

Direzione Generale

**DCSR - Uff. Programmazione
e Grant Office**

ANALISI COMPARATIVA SULLE RETRIBUZIONI DEI DIRETTORI DI ISTITUTO

**L'IMPATTO DELLA RIORGANIZZAZIONE DELLA RETE SCIENTIFICA
E DEL SISTEMA RETRIBUTIVO DIFFERENZIATO**

Dott. Mauro Fabrini

Dott. Dario Nardin

ROMA, MAGGIO 2020

COPYRIGHT © MAGGIO 2020 CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE

PIAZZALE ALDO MORO 7, 00185, ROMA

APPROVATO DAL DIRETTORE DELL'UFFICIO PROGRAMMAZIONE E GRANT OFFICE

MARIA GRAZIA BONELLI

LA RESPONSABILITÀ DEI CONTENUTI È DEI SINGOLI AUTORI

PROPRIETÀ INTELLETTUALE RISERVATA – *PRINTED IN ITALY*



Abstract

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche nel 2018 ha avviato il processo di riorganizzazione della Rete Scientifica, con l'obiettivo di razionalizzare l'organizzazione delle attività svolte ed i costi sostenuti dagli Istituti. Parallelamente a tale azione, è stata attuata una revisione sugli incarichi e le retribuzioni del Direttore di Istituto, pleno jure e facente funzioni, in particolare suddividendo gli Istituti in classi con diversa indennità e focalizzando più correttamente gli incarichi temporanei. Il presente documento si prefigge lo scopo di correlare le due iniziative e mostrarne gli effetti sulla spesa sostenuta dall'Ente per suddetti incarichi apicali.

Keywords: CNR, national research council, institute, scientific network, personnel, organization, department, performance, remuneration, director



1 - Introduzione

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche ha avviato nel 2018 la riorganizzazione della Rete Scientifica, con l'obiettivo di razionalizzare le strutture ed aumentare l'efficienza nello svolgimento delle attività scientifiche; tale operazione ha portato alla riduzione del numero degli Istituti attivi da 101 al 1° gennaio 2017 a 90 alla data del 31 marzo 2020.

Allo stato attuale, resta in sospeso l'attivazione dell'Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili (STEMS), afferente al Dipartimento di Ingegneria, ICT, Energia e Trasporti, che deriva dalla confluenza in esso delle competenze scientifiche e tecnologiche dell'Istituto Motori (IM), dell'Istituto di Ricerche sulla Combustione (IRC) e dell'Istituto per le Macchine Agricole e Movimento Terra (IMAMOTER). L'efficacia della costituzione, difatti, è stata differita alla data di individuazione del Direttore del nuovo Istituto ed in particolare fino alla data effettiva di conferimento del relativo incarico. Pertanto al 31 marzo 2020 gli Istituti attivi sono 90, con la previsione che al 31 dicembre 2020 diventino 88, a seguito appunto della costituzione dello STEMS e relativa soppressione dell'IM, dell'IRC e dell'IMAMOTER.

DIPARTIMENTO	# ISTITUTI		
	1° GENNAIO 2017	31 MARZO 2020	31 DICEMBRE 2020 (previsione)
DSSTTA	12	12	12
DiSBA	9	9	9
DSCTM	14	11	11
DSFTM	11	12	12
DSB	16	14	14
DIITET	20	17	15
DSU	19	15	15
	101	90	88

TABELLA 1 - Evoluzione numero Istituti per Dipartimento di appartenenza

Parallelamente a tale azione, l'Ente ha introdotto una serie di aggiornamenti sulle retribuzioni dei Direttori di Istituto e sull'incarico di Direttore *facente funzioni*, al fine di adeguare le indennità alla complessità delle strutture chiamate a dirigere e per dare un assetto economicamente più sostenibile all'incarico temporaneo di direzione.



Con il presente report si vogliono illustrare le modifiche introdotte per le suddette figure e, successivamente, porle in correlazione con la riorganizzazione della Rete Scientifica, in particolare per quanto riguarda l'evoluzione della spesa per le connesse retribuzioni, al fine di stabilire l'impatto di tali scelte dal punto di vista della spesa complessiva sostenuta dall'Ente.

1 - Direttore *facente funzioni*

La figura dell'incarico di Direttore *facente funzioni* (ff) ha modificato più volte il suo assetto nel corso del tempo.

Il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento (ROF) in vigore fino al 30 maggio 2015, all'articolo 28, comma 4, indicava che *"In caso di dimissioni, decesso o revoca dall'incarico prima del termine del quinquennio e in attesa dello svolgimento della selezione pubblica di cui all'articolo 27, le funzioni del direttore sono svolte da un facente funzioni nominato dal Presidente."*, senza prevedere alcuna limitazione all'affidamento di suddetto incarico o alcuna indicazione specifica in merito alla spettante retribuzione. È opportuno rilevare preliminarmente come tale declinazione del suddetto comma non contempli il caso della conclusione naturale dell'incarico affidato (*n.d.r.*), che di fatto non viene normata esplicitamente in nessun atto.

