



Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni

# **Rapporto tecnico gestionale: “Il Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi ICAR-CNR”**

Alessandro Ferrera

Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio  
Nazionale delle Ricerche (ICAR-CNR)

[alessandro.ferrera@icar.cnr.it](mailto:alessandro.ferrera@icar.cnr.it)

**RT-ICAR-PA-2022-02**

**Settembre 2022**



*Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio Nazionale delle Ricerche (ICAR-CNR) Via P. Bucci cubo 8/9 C, 87036 Rende (CS) – Via P. Castellino 111, 80131 Napoli – Via U. La Malfa 153, 90146 Palermo Partita IVA 02118311006 – Codice Fiscale 80054330586 – protocollo.icar@pec.cnr.it – [www.icar.cnr.it](http://www.icar.cnr.it)*



Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni

# **Rapporto tecnico gestionale: “Il Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi ICAR-CNR”**

Alessandro Ferrera

Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio  
Nazionale delle Ricerche (ICAR-CNR)

[alessandro.ferrera@icar.cnr.it](mailto:alessandro.ferrera@icar.cnr.it)

**RT-ICAR-PA-2022-02**

**Settembre 2022**

---

*I rapporti tecnici dell'ICAR-CNR sono pubblicati dall'Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Tali rapporti, approntati sotto l'esclusiva responsabilità degli autori, descrivono l'attività del personale e dei collaboratori dell'ICAR, in alcuni casi in un formato preliminare prima della pubblicazione definitiva in altra sede.*

# **Rapporto tecnico gestionale: “Il Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi ICAR-CNR”**

Alessandro Ferrera

Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio Nazionale delle Ricerche (ICAR-CNR)

[alessandro.ferrera@icar.cnr.it](mailto:alessandro.ferrera@icar.cnr.it)

## **Introduzione**

La significativa crescita e lo sviluppo dell'ICAR-CNR sia in termini di unità di personale che di iniziative progettuali registrata negli ultimi anni ha imposto in linea con le strategie della Direzione una profonda rivisitazione del modello organizzativo delle strutture amministrative e dei servizi generali dell'Istituto superando la precedente organizzazione “verticale” delle funzioni che venivano replicate su base locale (nelle tre sedi territoriali di Rende, Napoli e Palermo in cui è articolato l'Istituto), per adottare un nuovo modello di tipo “orizzontale” mediante la costituzione di “Segreterie” suddivise a loro volta in “Gruppi di lavoro”, con funzioni trasversali a tutte le sedi. Tale tipo di riorganizzazione è stata possibile grazie a i) un preventivo processo di dematerializzazione degli atti e dei flussi documentali, e ii) alla massiva adozione della firma digitale da parte di tutto il personale afferente all'Istituto. Si è proceduto pertanto in primo luogo alla definizione della struttura e delle regole di utilizzo del nuovo *cloud* di Istituto per la archiviazione e la condivisione della documentazione amministrativa e progettuale. Successivamente, si è passati all'adozione di un nuovo e formalizzato “Modello Organizzativo dei servizi generali e amministrativi” di Istituto (di seguito anche “Modello Organizzativo”). Il lavoro svolto ha riguardato preventivamente sia la mappatura delle attività per ciascuna delle macro-area gestionali preventivamente individuate, che la proposta del dimensionamento delle diverse strutture sulla base delle attività e dei carichi di lavoro previsionali. Obiettivo del presente documento è dunque descrivere la struttura nonché il dimensionamento in termini di risorse assegnate a ciascuna unità organizzativa nell'ambito del “Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi” adottato dall'Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio Nazionale delle Ricerche (ICAR-CNR) [1].

## 1. L'ICAR-CNR

Prima di passare alla descrizione del “Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi”, appare opportuno fornire dei brevi cenni sull'Istituto e sulle principali “dimensioni” impattate dalla nuova organizzazione. Come anticipato l'ICAR-CNR si articola su n. 3 (tre) unità territoriali cui afferiscono le seguenti unità di personale a tempo indeterminato:

Sede	N. U.d.P. Ricercatori/Tecnologi	N. U.d.P. Tecnici/Amministrativi	Totale N. U.d.P.	% Tecnici/Amm.vi su Tot.
<b>Rende (Cs)</b>	32	6	<b>38</b>	<b>16%</b>
<b>Napoli</b>	32	6	<b>38</b>	<b>16%</b>
<b>Palermo</b>	24	5	<b>29</b>	<b>17%</b>
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>17</b>	<b>105</b>	<b>16%</b>

*Fig. 1 – “N. U.d.P. Tempo Ind. ICAR-CNR”*

Al personale strutturato su indicato si aggiungono poi ulteriori unità di personale T.D., assegnisti di ricerca, collaboratori ed associati.

