

Organismo Indipendente Valutazione del CNR

internal auditing
valutazione delle procedure
corporate governance
financial auditing
follow-up
controllo sulle policies
standard gestionali
risk management
public governance
control governance
sistema di controllo interno
spin-off
control self risk assessment
formazione del personale
sistemi informativi
trasparenza
gestione della performance
accountability
market analysis
imprese start-up
fascicolo elettronico
business plan

1° PROGRAMMA DI AUDIT

Presentazione dei risultati

Ai sensi dell'Art. 10 dello Statuto CNR



Consiglio Nazionale delle Ricerche

Organismo Indipendente
Valutazione del CNR

1° PROGRAMMA DI AUDIT Presentazione dei risultati

Ai sensi dell'Art. 10 dello Statuto CNR

Gennaio 2013



Consiglio Nazionale delle Ricerche

1° Programma di Audit: Presentazione dei risultati (ai sensi dell'art. 10 dello Statuto CNR)

Soggetti attuatori

L'OIV ha la responsabilità di programmare gli audit e di attuarli, con risorse adeguate, con il supporto della Struttura Tecnica (STeMP).

- OIV: Agostino La Bella (Presidente), Giuseppina Passiante, Gianpiero Ruggiero (*fino al 17/12/2012*)
- Audit Team: Francesca D'Esposito, Francesca Melchiorri, Raffaele Sestito, Tiziana Micolitti (*dal 12/06/2012*)

Durata dell'audit

Inizio: **Aprile 2012** – Fine: **Dicembre 2012**

Accessibilità

Il presente Rapporto è disponibile sul sito: www.cnr.it/sitocnr/IlCNR/Organizzazione/OIV.html

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Direzione Generale
Piazzale Aldo Moro, 7
00185 Roma

Indice

Premessa	7
Introduzione	11
1. La funzione e il processo di Internal Auditing	15
2. Il programma di Audit nel CNR	19
2.1. Il Piano delle attività di Audit	19
2.2. La formazione in house sull'Internal Auditing	22
2.3. Segnalatori di criticità nell'incarico di Audit	24
3. Il monitoraggio sul Piano della Performance 2012-2014	31
3.1. La verifica dell'obiettivo " <i>Sviluppo Data Base per le competenze professionali del personale</i> "	31
4. L'Audit sul processo Spin-off: risk assessment e valutazione delle procedure ...	35
4.1. Costituzione di uno Spin-off: analisi dei flussi e mappatura dei rischi connessi	37
4.2. La somministrazione del questionario per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto del CNR per l'avvio di imprese Spin-off	43
4.3. Le prospettive di internazionalizzazione nelle attività di costituzione degli Spin-off ...	46
5. Risultanze dell'Audit e proposte di miglioramento: le schede analitiche	49
5.1. L'Ufficio "Formazione del personale"	53
5.2. L'Ufficio "Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni"	57
5.3. L'Ufficio "Sistemi informativi"	60

Bibliografia	63
Allegati tecnici	
• Allegato 1 Il modello di classificazione degli Uffici per misurare la performance organizzativa	67
• Allegato 2 Risultati relativi alla somministrazione del questionario per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto per gli Spin-off del CNR	73
• Indice delle Figure e delle Tabelle	93

Premessa

È possibile prefigurare un sistema di Auditing Performance Management, intrecciando lo Statuto del CNR con i dettami del D. Lgs. n. 150/09? In altre parole, è possibile applicare i principi e le tecniche dell'Auditing per mappare i rischi connessi a un processo amministrativo o per monitorare, per esempio, l'attuazione di un Piano della Performance?

Questo report tenta di dare un risposta concreta a questo quesito di fondo. E la risposta, senza avere la pretesa di presentare una soluzione definitiva, non può che essere positiva.

Innanzitutto perché trova riscontro nella cornice normativa e nell'architettura istituzionale. Infatti, se da un lato, sono state attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione – che le esercita in piena autonomia – le attività di controllo strategico e le funzioni di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione e dell'integrità dei controlli interni (art. 14 del D.Lgs. n. 150/09), dall'altro lato, lo Statuto CNR ha attribuito allo stesso Organismo (OIV), che le esercita con indipendenza e imparzialità, le funzioni di Autorità di Audit (art. 10 dello Statuto).

Nel report è sintetizzato il lavoro portato avanti dall'OIV, coadiuvato da un team interno, in circa dieci mesi di lavoro, che ha permesso di intrecciare le varie funzioni sopra descritte e di sperimentare, di fatto, un'azione di Auditing Performance Management.

Secondo il mandato ricevuto, è stato svolto anche il monitoraggio sull'attuazione del Piano della Performance 2012, che ha visto il dispiegarsi di una serie di incontri, inter-organizzativi, intenti a verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo "*analisi necessaria allo sviluppo di un database riguardante le competenze professionali del personale*" (assegnato all'Ufficio del Personale, in collaborazione tecnica con l'Ufficio Sistemi Informativi). Il monitoraggio ha permesso altresì di verificare il grado di interdipendenza tra gli uffici, in modo da poter valutare l'apporto di una unità organizzativa "servente" al raggiungimento di un obiettivo assegnato ad altra unità. L'aver messo a punto un prototipo di date base sulle competenze del personale, quale indicatore di prodotto raggiunto, fa sì che si possa affermare il pieno raggiungimento del suddetto obiettivo.