Ad ogni modo, l'incarico temporaneo veniva usualmente affidato al precedente Direttore *pleno jure*, con il mantenimento della retribuzione *"... alle medesime disposizioni contrattuali pattuite nel contratto di diritto privato..."*; qualora l'incarico fosse stato assegnato ad un soggetto diverso dal Direttore uscente, veniva riconosciuta una indennità pari alla sommatoria di due componenti così determinate:

- A. riferimento art. 9 CCNL 98/2001 - quota fissa pari a **20.658,29 euro** (riparametrata in euro)¹;

- B. riferimento art. 22 DPR 171/1991 (12 febbraio 1991) - quota pari al **15% dello stipendio base di prima fascia del profilo di appartenenza**².

¹ ISTITUZIONI ED ENTI DI RICERCA E SPERIMENTAZIONE CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO PARTE ECONOMICA BIENNIO 1996-1997 - SEZIONE SECONDA (Ricercatori e tecnologi)

Art. 9 (Indennità di direzione di strutture di particolare rilievo)

"... omissis..."

2. La misura dell'indennità non può essere superiore a L. 40.000.000 annui lordi.

"... omissis..."

² DPR 171/1991 - Recepimento delle norme risultanti dalla disciplina prevista dall'accordo per il triennio 1988-1990 concernente il personale delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione di cui all'art. 9 della legge 9 maggio 1989, n. 168



Di seguito si riporta il dettaglio per individuare l'ammontare della quota B per livello di appartenenza; in considerazione del periodo considerato per l'analisi, sono esposte due tabelle, in quanto i valori di riferimento sono stati modificati a partire dal 1° aprile 2018 (le retribuzioni tabellari hanno subito un ulteriore aggiornamento, con effetti a partire dal 1° luglio 2019, senza comunque intervenire sulla prima fascia dei livelli di interesse).

LIVELLO	STIPENDIO BASE FASCIA 1	QUOTA 15%
LIV 1	49.639,85	7.445,98
LIV 2	38.491,17	5.773,68
LIV 3	30.387,57	4.558,14

TABELLA 2 - Importi attuali, validi dal 1° aprile 2018 (confermati dal 1° luglio 2019)

LIVELLO	STIPENDIO BASE FASCIA 1	QUOTA 15%
LIV 1	47.781,49	7.167,22
LIV 2	37.025,48	5.553,82
LIV 3	29.017,94	4.352,70

TABELLA 3 - Importi validi dal 1° gennaio 2016 al 31 marzo 2018

Nei fatti, comunque, sebbene non esplicitamente previsto, l'incarico *ff*, qualora non fosse stato affidato al Direttore uscente, veniva assegnato ad un dipendente CNR con profilo a partire dal terzo livello.

Con la successiva versione del ROF, in vigore dal 1° giugno 2015 al 28 febbraio 2019, la precedente formulazione viene aggiornata stabilendo che il *facente funzioni* può essere scelto solo nell'ambito del personale CNR³; come rilevato precedentemente, anche questa

Art. 22 - Indennità per incarichi di direzione di strutture tecniche e scientifiche e di progetti di ricerca

"1. Al personale dei livelli professionali I, II e III dei profili di ricercatore e di tecnologo potrà essere attribuita un'indennità per la direzione di strutture tecniche e scientifiche previste negli ordinamenti di servizio delle istituzioni e degli enti di ricerca e sperimentazione e di progetti pluriennali di rilevanza nazionale approvati dal C.I.P.E. o finanziati dalla C.E.E. in misura non superiore al 15 per cento dello stipendio tabellare iniziale del livello professionale di appartenenza.
... omissis..."

³ Art. 11 - ROF 01/06/2015-28/02/2019

"2. In caso di decesso o revoca dall'incarico prima del termine del quadriennio il consiglio di amministrazione può nominare il direttore di istituto utilizzando gli esiti della selezione di cui all'articolo 10. In alternativa si procede ad una nuova selezione

formulazione non riporta indicazioni relative alla scadenza naturale del mandato di direzione.

Nei fatti, pertanto, viene limitato l'affidamento dell'incarico *ff* ai soli dipendenti CNR solo nel caso di chiusura anticipata del mandato in corso (con riconoscimento della sommatoria delle indennità A e B).

Resta quindi confermato l'assetto già in uso, per il quale se al Direttore uscente venisse affidato l'incarico di *ff*, avrebbe mantenuto la retribuzione alle medesime condizioni del contratto di diritto privato a suo tempo stipulato, mentre nel caso di incarico ad un soggetto diverso dal Direttore uscente sarebbe stata attribuita la sommatoria delle summenzionate indennità A e B.