Per fornire inoltre una idea dei volumi finanziari e della complessità gestionale, si consideri che le disponibilità nel bilancio dell'Istituto ad inizio dell'esercizio ammontavano a circa 10 milioni di euro distribuiti, per i tre CdR corrispondenti alle sedi territoriali, su circa 70 progetti presenti sul sistema gestionale SIGLA. Tali valori sono destinati a un significativo incremento con l'avvio delle progettualità PNRR.

## 2. Il Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi ICAR-CNR

Come anticipato il Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi dell'ICAR-CNR prevede, sulla base delle macro-attività gestionali e dei servizi generali a supporto delle attività dell'Istituto preventivamente individuati, una suddivisione in "Segreterie" a loro volta articolate in "Gruppi di lavoro", cui afferiscono il personale tecnico/amministrativo dell'Istituto sulla base delle proprie competenze ma indipendentemente dalla sede territoriale di appartenenza. La dematerializzazione della documentazione e dei processi amministrativi, unitamente all'adozione massiva della firma digitale da parte di tutto il personale dell'Istituto, consente infatti una lavorazione delle pratiche amministrative svincolata dalla sede territoriale di appartenenza del personale coinvolto. Nell'ambito di ciascun "Gruppo di lavoro" sono state poi specificatamente individuate le attività di pertinenza, in modo da evitare duplicazioni di attività tra gruppi diversi e soprattutto eliminare ogni possibile "ambiguità" circa gli ambiti di competenza. Per ciascuna "Segreteria" è stato quindi individuato un "Responsabile di Segreteria" al quale fanno riferimento i "Coordinatori" individuati a livello di ciascun "Gruppo di lavoro".

La figura seguente schematizza l'articolazione prevista dal "Modello Organizzativo" in "Segreterie" e "Gruppi di lavoro", con indicazione del numero di unità di personale tecnico/amministrativo assegnato a ciascun gruppo sulla base delle attività e dei carichi di lavoro attesi. Si precisa che per meglio bilanciare i carichi anche in relazione alla natura ed al peso delle attività previste, una stessa unità di personale può afferire a più "Gruppi di lavoro" (tendenzialmente si è comunque cercato di allocare una medesima unità su non più di due differenti gruppi). Per quanto concerne le attività di rendicontazione dei progetti di ricerca, non è stato possibile individuare preventivamente un numero "chiuso" di unità di personale da assegnare in quanto il turnover dei progetti è elevato ed è stato pertanto previsto che all'avvio di ciascun nuovo progetto di ricerca venga individuato un "Responsabile Amministrativo" secondo un principio di rotazione da affiancare al "Responsabile Scientifico". L'adozione del "Modello Organizzativo" e l'assegnazione di una unità di personale ad un determinato "Gruppo di lavoro" non preclude pertanto ma anzi facilita nel corso del tempo l'assegnazione del personale tecnico/amministrativo a diverse attività favorendo la rotazione tra le diverse aree di competenza.

<b>SEGRETERIE</b>	<b>GRUPPI DI LAVORO</b>	<b>N. U.d.P.</b>
<b>1 - GESTIONE DEL PERSONALE</b>	<b>1.1 - Gestione delle presenze e del personale (escluso procedure di conferimento Incarichi di Collaborazione, Assegni di Ricerca, Borse, T.D.)</b>	<b>4</b>
	<b>1.2 - Gestione Incarichi (Collaborazioni/Assegni di ricerca/Borse di formazione/T.D.)</b>	<b>3</b>
	<b>1.3 - Gestione Missioni (Personale dipendente e NON)</b>	<b>3</b>
<b>2 - PROGRAMMAZIONE E BILANCIO</b>	<b>2.1 - Programmazione e Bilancio</b>	<b>3</b>
	<b>2.2 - Formazione</b>	<b>2</b>
<b>3 - RAGIONERIA</b>	<b>3.1 - Ragioneria</b>	<b>3</b>
<b>4 - GESTIONE PROGETTI</b>	<b>4.1 - Project Management</b>	<b>3</b>
	<b>4.2 - Rendicontazione progetti di ricerca (Responsabili Amministrativi di Progetto)</b>	<b>N/A</b>
<b>5 - ACQUISTI</b>	<b>5.1 - Gestione procedure amministrative per acquisizione di lavori, servizi e forniture</b>	<b>4</b>
<b>6 - SEGRETERIA DI DIREZIONE</b>	<b>6.1 - Servizi generali di Direzione</b>	<b>1</b>