Dal monitoraggio sono emerse anche tematiche di sicuro interesse, potenzialmente in grado di far cambiare volto all'Ente, che andrebbero approfondite nel corso del ciclo di gestione della performance che dovrà dispiegarsi nel triennio 2013-2015. Alcuni spunti di riflessione riguardano il ruolo e l'utilizzo delle tecnologie informatiche, anche in ottica di integrazione tra le varie banche dati già esistenti nell'Ente.

I sistemi informativi e informatici, ad esempio, svolgono un ruolo fondamentale. La loro non è peraltro una tematica nuova, ma permangono a oggi ampi margini di miglioramento in merito alle infrastrutture informatiche a supporto del ciclo di gestione della performance. A questo riguardo, è particolarmente opportuno interrogarsi su come conciliare, anche dal punto di vista informatico, il dualismo controllo strategico/controllo di gestione con l'unitarietà del ciclo di gestione della performance.

Alcuni principi e tecniche del *risk assessment*, apprese durante il corso formativo *in-house* erogato nel 2012 dall'Associazione Italiana di Internal Auditors (AIIA), sono state applicate nel concreto su uno dei processi amministrativi, in particolare quello legato agli Spin-off, in gestione presso l'Ufficio Supporto alle Partecipazioni societarie e Convenzioni.

A tal proposito, vengono presentati i risultati di un questionario somministrato a ricercatori del CNR che, nel corso di questi ultimi anni, si sono imbattuti in questo processo, trovandosi così "dall'altra" parte della procedura gestita dall'amministrazione centrale. Si è ritenuto che i loro giudizi e la loro esperienza fossero preziose per cogliere le principali criticità procedurali e capire, di conseguenza, i margini di miglioramento dell'azione amministrativa, da attribuire in termini di obiettivi futuri all'unità organizzativa interessata.

Altro tema affrontato è stato quello di misurare la performance di una struttura, di attribuire dei "pesi" alle unità organizzative. Ci siamo interrogati su quali dati e tipologie di informazioni sarebbe stato più opportuno basare le pesature. Abbiamo perciò provato a immaginare un modello di misurazione, cercando di prevedere cosa sarebbe successo se lo stesso modello fosse stato applicato agli uffici e alle strutture presenti nell'ordinamento.

Abbiamo perciò prefigurato un modello, elaborato nel corso degli incontri avuti dall'OIV con vari uffici, costruito sulla base di dati provenienti dalla contabilità, dalle risorse umane, dai flussi documentali. Il modello è stato applicato ai tre uffici coinvolti in questa prima sperimentazione di auditing performance management, da cui è emerso che gli uffici si presentano con caratteristiche diverse, perciò con pesature diverse, ma ciascun ufficio ha un impatto strategico sulla gestione dell'Ente.

Il documento che presentiamo è perciò il frutto di una composizione di tante esperienze diverse, riportate in modo da cogliere le varie sfaccettature che derivano dallo svolgimento delle funzioni di Autorità di Audit. Quello che l'OIV si sente di consigliare, alle fine di questa prima azione di auditing, è di prevedere che ci sia, su questo importante tema, una migliore specificazione di azioni e di ruoli nel futuro assetto organizzativo e regolamentare.

In attesa che si chiarisca meglio il ruolo dell'OIV, quale Organismo statutario, e che si rafforzi nell'Ente quella funzione manageriale di auditing, l'auspicio di tutti noi è quello che l'Ente sviluppi sempre più una capacità di auto organizzarsi, di innovare i propri processi operativi, facendosi guidare da visioni strategiche di lungo corso.

Nelle more dell'emanazione dei nuovi Regolamenti, in cui la funzione di auditing dovrà trovare un maggior grado di dettaglio procedurale, l'OIV ringrazia il Direttore Generale per il supporto organizzativo, nonché i dirigenti dell'amministrazione interessati, in particolare il dirigente dell'Ufficio Formazione del personale, per la preziosa collaborazione fornita e auspica di aver posto le basi per future analoghe esperienze.

Un ringraziamento va a coloro che hanno collaborato alla stesura del report, in primo luogo a Tiziana Micolitti, Francesca D'Esposito, Francesca Melchiorri e Raffele Sestito, che compongono il team di supporto.

Grazie anche a tutti coloro che hanno partecipato agli incontri e che hanno contribuito, con le loro idee e i loro suggerimenti, ad arricchire i contenuti di questo report.

Prof. Agostino La Bella
Prof.ssa Giuseppina Passiante
Dott. Gianpiero Ruggiero

Introduzione

Il presente report viene presentato, in via sperimentale, ai sensi dell'articolo 10, commi 3 e 4, dello Statuto del CNR, che attribuisce all'Organismo Indipendente di Valutazione il compito di svolgere le funzioni di Autorità di Audit, seguendo gli standard internazionali (*International Professional Practices Framework*) in vigore dal 1 gennaio 2009.