La mancanza di un assetto specifico per la scadenza naturale dei mandati di Direttore viene sanata con l'approvazione della delibera n. 127 del 26 settembre 2017 (verb. 334), con la quale l'Ente stabilisce che alla scadenza dell'incarico di Direttore di Istituto (o di Dipartimento, figura che aveva le medesime carenze normative), possano essere nominati Direttori *ff* esclusivamente i dipendenti CNR e che, per tale funzione, percepiranno, oltre alla propria retribuzione, una indennità specifica pari alla sommatoria delle summenzionate voci A e B; in questo senso, quindi, si uniformano tutte le retribuzioni per l'incarico di *facente funzioni*, prescindendo dall'eventuale precedente incarico.

Con l'entrata in vigore del ROF attuale (dal 1° marzo 2019), la formulazione dell'art. 11, comma 2, facendo sempre riferimento alla "*cessazione anticipata dall'incarico*" non sembra integrare quanto stabilito con la suddetta delibera n. 127/2017, mantenendo una formulazione ambigua: "*In caso di cessazione anticipata dall'incarico prima del termine del quadriennio il consiglio di amministrazione può nominare il direttore di istituto utilizzando gli esiti della selezione di cui all'articolo 10. In alternativa si procede ad una nuova selezione pubblica. In attesa dello svolgimento della selezione pubblica le funzioni del direttore sono svolte da un facente funzioni nominato dal presidente tra il personale del CNR, di norma individuato tra il personale di ruolo con qualifica di ricercatore o tecnologo di livello più alto e con maggiore anzianità di servizio.*"

Sostanzialmente viene solo introdotta una ulteriore indicazione di massima in merito ai profili eleggibili al ruolo di *facente funzioni*, pertanto di fatto i contenuti della del. n. 127/2017 non sono superati dalla formulazione contenuta nel vigente ROF.

pubblica. In attesa dello svolgimento della selezione pubblica le funzioni del direttore sono svolte da un facente funzioni nominato dal presidente tra il personale del CNR."



3 – Direttore *pleno jure*

La retribuzione del Direttore di Istituto *pleno jure* si compone di due quote: una fissa ed una determinata a valle della valutazione dei risultati raggiunti nell'esercizio di riferimento (*performance*).

L'attuale retribuzione prevede inoltre una suddivisione in fasce degli Istituti, per cui la quota fissa è distribuita su 3 classi di merito (A, B e C), mentre la quota *performance* è stabilita al massimo pari al 20% della quota fissa della classe A (delibera n. 7 del 23 gennaio 2018, verb. 341).

Prima di approfondire l'assetto attuale, è opportuno descrivere lo stato precedente all'introduzione di suddetta divisione in classi: la retribuzione del Direttore di Istituto era unica (comunque composta da una parte fissa ed una parte legata alla *performance*) e parametrata a quella dei Direttori di Dipartimento, con quest'ultima a sua volta parametrata alla retribuzione del Presidente, determinata in base al Decreto Legge n. 78 del 31 maggio 2010, che stabiliva una serie di limitazioni per le indennità dei manager pubblici in generale.

Il precedente assetto prevedeva pertanto per i Direttori una quota fissa pari a 98.799,6 euro ed una quota *performance* pari al massimo a 24.699,9 euro⁴.

Tornando all'assetto attuale, come detto, con la delibera n. 7/2018 sono state aggiornate tali retribuzioni, introducendo 3 classi di merito (vedi tab. 4).

FASCIA ISTITUTO	QUOTA FISSA	QUOTA PERFORMANCE
A	97.705,83	19.541,17
B	80.482,63	
C	70.554,68	

TABELLA 4 - Retribuzioni Istituti del. n. 7/2018

⁴ Delibera n. 16 del 27 febbraio 2013, verb. 226

Retribuzione Presidente = 159.477,66 € (A)

Retribuzione Direttore Dipartimento = $A \times 0,88 = 140.340,34$ € (B), di cui il 20% quota performance (28.068,07 €)

Retribuzione Direttore Istituto = $B \times 0,88 = 123.499,5$ € (C), di cui il 20% quota performance (24.699,9 €)

N.b.: precedentemente a tale deliberazione, al Direttore di Istituto era riconosciuta una indennità con aliquota unica, senza quota performance, pari a 123.930 euro.



Con la successiva delibera n. 37 del 6 marzo 2018 (verb. 344), sono esposti i criteri utilizzati per suddividere gli Istituti nelle tre fasce ed approvato il conseguente elenco degli Istituti stessi suddivisi per classe.

