



INFORMATIVA ALLE OO.SS.

Oggetto: Proposta di modifica dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale del CNR di cui al provvedimento del Direttore Generale n. 144 del 30 dicembre 2013 e s.m.i.

1. Premessa

L'organizzazione di una struttura complessa, come il CNR, rappresenta una variabile fondamentale per rispondere efficacemente alle sollecitazioni interne ed esterne.

Nell'ottica di realizzare un assetto coerente e funzionale alla razionalizzazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale, con la presente nota si sottopone al Consiglio di Amministrazione una proposta di modifica dell'attuale assetto organizzativo approvato con la delibera n. 81 del 3 luglio 2013 e s.m.i. e reso operativo con il provvedimento del Direttore Generale n. 144/2013 citato in oggetto, con lo scopo di avviare un processo di cambiamento necessario al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente e di precostituire le migliori condizioni per l'armonizzazione dell'attività amministrativa.

Al fine di dare una corretta rappresentazione del contenuto della proposta di riorganizzazione si ritiene opportuno dare evidenza dei principi a cui si è fatto riferimento, ai cambiamenti esterni ed interni che hanno determinato la necessità di apportare delle modifiche all'attuale struttura funzionale e di quelle "best practice" che nel tempo hanno reso efficiente la gestione di specifiche risorse.

In particolare, ispirandosi ai modelli organizzativi del management pubblico, si è operato secondo i seguenti principi:

- *ristrutturazione delle competenze*, identificandole in maniera puntuale ed eliminando sovrapposizioni e duplicazioni;
- *riprogettazione degli uffici dirigenziali e delle strutture di particolare rilievo* con l'intento di soddisfare l'esigenza di unificare sotto un'unica direzione le principali funzioni amministrative e di rendere indipendenti le strutture deputate alle attività di controllo, di gestione e garanzia dell'integrità dell'Ente;
- *reinventare* le relazioni funzionali tra gli uffici dirigenziali con l'obiettivo di realizzare una semplificazione strutturale ed una maggiore efficienza operativa;
- *riallineamento* della struttura organizzativa alle strategie dell'Ente;



Consiglio Nazionale delle Ricerche Direzione Generale

- *ripensamento* di tutti i processi sulla base delle performance e degli obiettivi raggiunti.

In sintesi, la finalità della riorganizzazione è quella di innalzare i livelli di efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa attraverso la razionalizzazione e qualificazione dell'uso delle risorse disponibili eliminando duplicazioni di funzioni omogenee ed improprie logiche di separatezza gestionale delle singole articolazioni strutturali.

Pertanto, il riassetto proposto è volto a dare maggiore supporto e slancio alle attività dell'ente, ad avere processi decisionali più agili e a favorire una maggiore responsabilizzazione delle strutture, a diversi livelli, cercando in tal modo di valorizzare e soddisfare i bisogni dei soggetti che partecipano e contribuiscono al funzionamento dell'apparato amministrativo.

Tale proposta ha tenuto conto anche di quanto indicato nella Relazione Programmatica del Presidente, allegata al Bilancio di Previsione per l'esercizio 2019, relativamente ai criteri da adottare nella ridefinizione dell'organizzazione della struttura amministrativa. La relazione prevede infatti, che l'organizzazione interna debba essere strutturata su due dimensioni, una funzionale ed una tematica.

La dimensione funzionale deve porre l'attenzione sugli obiettivi da perseguire, sull'enfantizzazione delle competenze specialistiche e sulla capacità di generare nuove conoscenze.

La dimensione tematica invece deve individuare le modalità con cui strutturare le competenze funzionali per generare processi efficaci ed efficienti.

2. Criticità ed esigenze

L'attuale assetto organizzativo, seppur fondato su uno schema di tipo funzionale, prevede una frammentazione delle funzioni amministrative che non consente un efficiente coordinamento delle responsabilità affidate ai singoli uffici dirigenziali nella predisposizione degli atti necessari alla gestione dei procedimenti amministrativi.

In altri casi, invece, esiste una sovrapposizione di competenze che genera negli stakeholder un'oggettiva difficoltà nell'individuare la struttura titolare della competenza stessa.