Ogni due anni gli standard per la pratica professionale dell'Internal Auditing vengono rivalutati e revisionati alla luce delle evoluzioni in campo professionale e normativo. Nei mesi scorsi l'*International Accounting Standards Board* (IASB) ha pubblicato la versione aggiornata degli "[Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell'Internal Auditing](#)"; questi nuovi standard sono entrati in vigore il 1° gennaio 2013¹.

Secondo la definizione standard, per Audit si intende quel processo sistematico, indipendente e documentato, atto ad ottenere le evidenze di Audit e valutarle in maniera oggettiva, per determinare in che misura i criteri del sistema di gestione stabiliti dall'organizzazione siano rispettati. Criteri intesi come insieme di politiche, procedure, norme, leggi, regolamenti o requisiti del sistema di gestione.

L'Audit, infatti, attraverso registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni pertinenti, ha l'obiettivo di:

- a) determinare se il sistema di gestione:
 - è conforme a quanto è stato pianificato nel Piano di performance 2012, compresi i requisiti delle norme di riferimento;
 - è stato correttamente attuato ed è mantenuto attivo;
 - è efficace nell'attuare la politica e gli obiettivi dell'organizzazione;
- b) rivedere i risultati degli Audit precedenti (se presenti);
- c) fornire al vertice direzionale le informazioni sui risultati dell'Audit.

¹ Il testo aggiornato dei nuovi standard è disponibile sul sito <http://www.aiiaweb.it/>

La presente procedura di auditing è stata applicata alle seguenti Unità organizzative:

- DCSPi – Ufficio “Supporto alle partecipazioni societarie e Convenzioni”
- DCSPi – Ufficio “Sistemi Informativi”
- DCSGR – Ufficio “Formazione del personale”.

È importante ricordare che questa è la prima volta che nel CNR si porta a termine un processo di auditing di questo tipo, pertanto, questo documento sconta un “noviziato” di esperienza, presentandosi come sintesi di una sequenza coordinata di attività a valore aggiunto che trae origine da una fase di pianificazione degli interventi.

La sequenza logica del processo di Audit seguito vorrebbe che, a conclusione di questo report, seguisse un successivo controllo (*follow up*), per verificare che le raccomandazioni qui proposte, per il superamento delle criticità, siano state correttamente attuate dal management.

Le azioni e le attività poste in essere sono state svolte con personale interno (*audit team*), che ha comunque garantito una forte indipendenza e ha mostrato un alto interesse sull’argomento.

Lo stesso personale, adeguatamente formato, potrebbe costituire l’organico di riferimento per futuri programmi di Audit. I tempi di implementazione di una vera struttura di “Internal Auditing” sono, dunque, direttamente proporzionali al tempo di acquisizione dall’interno di risorse umane e della loro specifica formazione. Sarebbe ipotizzabile anche la formalizzazione di un albo di revisori interno, da associare alla possibilità di garantire opportune qualifiche e certificazioni professionali ai responsabili interni della funzione.

Il report, nella sua parte iniziale, illustra sinteticamente i contenuti della funzione dell’Audit, seguendo quelle caratteristiche che stanno emergendo in altri modelli sperimentati in altri Paesi. Viene poi illustrato, nel suo programma di massima, quello che è stato posto in essere nel contesto del CNR, dal corso di formazione appositamente attivato sulle tematiche dell’Internal Auditing, all’individuazione di segnalatori di criticità riscontrati nello svolgimento dell’incarico.

Il report prosegue con la presentazione delle attività svolte nell’ambito del monitoraggio sull’attuazione del Piano della Performance 2012-2014, che ha visto l’OIV impegnato nella verifica sul grado di raggiungimento di un obiettivo assegnato all’Ufficio Formazione del Personale.

Nelle risultanze e suggerimenti finali, vengono esposte alcune delle criticità, riscontrate nei principali processi, di ciascuna delle tre unità organizzative analizzate; seguono proposte di miglioramento che potrebbero essere prese, come riferimento, per future azioni da intraprendere o per obiettivi da assegnare alle strutture.

Il report, infine, viene arricchito con degli allegati tecnici che impreziosiscono il documento con una serie di dati e informazioni.

Vengono presentati i risultati relativi alla somministrazione di un questionario per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto agli Spin-off.

Viene presentato, in via sperimentale, un modello di classificazione degli uffici per misurarne il peso in termini di performance organizzativa.

