



Consiglio Nazionale delle Ricerche

DIREZIONE CENTRALE
SUPPORTO ALLA RETE SCIENTIFICA E INFRASTRUTTURE

Strategia immobiliare del CNR

2015-17

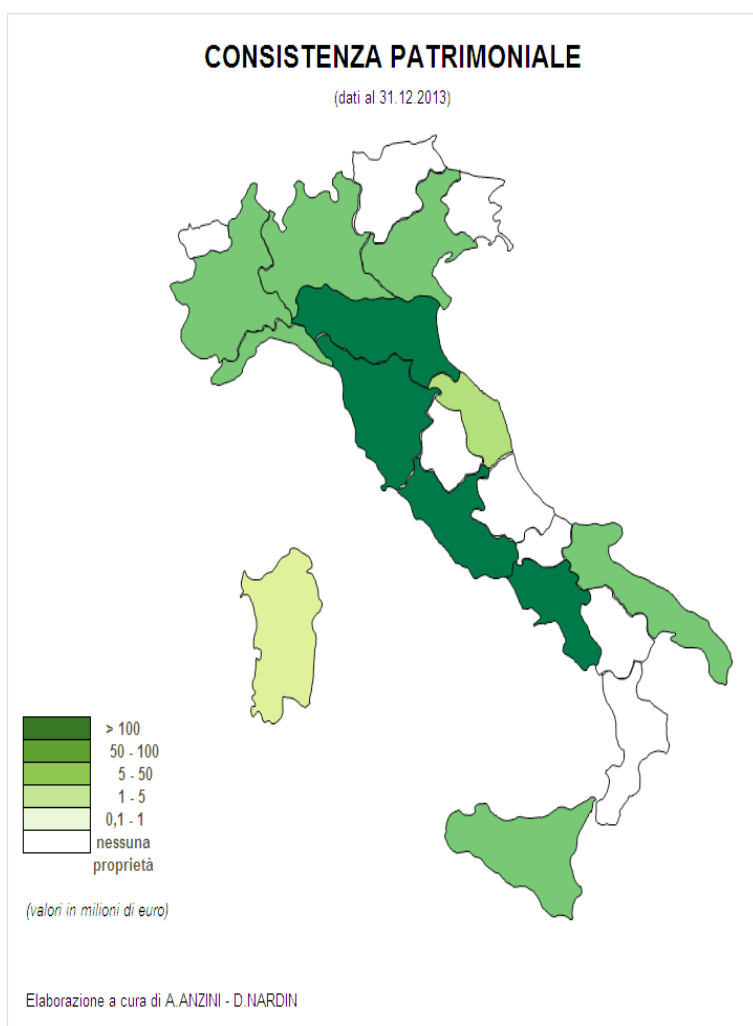
(Executive summary)

PREMESSA

Nell'ambito dei processi di utilizzazione, gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare destinato alle attività di ricerca del CNR, la presente relazione descrive le scelte e le azioni adottate dall'Ente nell'ultimo triennio e illustra le iniziative in corso e in fase di programmazione attraverso l'analisi dello stato dell'arte e dei fabbisogni, delle risorse messe in gioco e degli obiettivi strategici prefissati.

STATO DELL'ARTE E DEI FABBISOGNI

Il patrimonio immobiliare del CNR è strumentale, presente su tutto il territorio nazionale, variegato nella forma, negli utilizzi e nelle tipologie edilizie, nella quasi totalità dei casi dotato di un gran numero di servizi accessori ed impianti ad alto potenziale tecnologico, risultato di forti investimenti, passati, presenti e si auspica futuri.



La consistenza immobiliare del CNR è valutata nell'ordine dei **730-750 M€** consta di **65 immobili/compleksi immobiliari** (di cui 3 in diritto di superficie e 3 in comodato/concessione).