Il sistema di classificazione approvato con suddetta delibera ha previsto una valutazione basata su quattro indici principali a carattere oggettivo (determinati a partire da elementi quantitativi “freddi”) e soggettivo (per i quali si è espresso il Direttore del Dipartimento competente), con un punteggio massimo attribuibile per ciascun elemento:

1. complessità organizzativa/scientifica dell’Istituto
 - a. numerosità delle sedi (max 25 punti)
 - b. complessità scientifica (max 5 punti)
2. numerosità del personale strutturato afferente (max 40 punti)
3. numero di progetti ed entità delle risorse finanziarie gestite
 - a. media contratti gestiti nel triennio 2014-2016 (max 5 punti)
 - b. risorse finanziarie medie gestite nel triennio 2014-2016 (max 20 punti)
4. unicità/peculiarità/centralità dell’attività scientifica svolta dall’Istituto nel contesto nazionale ed europeo (max 5 punti)

per un totale massimo attribuibile pari a 100 punti.

Il punteggio ottenuto ha consentito l’attribuzione della corretta fascia, secondo la seguente matrice di corrispondenza:

- FASCIA A – da 67 punti;
- FASCIA B – da 34 a 66 punti;
- FASCIA C – fino a 33 punti.

Alla luce di quanto esposto, gli incarichi affidati a seguito di bandi di selezione emessi a partire dal 6 marzo 2018 assegnano pertanto le retribuzioni secondo le fasce mostrate.

Gli effetti della del. n. 37/2018 si manifestano con l’emissione del primo bando rispondente alla nuova normativa, con il quale è stato selezionato il Direttore dell’Istituto di Informatica e Telematica (IIT - bando n. 364.280 del 27 aprile 2018), al quale era stata attribuita la fascia A.

L’incarico, a seguito della conclusione dell’*iter* di reclutamento, viene assegnato con il provvedimento del Direttore Generale n. 113 del 2 agosto 2019, con validità a partire dal 1° settembre 2019.



La suddivisione in fasce individuata con la del. n. 37/2018 è stata recentemente aggiornata, per adeguarne i contenuti alla citata riorganizzazione degli Istituti avvenuta nel biennio 2018/2019: con la delibera n. 57 del 5 febbraio 2020 (verb. 398) è stato rilasciato l'elenco aggiornato degli Istituti, i cui effetti si manifesteranno nei bandi di selezione emessi a partire da tale data di deliberazione.

Ai fini dell'analisi riportata nel presente documento, gli effetti della del. n. 57/2020 non rientrano nel periodo investigato.

4 - Dinamica degli incarichi di Direzione

Per quanto riguarda il periodo investigato, si riassumono di seguito gli incarichi di Direzione (*pleno jure e facente funzioni*) attivati durante ogni esercizio, suddivisi per categoria di appartenenza⁵.

INCARICO	2017	2018	2019	2020
<i>pleno jure</i> senza fascia	90	76	37	18
<i>pleno jure</i> con fascia	0	0	27	33
<i>facente funzioni</i>	31	86	93	51
	121	162	157	102

TABELLA 5 - Numero incarichi attivi per esercizio di riferimento

Dalla tabella precedente si possono ricavare alcune prime considerazioni:

- l'andamento degli incarichi *ff* mostra come gli effetti della riorganizzazione della Rete Scientifica si manifestino sin dall'esercizio di avvio (2018);
- l'introduzione delle fasce manifesta i suoi effetti a partire dall'anno successivo alla sua introduzione (2019), per via dei tempi necessari per espletare i correlati bandi di concorso e per il successivo affidamento dell'incarico.

⁵ il totale degli incarichi riportato in tabella 5 è superiore al numero di Istituti attivi per ogni esercizio, riportato in tabella 1: ad esempio, alla scadenza dell'incarico *pleno jure* succede un *facente funzioni*, pertanto il singolo Istituto viene conteggiato due volte

A partire dalla descrizione sintetica di tabella 5, possono essere espresse ulteriori considerazioni sulle figure “*pleno jure senza fascia*” e “*facente funzioni*”.

La transizione al sistema retributivo a fasce si completerà una volta esauriti i ruoli “*pleno jure senza fascia*”: nello specifico, tale evento coinciderà con l’azzeramento dei 18 incarichi ancora attivi nel 2020, che si prevede avverrà nel 2023.

Difatti, concentrandosi sulle scadenze di tali incarichi emerge che:

- 7 incarichi risultano già scaduti alla data del 31 marzo 2020;
- 2 incarichi scadranno nel corso del 2021;
- 8 incarichi scadranno nel corso del 2022;
- l’ultimo incarico scadrà nel corso del 2023.

È altresì interessante esplicitare gli incarichi *ff* riportati in tabella 5, per ricavare eventuali ulteriori riflessioni.

