2	6,8	Percentuale di donne sul totale delle persone che ricoprono posizioni di responsabilità all'interno della Rete Scientifica a fine anno (Direttori di Dipartimento, Direttori di Istituto e facenti funzioni).		
<i>Struttura Amministrativa Centrale</i>							
<i>Investimento in formazione</i>	Presenza femminile tra i dipendenti (%)	57,4	57,6	56,5	Percentuale di donne sul totale dei dipendenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Donne che ricoprono posizioni di responsabilità (%)	28,6	37,5	38,7	Percentuale di donne sul totale delle persone che ricoprono posizioni di responsabilità all'interno della Struttura Amministrativa Centrale a fine anno (Direttore Generale, Direttori delle Direzioni Centrali, Dirigenti o Direttori degli Uffici, anche f.f. e con incarico non dirigenziale).		
<i>Efficienza economica</i>	Giornate dedicate alla formazione del personale	n.p.	n.p.	n.p.	Numero di giornate di formazione erogate nel corso dell'anno.	Ufficio Formazione del Personale - DCSGR	
	Spesa per il personale investita in formazione (%)	n.p.	n.p.	n.p.	Percentuale delle spese per la formazione del personale sul totale delle spese per il personale.	Ufficio Contabilità generale e Bilancio - Direzione Generale; Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Entrate da terzi per dipendente (€)	43.959	47.400	43.277	Rapporto tra totale delle entrate da terzi e totale dei dipendenti dell'Ente.		
	Spese in nuove assunzioni su entrate da terzi (%)	5,3	6,2	8,9	Percentuale delle entrate da terzi spese per nuove assunzioni di personale a tempo determinato sul totale delle entrate da terzi.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
<i>Rete Scientifica</i>							
<i>Stabilità del personale</i>	Personale a tempo indeterminato (%)	85,2	84,6	81,8	Percentuale di dipendenti a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti in servizio presso la Rete Scientifica a fine anno.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Anzianità media del personale non dirigente (anni)	16,7	17,0	16,9	Anzianità media di servizio del personale non dirigente della Rete Scientifica.		
	Anzianità media del management (anni)	7,7	7,4	6,9	Anzianità media di servizio nel ruolo di Direttore di Dipartimento, Direttori di Istituto o f.f.		
	<i>Struttura Amministrativa Centrale</i>						
<i>Stabilità del personale</i>	Personale a tempo indeterminato (%)	89,3	86,5	84,4	Percentuale di dipendenti a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti in servizio presso la Struttura Amministrativa Centrale a fine anno.	Ufficio Data Manager - DCSGR	
	Anzianità media del personale non dirigente (anni)	22,4	22,4	21,7	Anzianità media di servizio del personale non dirigente della Struttura Amministrativa Centrale		
	Anzianità media del management (anni)	11,5	11,8	12,0	Anzianità media di servizio nel ruolo di Direttore Generale, Direttori delle Direzioni Centrali, Dirigenti o Direttori degli Uffici della Struttura Amministrativa Centrale (anche f.f. e con incarico non dirigenziale).		

3) Scheda di rilevazione obiettivi/indicatori

Le organizzazioni pubbliche sono strutturate in modo tale da risultare necessaria l'adozione di sistemi di valutazione ad hoc e non importati come soluzioni preconfezionate dal mondo privato.

Il sistema di valutazione, così come delineato dal nostro Ente su proposta dell'OIV, presenta una forma "mista", assumendo una duplice valenza:

1. valutazione delle competenze/capacità organizzative, agite nel perseguimento degli obiettivi di performance assegnati, con un peso del 25% rispetto alla valutazione complessiva;
2. valutazione dei risultati, conseguiti sui suddetti obiettivi, con un peso del 75% rispetto alla valutazione complessiva.

Da qui la necessità di articolare le schede di valutazione individuali dei dirigenti e del personale dipendente su due piani distinti, quello delle competenze e dei comportamenti (aspetto qualitativo), e quello del raggiungimento degli obiettivi individuali (aspetto quantitativo).