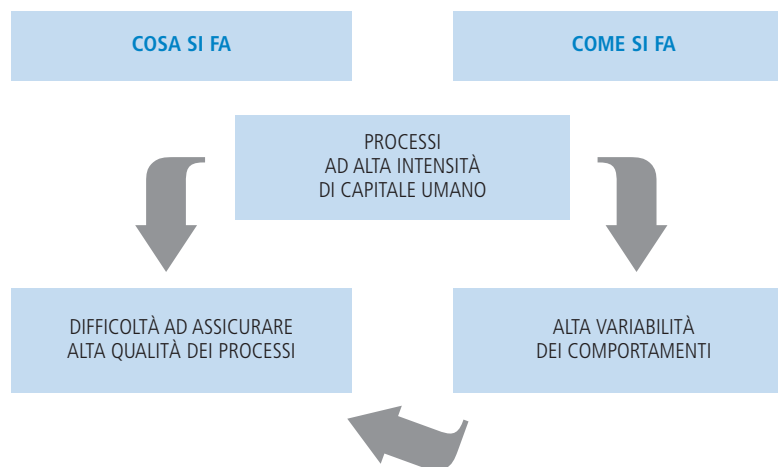
1. La funzione e il processo di Internal Auditing

L'Internal Auditing è una funzione ai fini di una corretta *corporate governance*, a patto però che sia letta come una funzione di management (approccio valutativo) e non come l'ennesima funzione di controllo, che si aggiunge a quelle già esistenti, anestetizzando gli slanci organizzativi e scatenando la rincorsa all'elusione dei controlli stessi (approccio ispettivo). In altre parole, esiste un equilibrio tra gli obiettivi che la Pubblica Amministrazione si dà, i rischi che possono mettere in forse la realizzazione di tali obiettivi e i controlli chiamati a presidiare il rispetto delle procedure attivate in risposta ai vari rischi. Quando i controlli non sono legati ai rischi e agli obiettivi, ossia quando sono troppi e fini a se stessi, si scivola nella burocrazia. Se i controlli sono troppo pochi rispetto ai rischi da presidiare, si rischia, al contrario, l'inefficienza.

Una visione moderna dell'Internal Auditing è certamente quella legata al presidio dei controlli, ma sempre con un'attenzione precisa alle esigenze e non soltanto alle norme, con un approccio flessibile, che consenta di tenere alta la guardia sui rischi potenziali, quelli che si intuiscono, che non sono ancora in catalogo e dei quali non si conoscono bene né gli elementi scatenanti né le possibili conseguenze.

E questo vale ancora di più in contesti, come quelli interni al CNR, dove vengono gestiti processi ad alta intensità di capitale umano. Cosa fare e come fare per presidiare, in modo integrato, un sistema di controlli interni?

Figura 1.1. Il presidio dei controlli



In linea con gli Standard della professione, il processo di Audit è una **sequenza coordinata di attività a valore aggiunto** che trae origine da una fase di pianificazione degli interventi e si conclude con la verifica che le raccomandazioni proposte per il superamento delle criticità accertate siano state correttamente attuate dal management interessato.

Il processo è articolato nella seguente sequenza:

- Individuazione dell'universo di Audit
- Valutazione del rischio
- Predisposizione del Piano di Audit
- Approvazione del Piano di Audit
- Assegnazione dell'incarico
- Ricognizione preliminare
- Programma di Audit
- Riunione di apertura
- Esecuzione dell'incarico
- Riunione di chiusura dell'Audit
- Rapporto di Audit
- Monitoraggio delle azioni correttive (*follow-up*)

Tanto più un'amministrazione sarà in grado di puntare sull'innovazione, tanto più dovrà essere in grado di saper coniugare variabili organizzative, operative, di comportamento, tecnologiche. È quello che sta emergendo, per esempio, in altri Paesi.