Per garantire l'operatività delle oltre 8.400 unità di personale CNR, cui si aggiungono ulteriori non meno di 4.500 unità che collaborano a vario titolo nelle attività dei **103 Istituti – 18 Aree della Ricerca + 2 istituende AdR** (la cui articolazione consta di 103 sedi principali, 225 sedi di UOS, oltre 30 URT), sono ad oggi in essere **79 contratti di locazione** con privati ed Università per una previsione di spesa stimata per il 2015 di **13-13,65 M€**



LINEE GUIDA GENERALI

Le linee d'intervento generali, di seguito descritte, hanno ispirato e orientato le attività svolte e contribuiranno ad ottimizzare la gestione e l'implementazione del programma degli interventi futuri.

Esse sono funzionali allo sviluppo, alla razionalizzazione e al mantenimento del valore degli *assets* immobiliari, nonché alla gestione efficace del patrimonio edilizio di proprietà e di quello in uso attraverso contratti di locazione/comodato gratuito-oneroso e sono:

- miglioramento della gestione del patrimonio immobiliare, inteso quest'ultimo come risorsa dell'Ente (e più in generale del Paese) da utilizzare al massimo delle sue potenzialità, e soprattutto potenziare e valorizzare;
- garanzia della piena rispondenza delle infrastrutture dell'Ente alla mission istituzionale del CNR: multidisciplinarietà e trasferimento di cultura e tecnologia al territorio, attraverso la presenza diffusa in tutte le Regioni Italiane (ad oggi con la sola esclusione della Valle d'Aosta) e la compresenza dei ricercatori afferenti a i tutti ambiti disciplinari;
- ottimizzazione delle **interazioni scientifiche tra gli Istituti e tra questi e le Università e le strutture di ricerca pubbliche e private;**
- **razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi negli immobili, privilegiando la scelta di quelli di proprietà** (adozione di standard comuni in tutte le strutture, mq/persona per tipologia di utilizzazione, distinta tra uffici-studi e laboratori leggeri, medi e pesanti);
- realizzazione di nuovi siti, in tutta Italia, destinati ad accogliere le attività di ricerca di numerosi Istituti (sedi principali ed articolazioni territoriali), riducendo la presenza del CNR in sedi non di proprietà e di conseguenza i costi di locazione;
- re-investimento di eventuali economie di gara e risparmi nei costi di locazione in ulteriori iniziative di sviluppo per generare un **“circolo virtuoso” di ottimizzazione-risparmio-investimento**; tale operazione di riutilizzo “intelligente” dei risparmi garantisce all'Ente la possibilità di poter sostenere economicamente anche un eventuale ricorso al mercato finanziario per incrementare le disponibilità a bilancio per dare ulteriore seguito ai programmi;
- **intervento prioritario in quelle Regioni nelle quali risultano in essere contratti di locazione più onerosi e in quelle Regioni nelle quali è possibile / sono più agevoli l'accesso a finanziamenti esterni** (fondi strutturali, PON R&C, Intese, APQ) al fine di garantire la completa copertura finanziaria e quindi la fattibilità stessa degli interventi;



- continuità agli interventi di sviluppo edilizio già approvati in CdA negli anni precedenti e a quelli il cui finanziamento, già erogato da soggetti terzi, consente una minore esposizione da parte dell'Ente, se non per eventuali ulteriori marginali contributi);
- **cooperazione e collaborazione con le maggiori Università italiane**, al fine di svolgere congiuntamente la comune attività istituzionale di ricerca, ed al tempo stesso di sfruttare e valorizzare le reciproche competenze (di carattere gestionale e tecnica) nelle attività di progettazione, di *project e construction management* e di *facility management* connesse con la realizzazione e gestione di opere pubbliche (ad esempio accedendo a servizi tecnici e di *coaching* ad elevato valore aggiunto).

PIANO DEGLI INTERVENTI DI SVILUPPO

Il programma degli interventi è stato configurato come azione strategica di ottimizzazione e accrescimento del valore specifico degli immobili, rendendo questi ultimi sempre più idonei alle tipiche attività dell'Ente, in termini di rispetto delle normative vigenti sulla sicurezza dei luoghi di lavori e impianti, di upgrade tecnologico (**efficientamento energetico, eco-sostenibilità, innovazione tecnologica**) e riduzione delle spese “vive” (locazioni, costi di gestione delle utenze, costi manutentivi).