<b>7 - SERVIZI AUSILIARI</b>	<b>7.1 - Infrastrutture di base</b>	<b>2</b>
<b>8 - GESTIONE DATI E PRIVACY</b>	<b>8.1 - Compliance normativa</b>	<b>1</b>
<b>9 -MONITORAGGIO E CONTROLLO</b>	<b>9.1 - Segretario Amministrativo</b>	<b>1</b>

Fig. 2 – “Il Modello Organizzativo: l’articolazione in Segreterie e Gruppi di lavoro”

Per quanto concerne le attività amministrative e di supporto ricomprese nell’ambito del “Modello Organizzativo” si riporta di seguito il dettaglio analitico delle attività individuate ed associate a ciascun “Gruppo di lavoro”:

<b>GRUPPI DI LAVORO</b>	<b>ATTIVITA’</b>
<b>1.1 - Gestione delle presenze e del personale (escluso procedure di conferimento Incarichi di Collaborazione, Assegni di Ricerca, Borse, T.D.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestione attestati di presenza mensili;</li> <li>● Ricezione comunicazioni/Verifica richieste Assenze/Permessi;</li> <li>● Gestione visite fiscali e comunicazioni (personale in sciopero, ecc.);</li> <li>● Gestione buoni pasto (programmazione) (erogazione su base locale);</li> <li>● Gestione autorizzazioni lavoro straordinario;</li> <li>● Tenuta dell’archivio del Personale e delle relative cartelle con documentazione;</li> <li>● Prese di servizio del personale T. IND./T.D.;</li> <li>● Gestione progressioni di carriera/passaggi di fascia/mobilità del personale;</li> <li>● Gestione Associature;</li> <li>● Gestione tesisti, tirocinanti (su base locale);</li> <li>● Gestione anagrafiche sezione “Gestione Istituti” dell’Intranet CNR;</li> <li>● Informativa collaboratori esterni per ottenimento certificazioni fiscali;</li> <li>● Gestione richieste credenziali SIPER;</li> <li>● Gestione anagrafe delle prestazioni (in caso di incarichi esterni assegnati al personale in servizio);</li> <li>● Gestione procedura di presentazione dei progetti di Telelavoro (Biennale);</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>1.2 - Gestione Incarichi (Collaborazioni/Assegni di ricerca/Borse di formazione/T.D.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Predisposizione Bandi/Avvisi di selezione;</li> <li>● Supporto alle procedure selettive e gestione documentale (provvedimenti, verbali, contratti, accessi agli atti, ecc.);</li> <li>● Gestione visiting professor/incarichi occasionali;</li> <li>● Gestione “minicarriere”, lavorazione compensi periodici e conguagli in SIGLA;</li> <li>● Gestione fatture passive/notule professionisti in SIGLA;</li> <li>● Archivio documentale (verbali, schede anagrafiche, ecc.);</li> <li>● Trasmissioni e comunicazioni obbligatorie (copertura assicurativa, ufficio del lavoro, ecc.);</li> <li>● Gestione rinnovi del personale T.D. (monitoraggio scadenze, predisposizione proroghe, passaggi di fascia, ecc.);</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>1.3 - Gestione Missioni (Personale dipendente e NON)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verifica amministrativa richieste di ordine di missione (copertura finanziaria);</li> <li>● Gestione amministrativa richieste anticipi di missione;</li> <li>● Verifica amministrativa e liquidazione rimborso missioni.</li> </ul>
<b>2.1 - Programmazione e Bilancio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redazione Piano di Gestione;</li> <li>● Programmazione impegni di spesa;</li> <li>● Riscontri e Gestione Sospesi di cassa;</li> <li>● Verifica e gestione disponibilità finanziare dell’Istituto;</li> <li>● Variazioni di Bilancio;</li> <li>● Inserimento/rimodulazione Piani Economici di Progetto;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Riaccertamento residui attivi e passivi;</li> <li>● Reportistica Direzionale finalizzata all'analisi dei dati ed al controllo di gestione;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>2.2 - Formazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pianificazione e organizzazione corsi di formazione e aggiornamento professionale;</li> <li>● Supporto alla definizione del piano Formativo dell'Istituto (Annuale).</li> </ul>