Inoltre, si è tenuto conto delle indicazioni fornite dagli organi di controllo relativamente alle relazioni gerarchiche di alcune strutture, che per le funzioni svolte necessitano di maggiore indipendenza dalle altre strutture dell'Amministrazione Centrale.

Al contrario l'esperienza maturata negli ultimi cinque anni ha consolidato la convinzione che due funzioni strategiche quali la comunicazione e le relazioni internazionali, debbano operare in diretta collaborazione con i vertici dell'Ente seppur amministrativamente dipendenti dalla Direzione Generale.



3. Illustrazione sintetica delle modifiche

La proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale prevede la soppressione degli uffici non dirigenziali e la ridefinizione delle altre strutture non affidate a dirigenti amministrativi denominate *Unità*.

Come anticipato al paragrafo precedente, sono state istituite due Unità che operano in diretta collaborazione con i vertici dell'Ente, denominate:

- a. Relazioni Europee ed Internazionali;
- b. Comunicazione, Stampa e Relazioni con il Pubblico;

Alla Direzione Generale afferiscono due Uffici Dirigenziali di livello non generale denominati:

- a. Bilancio;
- b. Affari Istituzionali e ordinamento.

Inoltre alla Direzione Generale afferiscono sei Unità denominate:

- a. Affari legali e albo degli avvocati
- b. Procedimenti Disciplinari e Integrità;
- c. Sistemi Contabili;
- d. Internal audit;
- e. Controllo di Gestione;
- f. Performance;

Sono previste due Direzioni Centrali denominate:

- a. Direzione Tecnica;
- b. Direzione Amministrativa.

Alla Direzione Tecnica afferiscono quattro Uffici Dirigenziali di livello non generale denominati:

- a. Supporto Attività di Ricerca
- b. ITC;
- c. Patrimonio Edilizio;
- d. Servizi generali.

Alla Direzione Tecnica afferiscono, inoltre, due Unità denominate:



Consiglio Nazionale delle Ricerche
Direzione Generale

- a. Valorizzazione della ricerca;
- b. Prevenzione e Protezione;

Alla Direzione Amministrativa afferiscono quattro Uffici Dirigenziali di livello non generale denominati:

- a. Reclutamento del Personale;
- b. Gestione Risorse Umane;
- c. Ragioneria e affari fiscali;
- d. Contratti e partnership.

Alla Direzione Amministrativa afferiscono, inoltre, quattro Unità denominate:

- a. Programmazione e Monitoraggio;
- b. Contratti di lavoro;
- c. Relazioni Sindacali;
- d. Formazione e welfare.

L'impianto organizzativo in termini numerici, per quanto riguarda gli uffici dirigenziali, resta comunque invariato rispetto all'organizzazione attuale mantenendo lo stesso assetto composto da due uffici dirigenziali di livello generale e dieci uffici dirigenziali di livello non generale, nel rispetto di quanto previsto dal DPCM 22 gennaio 2013 intitolato "*Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135*". Per quanto concerne le strutture non dirigenziali la proposta di riorganizzazione ne prevede quattordici rispetto alle diciotto dell'organizzazione attuale (8 Uffici non dirigenziali e 10 Strutture di Particolare Rilievo). Tale impianto non comporta alcun onere aggiuntivo a carico dell'Ente, pur migliorando la funzionalità complessiva.

Inoltre per le Direzioni Centrali sono completamente riviste le funzioni attribuite distinguendo tra quelle *tecniche* e quelle propriamente *amministrative*.

Riepilogando il nuovo assetto prevede:

1. Direzione Generale;
2. Due Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale;
3. Dieci Uffici Dirigenziali di livello non generale;
4. Quattordici Unità.