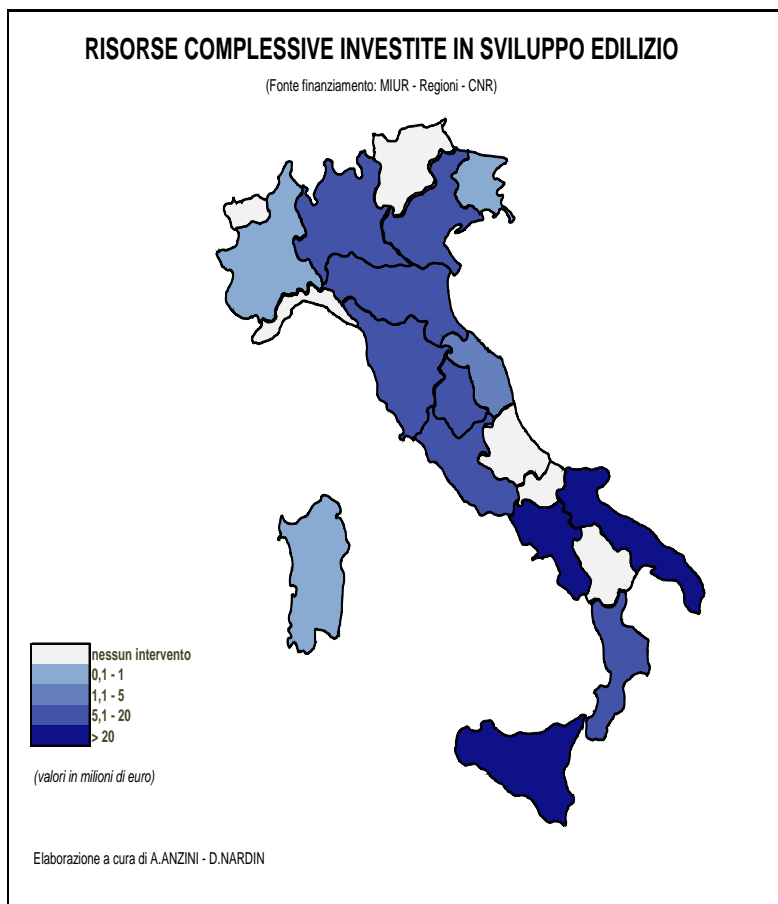
Gli interventi, in parte già completamente realizzati, in parte in corso e/o in fase di avvio, sono

distribuiti su tutto il territorio, con prevalenza, in termini di risorse investite, nel Mezzogiorno.

Nella scelta delle nuove localizzazioni e/o nella valutazione di mantenere o meno la presenza del CNR in un determinato luogo, sono sempre stati adottati i seguenti criteri:

Aggregare le strutture CNR

Tale obiettivo, da perseguire sia attraverso la **creazione di poli tematici di ricerca** (in cui concentrare strutture operanti nello stesso tema), sia nell'ottica diametralmente opposta di **potenziare aree / nuovi campus multidisciplinari** (in cui far confluire strutture scientifiche eterogenee), nasce dalla volontà di far convergere il più possibile in un'unica infrastruttura comune eventuali strutture precedentemente dislocate in maniera più diffusa.



Ciò permette di svolgere in maniera sinergica e più razionale programmi di ricerca (attraverso l'utilizzo condiviso di attrezzature e servizi comuni, con vantaggi di trasferimento delle conoscenze e risparmio delle risorse).

Potenziare la convergenza CNR-Università-Imprese

Vanno, altresì, promosse azioni di *best practice* nel coordinamento dell'attività scientifica attraverso servizi scientifici e tecnologici di rilievo, in collaborazione con tutte le altre realtà presenti sul territorio operanti nell'ambito della ricerca (Università, Regioni, imprese), in modo che si possa concretamente rendere accessibili e fluide le relazioni tra i diversi soggetti, in un rapporto di tipo sistemico e virtuosamente auto-alimentante, secondo una più moderna e sinergica interazione tra produttori ed utilizzatori di conoscenze.