<b>3.1 - Ragioneria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitoraggio impegni di spesa e scadenziario pagamenti;</li> <li>● Predisposizione ordinativi finanziari di pagamento e compensi periodici del personale esterno;</li> <li>● Gestione entrate (Accertamenti, Fatturazione/Liquidazione attiva, Reversali di incasso, ecc.) e attività per il recupero dei crediti (Solleciti, Diffide, Comunicazioni con Ufficio Legale CNR, ecc.);</li> <li>● Contabilizzazione impegni di spesa e gestione fatturazione passiva in SIGLA (inclusa inventariazione);</li> <li>● Gestione IVA in SIGLA (liquidazioni periodiche e stampa registri);</li> <li>● Gestione Fidejussioni;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>4.1 - Project Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporto all'analisi preliminare dei bandi / opportunità di finanziamento;</li> <li>● Supporto alla redazione e presentazione dei progetti di ricerca (parte finanziaria/amministrativa);</li> <li>● Supporto alla rendicontazione ed alla supervisione amministrativa dei progetti (verifica piani di spesa, analisi linee guida di rendicontazione, programmi di rendicontazione);</li> <li>● Gestione dei rapporti con Dipartimenti CNR e strutture esterne (MIUR, ecc.) per progetti di ricerca;</li> <li>● Gestione sezioni "Finanziamenti esterni" e "GEPRO" dell'Intranet CNR, gestione nuovo applicativo "Progetti ICAR", ecc.;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>4.2 - Rendicontazione progetti di ricerca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verifica piani di spesa progetti approvati;</li> <li>● Verifica modalità di spesa progetti approvati;</li> <li>● Interfaccia con responsabile scientifico del progetto;</li> <li>● Interfaccia amministrativa/contabile con i partner di progetto;</li> <li>● Pianificazione SAL;</li> <li>● Rendicontazione contabile e amministrativa (compresa la gestione documentale);</li> <li>● Pianificazione acquisti da rendicontare sui progetti;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>5.1 - Gestione procedure amministrative per acquisizione di lavori, servizi e forniture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Predisposizione determina a contrarre e documentazione di gara (lettere di invito, disciplinari di gara, capitolati tecnici, ecc.);</li> <li>● Adempimenti connessi all'esecuzione delle procedure di approvvigionamento (acquisizione CIG, verifica dei requisiti fornitori, trasparenza, ecc.);</li> <li>● Predisposizione Ordinativi di Fornitura;</li> <li>● Verifica/Collaudò delle forniture (anche con il supporto del servizio tecnico);</li> <li>● Consegna/Restituzione materiale al personale;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>6.1 - Servizi generali di Direzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Funzioni di supporto all'ufficio del Direttore (agenda, predisposizione lettere, provvedimenti, ordini di servizio, ecc.);</li> <li>● Gestione missioni della Direzione;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>7.1 - Infrastrutture di base</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestione dei beni dell'Istituto sia dal punto di vista della manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti, sia sotto l'aspetto della presa in consegna dei beni mobili;</li> <li>● Gestione telefonia;</li> <li>● Verifica periodica beni mobili inventariti;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinamento delle attività relative alla sicurezza e gestione delle emergenze.</li> </ul>
<b>8.1 - Compliance normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Studio e divulgazione all'interno dell'Istituto degli aggiornamenti normativi (Circolari CNR, Note interne, ecc.);</li> <li>● Supporto alla gestione e monitoraggio degli adempimenti connessi alle normative sulla Trasparenza, Privacy, Anticorruzione, Codice Etico, ecc.;</li> <li>● Supporto alla stipula di contratti attivi e passivi, convenzioni, accordi, ATS, ecc.;</li> <li>● Gestione pratiche per il deposito di brevetti e rapporti con l'Ufficio Valorizzazione Ricerca della sede centrale;</li> <li>● Gestione degli adempimenti connessi alla creazione e mantenimento di Start-Up;</li> <li>● Gestione del protocollo informatico per quanto di competenza.</li> </ul>
<b>9.1 - Segretario Amministrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Controllo contabile e amministrativo degli atti e dei procedimenti dell'Istituto (ex ante, in itinere ed ex-post);</li> <li>● Firma e trasmissione mandati di pagamento a Istituto Cassiere.</li> </ul>

Fig. 3 – “Il Modello Organizzativo: il dettaglio delle attività per Gruppi di lavoro”

### 3. Adozione del modello

In questa sua prima versione il “Modello Organizzativo dei Servizi Generali e Amministrativi” dell'ICAR-CNR è stato formalmente adottato con provvedimento del Direttore di Istituto a far data dallo scorso 1° gennaio 2021. In occasione del rinnovo delle nomine e degli incarichi del personale tecnico/amministrativo si procederà ove opportuno ad una eventuale revisione del modello.

#### Riferimenti

[1] [www.icar.cnr.it](http://www.icar.cnr.it)

\*\*\*\*\* FINE DEL DOCUMENTO \*\*\*\*\*