	2017	2018	2019	2020
# INCARICHI Z = Y + X	31	86	93	51
di cui interni Y = Y1 + Y2 + Y3 + Y4	28	83	93	51
di cui ex Direttori retribuzione aliquota unica (Y1)	4	2	1	1
di cui ex Direttori retribuzione A+B (Y2)	7	32	37	19
di cui ex Direttori retribuzione A (Y3)	1	1	1	0
di cui NON ex Direttori retribuzione A + B (Y4)	16	48	54	31
di cui esterni (X = X1)	3	3	0	0
di cui ex Direttori retribuzione aliquota unica (X1)	3	3	0	0

TABELLA 6 - Dettaglio incarichi *ff* attivi per esercizio di riferimento

Come atteso, gli effetti della delibera n. 127/2017 sono immediatamente operativi e, non considerando gli incarichi a esaurimento naturale affidati precedentemente (Y1, Y3 e X1), non si rilevano anomalie.

Risulta meno immediato ricavare delle considerazioni attendibili sull'eventuale preferenza nell'assegnare il ruolo di *facente funzioni* al Direttore uscente, in quanto tale scelta può essere legata a molteplici fattori anche non oggettivi⁶.

Al fine di completare il quadro relativo alla dinamica degli incarichi attivi nel periodo investigato, per quanto concerne le quote *performance* distribuite, nella tabella 7 si riporta la sintesi per singolo Dipartimento/esercizio: i dati saranno utilizzati come base per rendere le grandezze economiche confrontabili nei diversi esercizi, da utilizzare per lo sviluppo delle analisi riportate nel successivo paragrafo 5.

DIPARTIMENTO	2017		2018		IPO 1	IPO 2
	# ind. distr.*	val. media	# ind. distr.	val. media	media 17-18	media 17-18 ponderata
DSSTTA	8	89,63	6	90,33	89,98	89,93
DiSBA	9	93,82	9	93,92	93,87	93,87
DSB	13	90	13	90,47	90,24	90,24
DIITET	18	93,19	15	93,53	93,36	93,34
DSCTM	14	91,65	11	91,41	91,53	91,54
DSFTM	11	92,01	10	91,59	91,8	91,81
DSU	16	92,53	12	93,55	93,04	92,97
	89		76		91,97	91,96

Tabella 7 - performance media 2017 e 2018, stima performance da applicare al 2019 e 2020

*il numero totale di valutazioni effettuate non coincide con il numero di incarichi 2017 di tabella 5 perché nel 2017 risultava ancora attivo un Direttore che percepiva la vecchia retribuzione ad aliquota unica, senza performance applicata

⁶ va tenuto presente che il valore Y4 contiene anche gli incarichi "forzati", ossia il subentro ad un incarico di direzione assegnato ad un soggetto non dipendente dell'Ente (13 casi nel 2018, 6 casi nel 2019, nessuno nel 2020)

La tabella 7 riporta il numero di indennità distribuite e la valutazione media per Dipartimento per gli esercizi 2017 e 2018, utilizzati per ipotizzare una possibile quota performance media da assegnare agli esercizi 2019 e 2020 (per questi ultimi esercizi non è ancora stata effettuata la valutazione della *performance*, *n.d.r.*).

A partire da tali dati consolidati, sono state calcolate due stime della performance media di Ente, da applicare agli esercizi 2019 e 2020:

- ipotesi 1 – valore medio delle medie 17-18 di Dipartimento (91,97%);
- ipotesi 2 – valore medio delle medie 17-18 di Dipartimento ponderate sul numero di indennità distribuite nell'esercizio di riferimento (91,96%).

Dal momento che le due stime sostanzialmente coincidono, e nell'ottica di semplificare i successivi calcoli, si è optato per applicare un valore pari al 92% quale performance media di Ente per gli esercizi 2019 e 2020.

5 – Dinamica delle retribuzioni per gli incarichi di Direzione

Dopo aver illustrato nei paragrafi precedenti gli elementi normativi ed economici caratterizzanti le figure di Direzione *pleno jure* e *facente funzioni* e la dinamica degli incarichi nel periodo investigato, si vuole ora porre l'attenzione sulla dinamica della spesa sostenuta per tali retribuzioni e verificare l'eventuale impatto positivo delle scelte operate.

La figura 1 mostra l'andamento delle retribuzioni dei Direttori di Istituto nell'intervallo temporale di studio: l'importo complessivo determinato per ogni anno risente della naturale evoluzione dei contratti attivati e conclusi e, nello specifico, del numero di Direttori *pleno jure* e *facente funzioni*, nonché, per i soli Direttori *pleno jure*, della valutazione ottenuta sulla performance. Quest'ultima, come riportato nei paragrafi precedenti, ha un impatto sulla sola componente variabile della loro retribuzione.