Figura 1.2. Il modello emergente in altri Paesi



Spagna



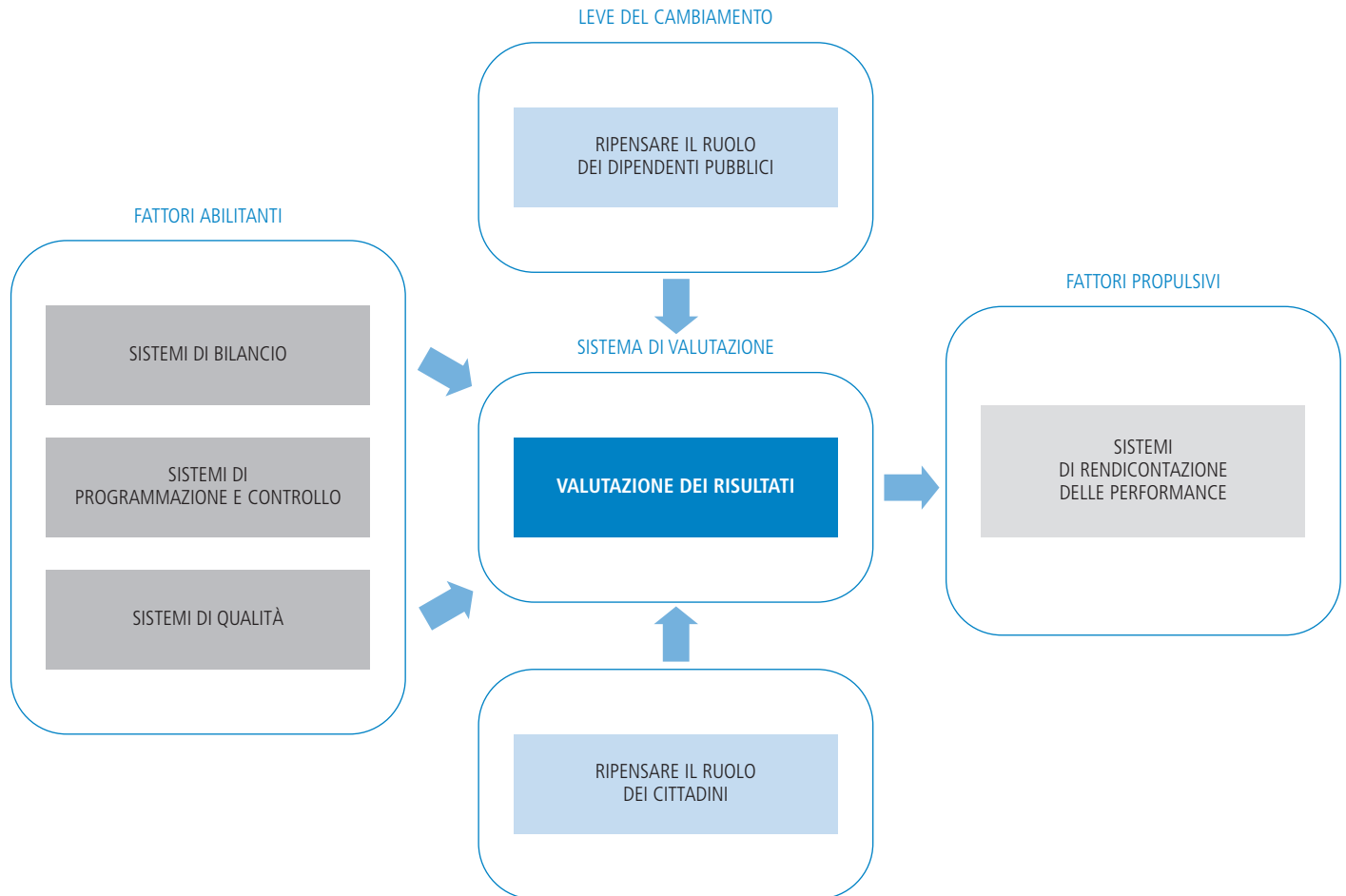
Portogallo



Francia



Regno Unito



La funzione di Internal Auditing gioca un ruolo importante se riesce a diventare realmente *Operational Internal Auditing* o *Management Internal Auditing*. Nel bene e nel male, infatti, il *Financial Auditing* è comunque presidiato e fa parte da sempre della nostra cultura giuridico amministrativa.

Il compito di chi è addetto ai controlli è quello di giocare d'anticipo, presidiare certamente i controlli da norma, ma soprattutto spingersi in avanti e presidiare anche quelli che la norma ancora non contempla. Tali rischi possono essere i più diversi: da quelli di non trasparenza a quelli di scarsa qualità dei servizi; dalla lentezza nella capacità di rispondere alle esigenze dei "clienti", alla loro insoddisfazione (nel nostro caso sono 60 milioni di cittadini); dalla non semplificazione alla non riduzione dei costi fino alla non efficacia degli interventi.

In tal senso, la storia dell'Internal Auditing nel CNR è di fatto ancora tutta da scrivere e qui sarà importante poter capitalizzare gli errori e le esperienze cumulate, coniando uno slogan che potrebbe essere: *"dal controllo all'accompagnamento per garantire i risultati"*.