In particolare, la vicinanza, anche fisica sul territorio, di facoltà universitarie e laboratori di ricerca CNR è fondamentale nella formazione dei giovani, vero e proprio investimento sul futuro del Paese, nell'ottica di rafforzare i saperi e le competenze dei neo-laureati, dottorandi e dottori di ricerca.

Per l'approfondimento e la descrizione di tutte le iniziative, si rimanda alla Relazione predisposta dalla DCSRSI – USGPE per la presentazione del Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2015-17.



RISORSE

La particolare congiuntura politico-economica del Paese, la difficoltà nel garantire copertura finanziaria alla spesa corrente in concomitanza della sensibile riduzione dell'assegnazione ministeriale agli enti pubblici di ricerca, la crescente attenzione al contenimento della spesa hanno indirizzato le scelte del CNR e di conseguenza della Direzione Centrale e dell'Ufficio di Sviluppo e Gestione del Patrimonio Edilizio verso una nuova politica finalizzata ad un più razionale utilizzo dei fondi a disposizione.

Bilancio previsione 2015 - spesa vs entrata

(valori in milioni di euro)

| Tipologia di spesa | Spesa totale | Competenza CNR (FOE) | Disponibilità CNR (da esercizi precedenti) | EE.LL.- Regioni | MIUR |
|---|--------------|----------------------|--|-----------------|------|
| Interventi strategici non rinviabili (sviluppo edilizio/ ristruttur./manutenz.straord.) | 68,2 | 17,7* | 5,4 | 17,2 | 27,9 |
| (Interventi di carattere non prioritario) ** | (6,4) | (6,4**) | 0 | 0 | 0 |
| Locazioni | | 13,5 | | | |
| Rate per mutui | | 4,4 | | | |

*di cui 17 provenienti da accensione di un nuovo mutuo

** al momento detti interventi non trovano copertura e pertanto risultano per carenza di fondi a Bilancio, non prioritari

PREVISIONE IMPEGNO FINANZIARIO COMPLESSIVO CNR: 41 MILIONI

Costante è stata, pertanto, la ricerca di risorse necessarie a garantirne l'adeguata sostenibilità economico-finanziaria degli interventi ritenuti strategici o improcrastinabili per garantire la funzionalità e la sicurezza dei luoghi di lavoro in cui operano i gruppi di ricerca.

Di seguito si riporta una panoramica delle tipologie delle principali fonti di finanziamento su cui l'Ente ha potuto contare maggiormente negli ultimi anni per investire (dette fonti rappresentano l'80% delle risorse previste a copertura degli interventi programmati per il prossimo triennio).

Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività" 2007-2013 (PON "R&C") nell'ambito dello sviluppo della Politica di Coesione della Unione Europea a favore delle proprie aree territoriali più svantaggiate.

In tale ambito, gran parte delle risorse dei Fondi Strutturali Europei destinata al sostegno delle attività di ricerca e innovazione nelle 4 Regioni dell'Obiettivo "Convergenza" (Puglia, Calabria, Sicilia, Campania), sono state utilizzate per dare avvio a numerose iniziative.

A partire dal 2011, la Commissione Europea ha promosso l'azione per accelerare l'attuazione dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali 2007-2013 ed alcuni significativi risultati, in termini di avanzamento finanziario dei programmi operativi, è stato registrato anche per il CNR.

Accanto ai fondi comunitari, anche lo Stato ha a disposizione per la politica di coesione un **Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC) ex Fondo per le aree sottoutilizzate (FAS)**, che mira come obiettivo principale a "rimuovere gli squilibri economici e sociali".

Anche sotto questo aspetto, così come per altre tipologie di bandi (ad esempio i **FESR**), l'Ente ha partecipato a numerose call, ottenendo discreti risultati in termini di erogazione di finanziamenti pubblici per infrastrutture materiali ed immateriali, molte delle quali realizzate da Regioni e da Amministrazioni centrali, e delle quali l'Ente potrà disporre attraverso Accordi di Programma Quadro (**APQ**) e non.