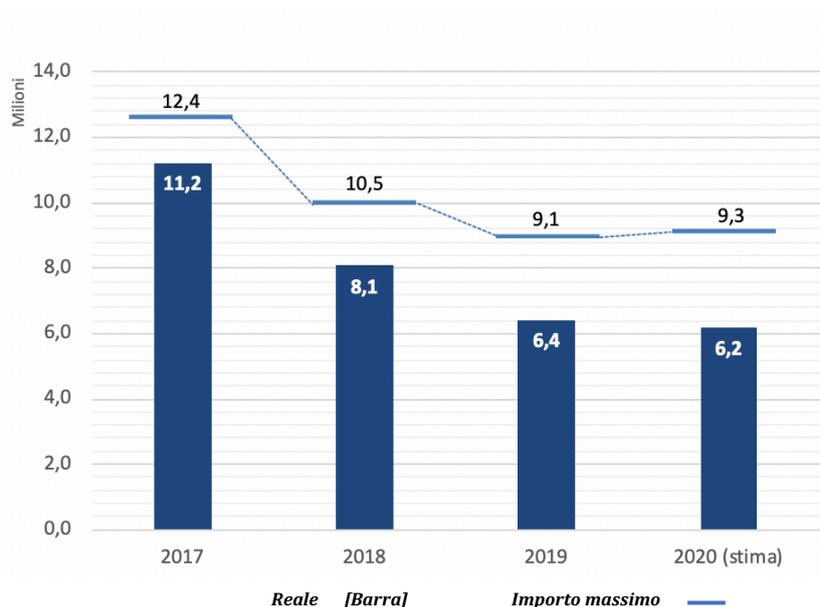


Figura 1 - Retribuzione dei Direttori di Istituto: spesa complessiva sostenuta a confronto con l'importo massimo

A fronte della spesa reale sostenuta, considerando il numero di Istituti attivi al 31 dicembre di ogni anno, è possibile determinare la spesa massima complessiva che l'Ente avrebbe dovuto sostenere se:

- non si fosse mai fatto ricorso all'attivazione di contratti da Direttori *facente funzioni*;
- la *performance* individuale fosse stata sempre pari al 100%.

Relativamente al grafico riportato in figura 1, dunque, la linea superiore rappresenta l'importo massimo complessivo che il CNR dovrebbe sostenere per le retribuzioni dei Direttori di Istituto.

Nel 2018, la riorganizzazione della Rete Scientifica non ha portato a riduzioni significative nel numero di Istituti (i quali sono passati da 101 del 31 dicembre 2017 a 100 del 31 dicembre 2018). È tuttavia possibile effettuare alcune considerazioni in merito alle prospettive di risparmio legate all'introduzione delle tre fasce retributive, sebbene i loro effetti reali possano essere rintracciati esclusivamente a partire dal 2019. Difatti, le selezioni già avviate prima della delibera n. 7/2018 non sono state aggiornate al nuovo sistema di retribuzione e, pertanto, hanno continuato a generare contratti che rimandano alla normativa precedente. È comunque possibile stimare l'ipotetica nuova spesa complessiva che sarebbe scaturita da un passaggio *tout court* nel 2018 di tutti i Direttori al

nuovo sistema: il risparmio generato dall'applicazione del nuovo sistema retributivo sarebbe stato di circa 2 milioni di euro (12,4M€ → 10,5M€).

In termini di spesa reale, si nota una contrazione maggiore (circa 3 milioni di euro), in quanto l'avvio del processo di riorganizzazione ha avuto come conseguenza quella di dover ricorrere ad un numero maggiore di Direttori *ff*.

Tale effetto risulta addirittura amplificato nel 2019, dove il numero totale di Istituti, per via della riorganizzazione, si è assestato a 90 (al 31 dicembre 2019): il ricorso ad un maggior numero di Direttori *ff* ha generato pertanto una ulteriore contrazione della spesa reale di circa 2 milioni di euro rispetto al 2018.

Ponendo invece attenzione sull'andamento degli importi massimi, la riorganizzazione ha generato una ulteriore contrazione rispetto al valore del 2018 (10,5 M€) pari a circa 1,4 milioni di euro.

In questo senso, nel corso del triennio 2017-2019, è possibile affermare che l'adozione delle fasce unitamente all'azione di riorganizzazione della Rete Scientifica ha condotto ad un risparmio consolidato complessivamente non inferiore a 3 milioni di euro (12,4M€ → 9,1M€).

Ad inizio 2020 è stato approvato l'aggiornamento sull'attribuzione delle fasce, il quale troverà applicazione nei prossimi esercizi con l'emissione dei nuovi bandi di reclutamento dei Direttori: tale aggiornamento si è reso necessario in quanto la riorganizzazione ha modificato la complessità organizzativa e scientifica di alcuni Istituti. Per alcuni di loro, infatti, si è rilevata una significativa variazione in positivo dei parametri indicativi della fascia di appartenenza, che li ha portati ad afferire alla fascia immediatamente superiore.

L'effetto di tale aggiornamento comporta un aumento complessivo di circa 200 mila euro dell'importo massimo (9,3M€, vedi fig. 1), il quale tuttavia sarà certamente assorbito quando la riorganizzazione verrà conclusa, con l'attivazione dello STEMS e la conseguente soppressione di IRC, IM e IMAMOTER, che porterà dunque a 88 unità il numero degli Istituti⁷.