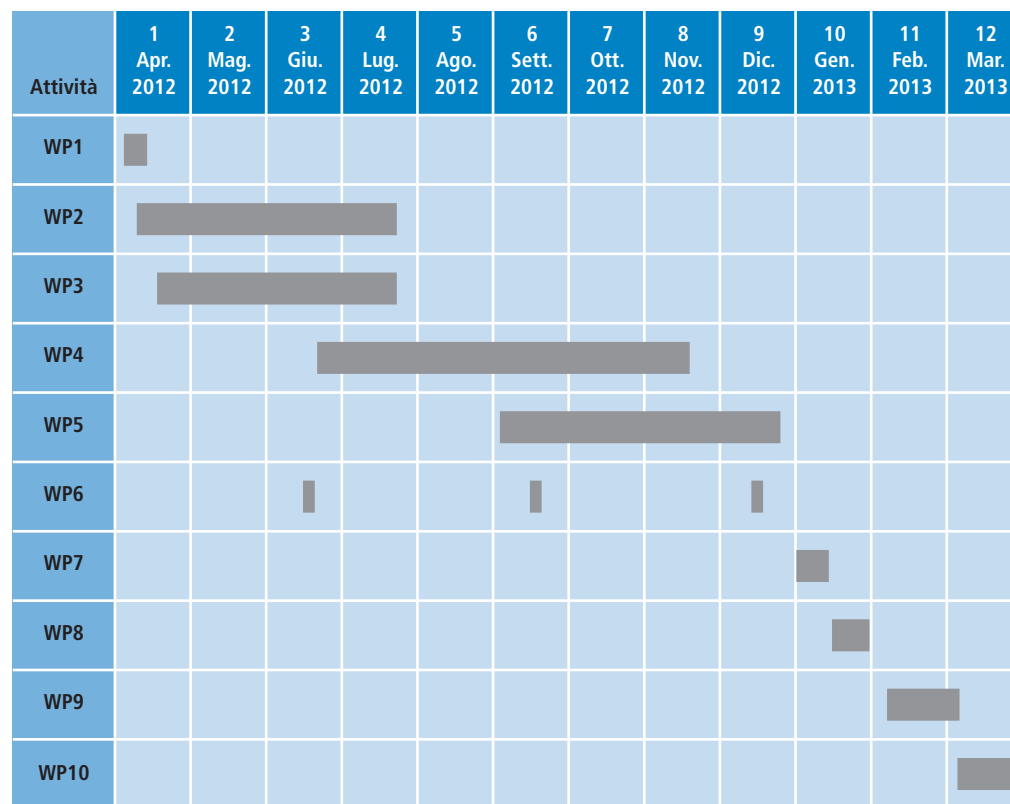
2. Il programma di Audit nel CNR

2.1 Il Piano delle attività di Audit

Per quanto riguarda la metodologia di attuazione dell'Audit, è stata assicurata funzionalmente la seguente articolazione:

- WP1. Comunicazione ai dipendenti dell'avvio del processo di Audit.
- WP2. Analisi del materiale esistente (delibere del CdA, disposizioni del DG, regolamenti interni, obblighi di legge, circolari ministeriali, circolari CNR, ecc).
- WP3. Analisi dei rischi e fissazione degli indicatori di valutazione.
- WP4. Interviste e *focus group* per l'analisi del funzionamento delle dirigenze, della linea di responsabilità, della fissazione degli obiettivi e della loro corrispondenza con le attività svolte.
- WP5. Elaborazione del materiale e realizzazione reportistica.
- WP6. Incontri di stato avanzamento lavori (SAL).
- WP7. Presentazione ai Vertici dei risultati finali e condivisione degli stessi.
- WP8. Workshop con il management per la presentazione dei risultati emersi e per la condivisione della diagnosi elaborata.
- WP 9. Definizione delle linee d'intervento per il miglioramento/cambiamento.
- WP10. Pianificazione del programma di miglioramento/cambiamento.

Tabella 2.1. Gantt delle attività



Per quanto concerne l'impianto complessivo del programma di Audit, la valutazione dei rischi e la predisposizione del piano di Audit si rimanda al testo del programma predisposto dall'OIV².

Il mandato è stato concordato dall'OIV con il Consiglio di Amministrazione nell'audizione del 15 febbraio 2012, cui è seguita la presa visione del Programma di Audit definitivo da parte dell'organo di vertice politico-amministrativo nella seduta del 21 marzo 2012.

La riunione di apertura, il *kick off* vero e proprio, è avvenuta il 27 marzo 2012, in un incontro tra l'OIV e i dirigenti interessati, che ha dato avvio ai lavori con l'analisi dei primi documenti.

² Il programma di audit è disponibile sul sito <http://www.cnr.it/sitocnr/IIICNR/Organizzazione/OIV.html>

L'OIV, con il supporto di uno specifico Audit team e grazie al contributo fornito dal personale della Struttura Tecnica di Misurazione della Performance, nel corso di questi mesi ha eseguito l'incarico sui seguenti Uffici:

1. Formazione del personale;
2. Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni;
3. Sistemi Informativi.

Nella riunione d'avvio attività sono stati indicati:

- finalità generali dell'intervento;
- previsione di massima della durata dell'intervento;
- auditors assegnati all'incarico;
- richiesta di nominativi dei dipendenti degli uffici oggetto di Audit che avrebbero svolto il ruolo di supporto per gli auditors;
- ipotesi di data per la realizzazione dell'intervento.

Durante l'incarico, il team appositamente costituito ha raccolto, analizzato, valutato e documentato, informazioni sufficienti al raggiungimento degli obiettivi dell'incarico.

Sono state svolte attività di controllo sulle *policies* e sul rispetto delle procedure; sono stati esaminati gli atti interni più importanti, emanati dai vari organi competenti (CdA, Presidente, Direttore Generale); sono state svolte apposite riunioni con i dirigenti/direttori delle tre strutture coinvolte, nonché con personale in servizio presso gli Uffici.

La ricognizione di tutta la documentazione è stata finalizzata ad acquisire informazioni accurate sulle unità operative e sull'attività da assoggettare ad Audit:

- persone;
- posizionamento organizzativo;
- struttura organizzativa;
- obiettivi gestionali;
- politiche;
- procedura;
- standard gestionali;
- rischi potenziali e controlli in atto.

Infine, attraverso interviste, analisi di processo, somministrazione di un questionario, è stato possibile svolgere:

1. l'analisi in dettaglio delle attività critiche del processo;
2. l'analisi in dettaglio dei controlli e dei rischi residui;
3. la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei controlli;
4. i rilievi e i suggerimenti finali.