4. Illustrazione di dettaglio delle modifiche

A. Direzione Generale

La Direzione Generale è sovraordinata esclusivamente a due uffici dirigenziali ritenuti di rilevanza strategica quali “Bilancio” e “Affari Istituzionali e ordinamento”.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Bilancio”

Al nuovo ufficio vengono attribuite parte delle funzioni dell’Ufficio programmazione finanziaria e controllo ed in particolare quelle riferite alla tenuta della contabilità generale ed alla redazione dei documenti contabili di programmazione e di rendicontazione. Allo stesso vengono attribuite nuove competenze in precedenza attribuite all’Ufficio supporto alla programmazione operativa quali la gestione dei finanziamenti straordinari e del fondo di rotazione, in modo da assommare in un unico ufficio tutte le funzioni di programmazione.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Affari Istituzionali e ordinamento”

Nel nuovo ufficio confluiscono una parte delle competenze dell’Ufficio Affari Istituzionali e Giuridici, una parte di quelle attribuite all’Ufficio supporto alla programmazione operativa ed una parte di quelle svolte dall’Ufficio Programmazione finanziaria e controllo, al fine di creare un unico Ufficio per la gestione di tutti gli aspetti ordinamentali e di supporto agli Organi dell’Ente.

Alla Direzione Generale afferiscono funzionalmente:

- l’Unità *Relazioni Europee ed Internazionali* che assomma le competenze del preesistente ufficio dirigenziale e quelle della SPR Relazioni Internazionali; inoltre vengono ricondotte in tale struttura le funzioni di Grant Office Europeo e di Legal Entity Appointed Representative;
- l’Unità *Comunicazione, Stampa e Relazioni con il Pubblico*, che riunisce le competenze del preesistente ufficio dirigenziale e quelle della SPR Ufficio Stampa eliminando alcune sovrapposizioni di funzioni.

Alla Direzione Generale afferiscono:

- L’unità *Affari legali e albo degli avvocati* di nuova istituzione, ha il compito di curare la rappresentanza e la difesa in giudizio dell’Ente con particolare riferimento al contenzioso del



Consiglio Nazionale delle Ricerche Direzione Generale

lavoro e del recupero dei crediti, anche in fase stragiudiziale. Inoltre l'unità svolgerà tutte le funzioni di consulenza legale precedentemente assegnate ad altri uffici;

- l'Unità *Procedimenti Disciplinari e Integrità* oltre le competenze in materia disciplinare, accoglie alcune funzioni relativamente alla prevenzione della corruzione ed agli adempimenti previsti per l'applicazione della L. 190/2012; tale unità nella vigente organizzazione è gerarchicamente subordinata alla Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane. Tale Unità, per il ruolo che assume dopo la riforma del D.Lgs. 165/2001, necessita di un maggiore livello di indipendenza ed autonomia e per tale ragione viene allocata nella Direzione Generale;
- l'Unità *Sistemi Contabili*, di nuova istituzione, è indispensabile per definire i processi e le regole necessarie alla transizione al nuovo sistema contabile economico-patrimoniale che, in base al D.lgs 218/2016 dovrà adottare, nonché all'attuazione delle gestione contabile per progetti. Inoltre ha competenza nell'elaborazione dei dati contabili di supporto alle decisioni degli organi di governo e di controllo, nonché con gli stakeholder esterni;
- l'Unità *Internal Audit* mantiene le competenze oggi previste; tale unità nella vigente organizzazione è gerarchicamente subordinata all'Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo, in parziale contrasto con la ratio sottesa al D.Lgs del 286/1999 e come più volte rilevato dagli organi di controllo;
- l'Unità *Controllo di Gestione* per la quale sono state ridefinite completamente le declaratorie in virtù dell'esperienza maturata; tale unità nella vigente organizzazione è gerarchicamente subordinata all'Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo, in parziale contrasto con la ratio sottesa al D.Lgs del 286/1999 e come più volte rilevato dagli organi di controllo;
- l'Unità *Performance* mantiene le competenze oggi previste.

B. Direzione Tecnica

La Direzione Tecnica è un Ufficio dirigenziale di livello generale ed è sovraordinata a tutti gli Uffici ed Unità che svolgono una attività tecnica di supporto all'intero Ente. Tale Direzione coordina l'attività di quattro uffici dirigenziali di secondo livello e di due Unità.