Il MIUR stesso, ad esempio con un'**Intesa di Programma con il CNR per il Mezzogiorno** (il cui completamento è ancora in corso), continua a finanziare molte iniziative di potenziamento strutturale riguardanti la creazione di nuovi laboratori, l'acquisto di attrezzature e strumentazioni scientifiche e tecnologiche, opere edili ed ammodernamento strutturale, unitamente ad attività di formazione.

Analogo impegno, sempre al Sud, è stato speso per il potenziamento e consolidamento di Distretti e Laboratori già esistenti e per la creazione di nuovi Distretti e Aggregazioni pubblico-private, sempre



con l'obiettivo di realizzare sistemi integrati e coerenti di “ricerca-formazione-innovazione” in grado di innescare un processo di crescita competitiva e sostenibile dell'economia dei territori nei quali sono previste tali infrastrutture.

In particolare, lo **Sviluppo/Potenziamento di Distretti ad Alta Tecnologia e Laboratori Pubblico-Privati** ha permesso di individuare e potenziare le migliori tra le esperienze esistenti, al fine di valorizzare le connessioni tra queste e altre aggregazioni attive sul territorio, favorendo, in tal modo, la presenza di competenze scientifico-tecnologiche di eccellenza.

La **Creazione di nuovi Distretti e Aggregazioni pubblico/private**, infine, ha dato e darà la possibilità di sviluppare concentrazioni territoriali di specializzazioni scientifiche e produttive, nonché aggregare una pluralità di soggetti pubblici e privati attivi.