2.2. La formazione in house sull'Internal Auditing

La globalizzazione e i continui avanzamenti tecnologici influiscono sul modo in cui le imprese e le pubbliche amministrazioni pensano ai propri modelli di business e alla gestione del rischio. Il management è sempre più focalizzato sul concetto di rischio di business e sulla necessità di un approccio unificato alla *corporate governance*, al rischio, alla *compliance*.

In questo panorama, si richiedono veri e propri professionisti dell'Internal Auditing, con capacità di risposta e adattamento senza precedenti, con una focalizzazione sempre più marcata sul talento e sull'utilizzo della tecnologia.

Queste tendenze globali influenzano anche il rapporto fra l'Internal Auditing e tutte quelle professionalità esterne all'Ente, che potremmo definire la famiglia allargata "*governance – risk management – controllo interno*", cioè Ministero vigilante, Revisori dei Conti, Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo, Organismo Indipendente di Valutazione.

La *governance* nella PA, chiamata anche "*Public Governance*", è data dall'insieme delle relazioni tra le dimensioni culturali e organizzative che si concretizza in una serie di regole, formali e informali, strutture e processi. Il tutto si tiene insieme se esiste una forte attività di coordinamento, tra diversi attori, orientata a ottenere:

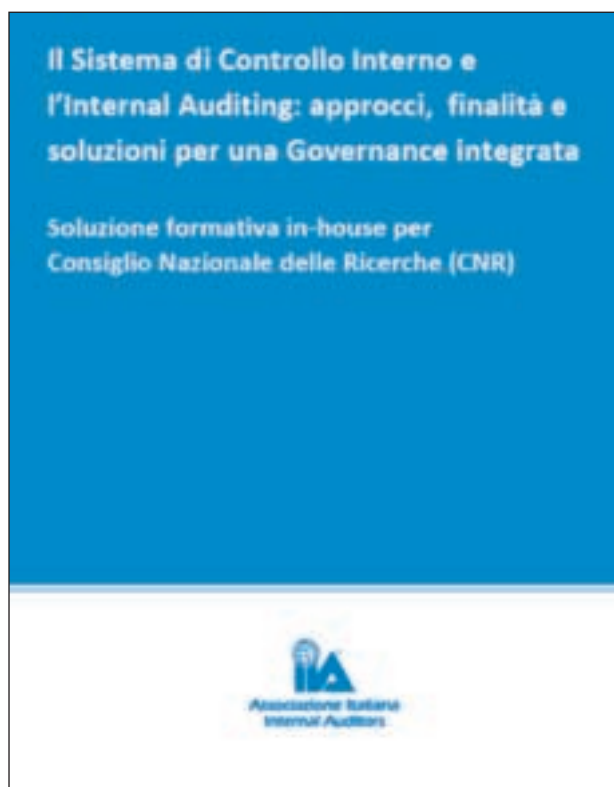
- un risultato (inteso come *outcome*, cioè l'impatto sulla collettività delle attività dell'Ente);
- lo sviluppo e gestione di partnership nella rete degli enti pubblici e delle realtà imprenditoriali.

La "*Control Governance*" è la risultante della cultura e della modalità con cui gestire le risorse economiche e sociali di un'organizzazione complessa, attraverso cui il vertice assume alle sue responsabilità, conformemente agli obiettivi istituzionali dell'Ente, in armonia con gli interessi reali della collettività, concentrandosi sull'efficienza e l'efficacia delle azioni da intraprendere.

Il fattore critico di successo e di affermazione della *governance* nella PA è senza dubbio la formazione, la crescita e il mantenimento del capitale sociale. Il potenziale fattore chiave, per un'evoluzione degli enti pubblici verso una buona gestione, è che ciascuno divenga il "buon manager di se stesso", mettendo a disposizione dell'organizzazione il proprio carisma, le proprie capacità; contribuendo con la propria creatività ad aumentare il tasso innovativo dell'Ente di appartenenza.

Per questi motivi, l'OIV ha inteso favorire lo sviluppo e l'erogazione di un percorso formativo che avesse l'obiettivo di supportare il processo di sistematizzazione e omogeneizzazione della cultura del controllo interno in atto presso il CNR, mediante lo sviluppo di indirizzi metodologici, competenze e strumenti di *Internal Audit* allineati alle migliori esperienze globalmente definite per la professione.

Figura 2.1. Locandina del corso di formazione svolto per il CNR



Grazie all'iniziativa dell'OIV, che ha preso contatti con l'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), alla fattiva collaborazione del Direttore Generale e alla disponibilità data dall'Ufficio Formazione del personale della DCSGR, è stato possibile erogare uno specifico corso di formazione. Il corso, dal titolo "*Il Sistema di Controllo Interno e l'Internal Auditing: approcci, finalità e soluzioni per una governance integrata*", si è sviluppato in tre moduli, ciascuno dei quali svolto in date diverse, nel periodo maggio-giugno 2012.

Il corso di formazione³, prioritariamente rivolto al personale dirigente, ha visto invece una prevalente partecipazione di personale non dirigente, appositamente delegato, appartenente a diverse unità organizzative dell'amministrazione centrale, il quale è stato individuato e selezionato per meriti e competenze.