- Ufficio dirigenziale di II livello "Supporto all'attività di Ricerca"

Il nuovo ufficio è istituito al fine di fornire supporto alla rete scientifica nella gestione scientifica dei progetti, dalla predisposizione delle proposte progettuali fino alla rendicontazione conclusiva. Fornisce supporto alla gestione delle Associazioni. Inoltre sono assegnate a tale ufficio le competenze oggi attribuite



Consiglio Nazionale delle Ricerche
Direzione Generale

alla SPR Biblioteca.

- Ufficio dirigenziale di II livello “ITC”

Nel nuovo ufficio confluiscono le competenze della SPR Reti e Sistemi Informativi. Vista la rilevanza delle funzioni svolte anche a supporto della rete scientifica, viene trasformato in Ufficio dirigenziale di livello non generale.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Patrimonio Edilizio”

Il nuovo ufficio mantiene le competenze oggi previste per l’ufficio Sviluppo e Gestione del Patrimonio Edilizio e razionalizza la gestione delle manutenzioni degli immobili ad uso, a qualsiasi titolo, del CNR.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Servizi generali”

Il nuovo ufficio mantiene parte delle competenze oggi previste per l’ufficio Servizi generali, in particolare quelle della gestione della Sede Centrale, inclusa la gestione documentale, fino ad oggi svolta dalla SPR “Gestione documentale”.

Alla Direzione Tecnica afferiscono due Unità:

- L’unità *Valorizzazione della ricerca* mantiene le competenze ad oggi attribuite.
- L’Unità *Prevenzione e Protezione* mantiene le competenze oggi previste.

C. Direzione Amministrativa

La Direzione Amministrativa è un Ufficio dirigenziale di livello generale ed è sovraordinata a tutti gli Uffici ed Unità che svolgono una attività tipicamente amministrativa di supporto all’intero Ente. Tale Direzione coordina l’attività di quattro uffici dirigenziali di secondo livello e di quattro Unità.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Reclutamento del Personale”

L’ufficio sostanzialmente mantiene le competenze dell’Ufficio Concorsi e Borse di Studio gestendo l’intero procedimento di reclutamento del personale dipendente.



Consiglio Nazionale delle Ricerche
Direzione Generale

- Ufficio dirigenziale di II livello “Gestione Risorse Umane”

Nel nuovo ufficio confluiscono la gran parte delle competenze dell’Ufficio Stato Giuridico e Trattamento Economico del Personale, di quelle dell’Ufficio Trattamento Previdenziale in modo da gestire l’intero ciclo del rapporto di lavoro dipendente.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Ragioneria e affari fiscali”

Nel nuovo ufficio confluiscono parte delle competenze dell’Ufficio programmazione finanziaria e controllo, in particolare tutte quelle correlate allo svolgimento dell’attività di controllo amministrativo contabile, sovrintendendo anche al personale che svolge tale funzione presso le strutture di ricerca.

- Ufficio dirigenziale di II livello “Contratti e partnership”

Nel nuovo ufficio confluiscono alcune competenze dell’Ufficio Servizi Generali nonché parte di quelle dell’Ufficio Affari Istituzionali e Giuridici, con particolare riferimento alla materia dei contratti pubblici, in modo da costituire un’unica struttura che gestisce l’attività contrattuale dell’Ente. Confluisce in tale ufficio anche la funzione di gestione e vigilanza sulle partecipazioni dell’Ente, ad oggi svolta dalla SPR Partecipazioni societarie.

Alla Direzione Amministrativa afferiscono 4 Unità:

- L’Unità *Programmazione e Monitoraggio* mantiene totalmente le competenze odierne della attuale SPR.
- L’Unità *Contratti di lavoro* mantiene la gran parte delle competenze dell’attuale Ufficio non dirigenziale.
- L’Unità *Relazioni Sindacali* mantiene le competenze oggi previste per l’ufficio non dirigenziale Rapporti con le OO.SS..
- L’Unità *Formazione e Welfare* gestisce l’intera attività relativa all’accrescimento professionale ed al welfare del Personale, nonché tutti gli aspetti relativi al supporto delle attività di formazione svolte dal CNR a favore di terzi quali Assegni di ricerca, borse di studio, tirocini e dottorati di ricerca ad oggi gestita da varie strutture.