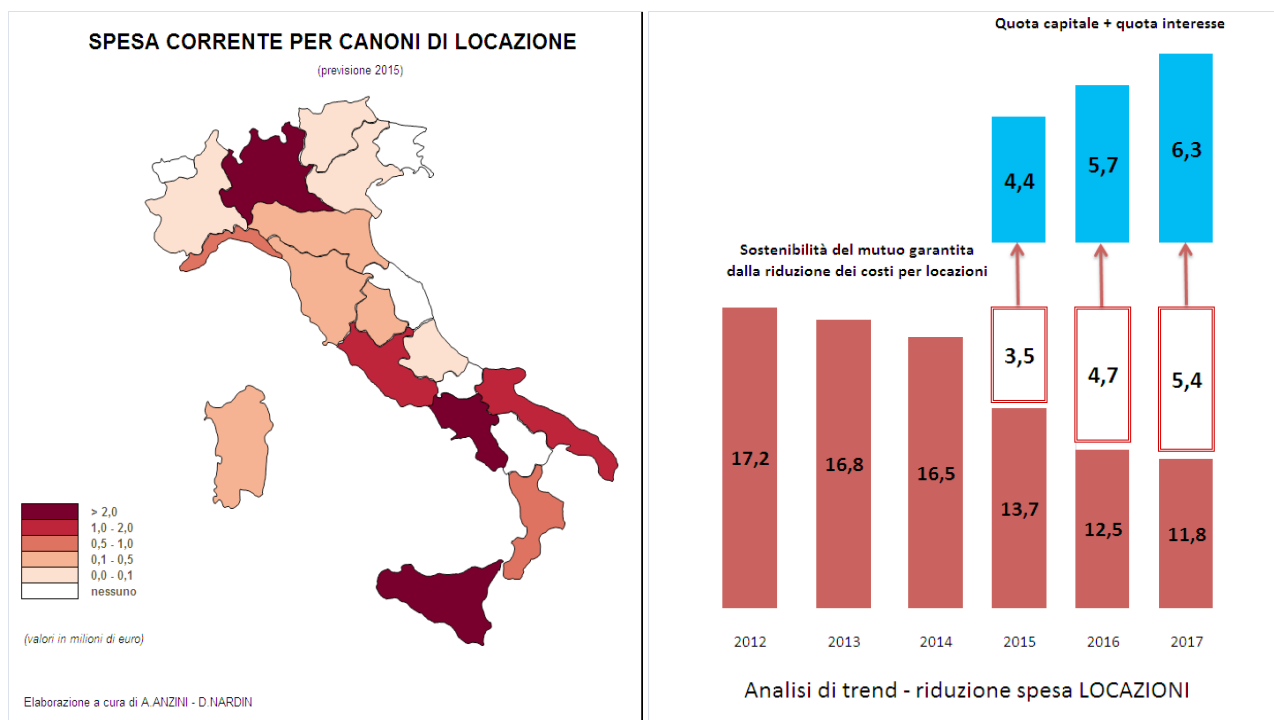
AZIONI ADOTTATE E RISULTATI

Una delle principali politiche adottate, i cui effetti hanno prodotto risultati tangibili è quella della razionalizzazione della spesa delle locazioni in osservanza della vigente normativa sul contenimento della spesa pubblica.

In tal senso si sottolinea il drastico taglio ottenuto alla spesa corrente, nell'ultimo esercizio (-2,8 M€ rispetto all'anno precedente!) come risultato degli sforzi profusi e cartina di tornasole dei prossimi traguardi prefissati (nel 2012 la spesa sul capitolo "oneri per locazioni" ammontava a 17,6 M€l'anno, a fronte di una previsione di spesa per il 2015 ridotta a soli 13-13,65 M€e una proiezione si stima per il 2018 di soli 11 M€).

Ciò è avvenuto sostanzialmente seguendo 3 direttrici di intervento, tra di loro correlate:

- a - **Riorganizzazione e razionalizzazione degli spazi – sviluppo immobiliare**
- b - **Analisi sulla congruità dei canoni corrisposti**
- c - **Rinegoziazione dei contratti in essere/ sottoscrizione dei nuovi contratti con applicazione della normativa vigente**





Molte iniziative in corso e/o programmate permetteranno di ridurre gli elevati costi di locazione (in Campania, Sicilia e Lombardia, in primis, così come è fortemente avvenuto nel Lazio nel 2013 e 2014) e garantire la sostenibilità del ricorso ad un nuovo mutuo.

Per l'approfondimento e la descrizione di tutte le iniziative, si rimanda alla Relazione predisposta dalla DCSRSI – USGPE per descrivere la politica di gestione e contenimento della spesa per canoni di locazioni immobiliari.



ULTERIORI INIZIATIVE DI BREVE-MEDIO TERMINE PROGRAMMATE

Accesso al mercato finanziario

Sotto il profilo delle risorse, si segnala la necessità assoluta di ricorrere alla sottoscrizione di un nuovo mutuo (**non inferiore ai 30 milioni di euro**) sia per dare continuità al piano di investimenti e razionalizzazione immobiliare avviato, sia per garantire una sorta di volano che inneschi un processo di auto-sostenibilità (miglioramento delle sedi di proprietà-abbattimento dei costi di locazione e di gestione-nuove risorse per migliorare e, quindi, ulteriore riduzione degli sprechi e delle inefficienze).

A Bilancio di Previsione 2015, l'attuale disponibilità di risorse proprie del CNR (al netto di quelle garantite per specifici interventi da soggetti terzi, Regioni, Ministeri, ecc) ammontano a 17,7 milioni, di cui 17 previste come accesso alla prima tranche di finanziamento di un nuovo mutuo.

Tale situazione rappresenta la condizione minima per dare seguito alle iniziative proposte individuate come non rinviabili, ma non mette al riparo l'Ente da eventuali imprevisti (di natura tecnica, tipici del settore edile, e di natura economica, laddove ci fossero ritardi nell'incasso dei finanziamenti esterni), né offre la possibilità di avere un *buffer* finanziario per consentire l'avvio degli altri interventi classificati ad oggi come non prioritari, ma che comunque rappresenterebbero per molte strutture del CNR la risoluzione di disagi e problemi funzionali-organizzativi da tempo segnalati.