Dal momento, poi, che personale dirigenziale e personale dipendente necessitano di capacità differenti nello svolgimento della propria attività lavorativa, occorre predisporre due schede di valutazione differenti, per ciò che riguarda la sezione "Competenze comportamenti".

Ecco di seguito riportato un fac-simile di schede di valutazione, del dirigente e del personale, con le rispettive tabelle degli indicatori di performance individuale, come suggerite dall'OIV (vedi paragrafi 4.2 e 4.3 de "Il sistema di misurazione e valutazione della performance: il contributo dell'OIV CNR" allegato n. ...).

Proposta esemplificata delle schede di valutazione.

INDICATORE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRIGENTE

	Indicatore di performance complessivo dell'ufficio	Capacità di motivare il personale	Capacità di risolvere i contenziosi sorti all'interno dell'ufficio	Capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti	Capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti	Capacità di impartire indicazioni chiare al personale	Capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività	Totale pesi
pesi	0,50	0,05	0,10	0,15	0,10	0,05	0,05	1,00
valore indicatore	82,50	80,00	60,00	60,00	60,00	0,00	60,00	
valore indicatore pesato	41,25	4,00	6,00	9,00	6,00	0,00	3,00	69,25
valore indicatore individuale complessivo	69,25							

BONZZA

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

ANNO 2011

NOME E COGNOME DEL VALUTATO
NOME E COGNOME DEL VALUTATORE

DATA	SAC
	DIREZIONE GENERALE/DIREZIONE CENTRALE
	UFFICIO (UNITA' ORGANIZZATIVA)

Valori indicatori:
0= insufficiente
60= sufficiente
70= buono
80= distinto
100= ottimo

COMPETENZE E COMPORTAMENTI PESATURA: 25/100

	INSUFF.	SUFF.	BUONO	DISTINTO	OTTIMO
1. PRODUTTIVITA'	0	60	70	80	100
2. QUALITA' DEL LAVORO	0	60	70	80	100
3. SPIRITO DI INIZIATIVA	0	60	70	80	100
4. CAPACITA' DI FARE SQUADRA	0	60	70	80	100
5. CAPACITA' DI RISOLVERE I PROBLEMI IN AUTONOMIA	0	60	70	80	100
6. CAPACITA' DI ADATTARSI AI CAMBIAMENTI E AGLI IMPREVISTI	0	60	70	80	100

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI PESATURA: 75/100

Obiettivo	Valore obiettivo	Raggiungimento	Prodotto	Indicatore di prodotto
	75%			

GIUDIZIO SINTETICO

Giudizio sintetico complessivo:	
Proposta di posizionamento rispetto al sistema incentivante:	ALTO: 25% MEDIO: 50% BASSO: 25%
Proposta per premi individuali:	Motivazione:

FEEDBACK DEL VALUTATO

Ottenuta:	
-----------	--

Data:
 Firma valutato:
 Firma valutatore:

INDICATORE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

	Indicatore di performance complessivo dell'ufficio	Produttività	Qualità del lavoro	Spirito di iniziativa	Capacità di fare squadra	Capacità di risolvere i problemi in autonomia	Capacità di adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti	Totale pesi
pesi	0,30	0,10	0,20	0,10	0,15	0,05	0,10	1,00
valore indicatore	82,50	80,00	60,00	60,00	60,00	0,00	60,00	
valore indicatore pesato	24,75	8,00	12,00	6,00	9,00	0,00	6,00	65,75
valore indicatore individuale complessivo	65,75							

BONZZA

- 4) **Scheda tipo per i piani operativi (autonomia nella modalità di rappresentazione ma vincolo nei contenuti da inserire → indicazione obiettivo operativo, risorse da utilizzare ed azioni da mettere in atto)**

BONZZA

5) Scheda “descrizione gruppo di lavoro” (nomi, ruoli e competenze dei soggetti partecipanti all’elaborazione del Piano)

ALLEGATO 5 - Descrizione del gruppo di lavoro

Nome componente	Ruolo assunto nel processo	Competenze	Posizione nella struttura	
			Interno	Esterno



6) Scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (in via di emanazione da parte della Civit)

BONZZA