Allo scopo di approfondire gli elementi descritti in precedenza, con la successiva figura 2 si vuole mostrare la suddivisione delle retribuzioni relativamente alle diverse condizioni contrattuali nell'arco temporale oggetto dello studio.

⁷ in termini più espliciti, tre incarichi di Direzione con retribuzioni pre-fasce (ognuna ca. 98+24=122K€) saranno sostituite dalla retribuzione di fascia A assegnata allo STEMS (ca. 97,7+19,5=117,2K€), con un risparmio pari a circa 122x3-117,2=248,8K€

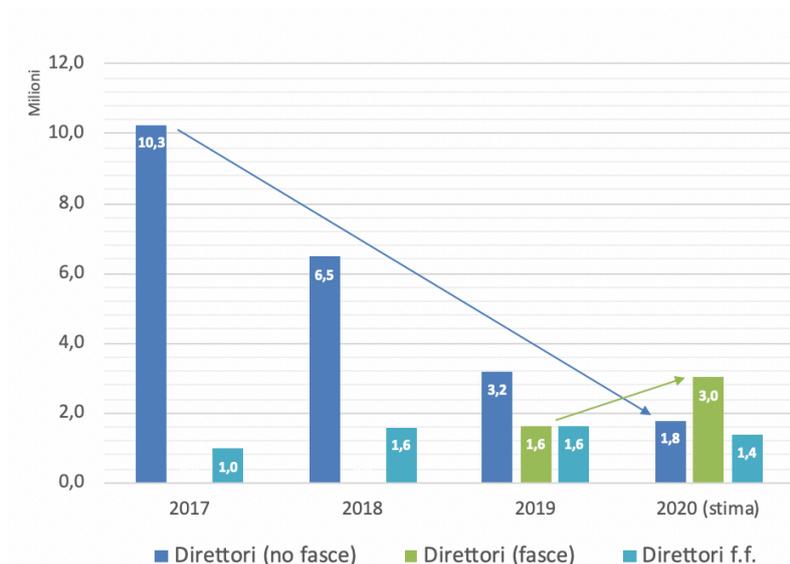


Figura 2 - Importi sostenuti per tipologia contrattuale

Sebbene la delibera che ha introdotto la distinzione sulle retribuzioni dei Direttori in virtù della fascia dell'Istituto sia stata approvata nel marzo 2018, gli effetti della stessa sono, come detto, rintracciabili solo a partire dal 2019, dal momento che i bandi di concorso già avviati si sono conclusi ai sensi della normativa precedente. Si nota, tuttavia, che dal 2017 al 2020 la somma delle retribuzioni dei Direttori il cui contratto non prevede la distinzione sulla base della fascia dell'Istituto si è ridotta più dell'80% (10,3M€ → 1,8M€). Tale riduzione è da imputare non solo alla naturale conclusione dei contratti stipulati con la normativa precedente, ma in gran parte alla riorganizzazione della Rete Scientifica. Difatti, la soppressione di due o più strutture e la relativa confluenza in un nuovo Istituto ha come effetti immediati:

- l'avvio del bando di concorso per individuare il Direttore di istituto, la cui retribuzione sarà determinata dalla fascia attribuita all'Istituto stesso;
- la necessità di ricorrere a un Direttore *facente funzioni* nell'intervallo di tempo necessario a svolgere la selezione per assegnare l'incarico *pleno jure*.

Si stima, invece, che nel corso del 2020 gli importi relativi alle retribuzioni versate secondo il sistema delle fasce raddoppieranno rispetto al 2019, come logica conseguenza dell'adozione delle stesse in tutti i bandi emessi successivamente alla delibera n. 7/2018.



6 – Conclusioni

Le analisi illustrate nei paragrafi precedenti consentono di ricavare alcune considerazioni sui risultati ottenuti alla data di chiusura del periodo investigato (31 marzo 2020, con proiezione fino al termine del corrente esercizio) delle iniziative avviate dall'Ente, nonché di ipotizzare una serie di proposte operative per ottimizzare l'assetto attuale, anche nell'ottica di ulteriori possibili interventi sulla organizzazione della Rete Scientifica.

Dal punto di vista prettamente economico, l'introduzione di una retribuzione per classi differenziate dei Direttori con incarico *pleno jure*, che rispecchiasse la complessità gestionale e scientifica degli Istituti, e l'implementazione del processo di riorganizzazione della Rete Scientifica, avviata con l'obiettivo di massimizzare efficienza ed efficacia delle attività scientifiche, hanno determinato una contrazione, a regime, della spesa complessiva massima per gli incarichi di Direzione stimata in non meno di 3 milioni di euro (-25%, vedi par. 5).

In questo senso quindi, limitandosi all'ambito di interesse del presente documento, tale risultato è da considerarsi in termini ampiamente positivi.