In fase di predisposizione della gara per la sottoscrizione del nuovo mutuo andrà, pertanto, valutata anche l'ipotesi di un immediato accesso all'intero importo (30 milioni), ovvero all'anticipazione dell'accesso alla seconda tranche (ad oggi programmata per il 2016, per 13 milioni), finanche la possibilità di aumentare l'importo del mutuo da richiedere di ulteriori 10-15 milioni (per complessivi 40-45 milioni).

Dismissione immobili non utilizzati

Alcuni immobili di proprietà dell'Ente risultano al momento non più utilizzati da strutture di ricerca o sono in procinto di essere rilasciati a seguito del trasferimento in nuove sedi di recente acquisizione/realizzazione e/o programmate per il prossimo futuro.

Di seguito l'elenco dei compendi immobiliari che si propone di inserire nel prossimo Piano triennale delle dismissioni immobiliari, che garantirebbero risorse per non meno di circa **13 milioni di euro**.



| INDIRIZZO | STATO | UTILIZZATORE | Consistenza patrimoniale al 31.12.13 | Superficie lorda (mq) | Tipologia |
|--|----------------|--|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| ROMA - Via Cineto Romano 42 | Utilizzato | ISTITUTO DI FOTONICA E NANOTECNOLOGIE | 5.563.591,37 | 1.700 | Laboratori scientifici |
| ROMA - Via Bolognola 7 | Non utilizzato | Precedente utilizzatore: IGAG | 1.444.415,35 | 3.092 | Laboratori scientifici |
| NAPOLI - Via M. Schipa, 115 | Non utilizzato | Precedente utilizzatore: IRAT | 496.161,00 | 300 | Ufficio strutturato ed assimilabili |
| LECCO - Corso Promessi Sposi, 29 | Utilizzato | IENI (metà immobile) in procinto di trasferimento nella nuova sede | 5.249.855,85 | 3.050 | Laboratori scientifici |
| VENEZIA LIDO - LOCALITA' CA' BIANCA - VIA DEI SESSA, 2 | Non utilizzato | ---- | 86.666,67 | N.D. | APPARTAMENTO |
| VENEZIA MESTRE - VIA DANDOLO, 9 | Non utilizzato | ---- | 13.333,33 | N.D. | APPARTAMENTO CON GARAGE |
| ROCCA DI PAPA (RM) - PIAZZA XX SETTEMBRE N. 6 | Non utilizzato | ---- | 8.000,00 | 50 | Magazzino e locali di deposito |
| | | | 12.862.024 | | |

Piattaforma informativa EASY – R.E.M.

Quanto precedente illustrato, pone le sue basi sul *Knowledge Asset Management*, gestione della conoscenza del proprio patrimonio immobiliare in tutti i suoi aspetti, dati e processi (conoscenza affatto banale vista la complessità del patrimonio di cui l'Ente dispone nelle sue particolari peculiari caratteristiche).

Allo scopo, è in fase di sviluppo un progetto della Direzione Centrale (DCSRSI), coordinato dal dott. Alessandro Anzini, volto alla creazione di una piattaforma informativa (*Data Warehouse*) finalizzato alla gestione di tutti i processi rilevanti per migliore operatività e produttività degli immobili di proprietà del CNR e di quelli in uso (come locatari/comodatari a titolo gratuito/oneroso).

A regime (fine 2016, con alcuni moduli in rilascio già da metà 2015) lo strumento permetterà un migliore approccio a tutte le aree potenzialmente interessate al settore patrimoniale-immobiliare:

- *Asset management* (valutazioni, scelte strategiche in termini di acquisizione/dismissione, valorizzazione e sviluppo edilizio);
- *Property management* e Controllo di gestione (costi e ricavi, locazioni/comodati, ecc.);
- *Maintenance Management* – area Tecnica (classificazioni, manutenzioni, impianti, attestazioni di prestazioni energetica APE, ecc.);
- Amministrativa (inventario, pratiche, scadenze, ecc.);
- Legale (contratti, atti, convenzioni, procedure e bandi di gara, trasparenza ed anticorruzione, ecc.).