Una ulteriore considerazione di carattere secondario può essere fatta sulla figura del Direttore *facente funzioni*: sebbene il ricorso a tale incarico è auspicabile che sia ridotto al minimo, in particolare programmando correttamente l'emissione dei bandi di reclutamento, dal momento che la data di scadenza degli incarichi *pleno jure* in corso è nota sin dal loro affidamento, l'aver comunque limitato l'eleggibilità ai soli dipendenti dell'Ente con l'attribuzione di una indennità al massimo pari a circa 28 mila euro ha avuto un impatto positivo dal punto di vista della spesa reale nel periodo di transizione necessario all'attuazione della riorganizzazione della Rete, limitando così al massimo la proroga di onerose retribuzioni in caso di incarico *facente funzioni* affidato al Direttore uscente, se dipendente dell'Ente (vedi tab 6).

A fronte di tali risultati positivi, come detto possono essere ipotizzate delle proposte migliorative:

- andrebbe rafforzata la disciplina delle fasce, introducendo delle fasi di verifica in caso di specifici eventi, quali ad esempio:
 - preliminarmente all'emissione del bando di selezione del nuovo Direttore, prevedendo una verifica della fascia assegnata all'Istituto, in modo da aggiornare i parametri indicativi dell'Istituto stesso e confermarne (o aggiornarne) la valutazione;

- valutando l'opportunità di prevedere una verifica *in itinere* della permanenza nella fascia assegnata a seguito di modifiche nell'assetto dell'Istituto⁸, eventualmente fissandola a metà mandato (ossia dopo due anni dalla data di incarico), quali ad esempio la soppressione o attivazione/confluenza di una sede secondaria o una variazione significativa del personale strutturato afferente – senza entrare nel merito della fattibilità giuridica, una ipotesi di questo tipo andrebbe valutata attentamente perché andrebbe inserita nel bando di selezione e dovrebbe essere accettata esplicitamente dai candidati, dal momento che rappresenterebbe una clausola potenzialmente "vessatoria";
- da ultimo, sarebbe opportuno integrare nel Regolamento di Organizzazione e Funzionamento la disciplina dell'incarico di *facente funzioni* approvata con Del. n. 127/2017, in modo da consolidare tale scelta nei documenti istituzionali di governo dell'Ente.

⁸ stiamo ovviamente considerando modifiche che non alterano la natura stessa dell'Istituto, come ad esempio un cambio nella missione, la quale comporterebbe la nascita di una nuova struttura e l'automatica soppressione dell'Istituto esistente



Fonti e riferimenti

- Relazione sulla Performance anno 2017 (Del. CdA n. 204 del 30 ottobre 2018, verb. 360)
- Relazione sulla Performance anno 2018 (Del. CdA n. 287 del 30 ottobre 2019, verb. 390)
- Disciplina riguardante l'affidamento dell'incarico di *facente funzioni* per lo svolgimento delle attività di Direttori di Istituto e di Dipartimento ed individuazione del relativo trattamento economico (Del. CdA n. 127 del 26 settembre 2017, verb. 334)
- Rideterminazione della retribuzione dei Direttori di Istituto del CNR (Del. CdA n. 7 del 23 gennaio 2018, verb. 341)
- Rideterminazione della retribuzione dei Direttori di Istituto del CNR: classificazione in fasce retributive legate alla complessità degli Istituti (Del. CdA n. 37 del 6 marzo 2018, verb. 344)
- Aggiornamento della classificazione in fasce retributive legate alla complessità degli Istituti (Del. CdA n. 57 del 5 febbraio 2020, verb. 398)
- Statuto del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Prov. Pres. n. 93/2018)
- Regolamento di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche 2005-2015 (Decreto Pres. prot. n. 0025033 del 4 maggio 2005) e successive integrazioni
- Regolamento di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche 2015-2019 (Prov. Pres. n. 43/2015) e successive integrazioni
- Regolamento di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Prov. Pres. n. 14/2019)
- Regolamento del Personale del Consiglio Nazionale delle Ricerche (Decreto Pres. prot. n. 0025035 del 4 maggio 2005) e successive integrazioni
- Approvazione del "Regolamento di Amministrazione Contabilità e Finanza" in attuazione al D.Lgs. n. 218 del 2016 (Del. CdA n. 99 del 18 aprile 2019, verb. 375)
- Albo diramazione interna (*intranet* del CNR)

Le analisi presentate nel report sono frutto di una elaborazione realizzata dagli autori, effettuata sulla base dei dati estratti tramite l'applicativo TIBCO Jaspersoft, che consente l'accesso tramite portale unico alla consultazione dei dati contabili e del personale dell'Ente (gestione dell'applicativo a cura dell'Ufficio ICT afferente alla Direzione Servizi per la Ricerca) e dalla consultazione dei documenti citati.