Si ricorda, infatti, che il Direttore Generale, con propria nota, aveva invitato i dirigenti/direttori a individuare il nominativo dell'eventuale sostituto, tenendo giustamente presente lo scopo "premiare" della partecipazione al corso di formazione.

Grazie a questa modalità è stata individuata una unità di personale che, avendo partecipato al corso formativo, è stata successivamente incaricata di collaborare con l'OIV nell'esecuzione del programma di Audit ed è stata inclusa nell'Audit team.

L'utilizzo della formazione come leva per premiare i dipendenti più meritevoli si è dimostrato un percorso di successo molto interessante, che andrebbe replicato anche in futuro.

2.3. Segnalatori di criticità nell'incarico di Audit

Le tre unità organizzative direttamente coinvolte in questo Audit sono state individuate e scelte, non solo per rispondere a specifiche disposizioni normative che attendono di essere attuate, ma anche per una motivazione più generale che l'OIV ritiene utile ricordare sinteticamente.

Va premesso che le tre strutture interessate rappresentano nel CNR punti strategici di qualità. In altre parole sono tra quegli uffici e funzioni aziendali che spostano la qualità e l'innovazione comportamentale. Per tale motivo si suggerisce di proseguire con una costante azione di misurazione dei fattori abilitanti, spostando la prevalenza nella programmazione dal "cosa si fa" al "come si fa", cioè misurando i comportamenti e valutando conoscenze e capacità.

³ Per maggiori dettagli sulla formazione in house, si rimanda ai contenuti del corso di formazione *Il Sistema di controllo interno e l'Internal Auditing: approcci, finalità e soluzioni per una governance integrata*, svolto presso il CNR nel 2012.

Figura 2.2. L'azione di misurazione dei fattori abilitanti



Per quanto riguarda le “partecipazioni societarie/Spin-off”, l’OIV ha registrato una particolare attenzione sull’argomento da parte dell’organo di vertice politico-amministrativo, nonché la volontà di acquisire informazioni sempre più dettagliate e puntuali da parte dei Presidenti, che si sono susseguiti dal 2010 ad oggi, sul numero complessivo delle partecipazioni societarie e sull’analisi dei bilanci di tali società, sulle modalità di avvio e di gestione delle imprese Spin-off.

L’argomento merita attenzione, non solo per venire incontro a carenze informative su singole specifiche partecipazioni, ma soprattutto per compiere un’analisi dei rischi in merito a quanto riportato dalla Relazione della Corte dei Conti sulla gestione finanziaria del CNR per gli esercizi 2009 e 2010, e da ultimo dalle risultanze della relazione presentata dal Ministero dell’Economia e Finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato (IGF) a marzo del 2011, a seguito della verifica amministrativo-contabile effettuata nel 2010.

Da ultimo, si ricorda anche la nota trasmessa dal MIUR⁴, contenente le risultanze dell’esame del report annuale Spin-off 2010 del CNR, nel quale è riportato che il Ministero, “*pur prendendo atto del documento presentato, lo ritiene insufficiente per poter descrivere l’attività imprenditoriale degli Spin-off generati, in mancanza delle quote di mercato e relative modalità, informazioni sui business plan anche a breve (2-3 anni). Si ritiene pertanto opportuno che codesto Ente proceda ad un’analisi più approfondita e quantitativa delle 51 società di Spin-off, al fine di procedere alla eliminazione di quelle che presentano perdite già conclamate e senza prospettive di recupero*”.

⁴ Cfr. Nota MIUR (Prot. AMMCNT – CNR n. 66798 del 05/11/2012).

Accendere i riflettori su un ipotetico cono d'ombra all'interno dell'Ente, potrebbe risultare positivo in termini di chiarezza informativa, trasparenza, rispondenza della normativa interna alle disposizioni nazionali, adeguamento e miglioramento dei connessi processi amministrativi.

Per quest'ultimo aspetto, riferito al miglioramento dei processi, molti spunti interessanti emergono dall'analisi dei questionari di valutazione delle procedure Spin-off (*Control Self Risk Assessment*), somministrati a 44 referenti CNR interni alle imprese, che sono esposti in allegato al presente report.

Per quanto riguarda le azioni di "Formazione del personale", in un momento di scarsità di risorse economiche aggiuntive, in cui le recenti manovre finanziarie di aggiustamento dei conti pubblici nazionali hanno imposto considerevoli tagli ai capitoli di bilancio destinati alla formazione del personale, appare quanto meno indispensabile saper indirizzare e sfruttare al meglio le risorse per la formazione oggi a disposizione, nonché saper individuare fonti di finanziamento esterne per l'attivazione di percorsi formativi cofinanziati. Il tutto visto in un'ottica di tendenziale raggruppamento della singola attività di "formazione del personale", in una complessiva e più funzionale politica di "gestione delle risorse umane".

Quanto tempo intercorre tra l'avvio del processo di formulazione del Piano formativo e la sua approvazione formale da parte del CdA? L'ufficio "Formazione del personale" è in grado di documentare, rendicontare e valutare, la formazione organizzata e somministrata dalle strutture della rete scientifica? Le norme del contratto collettivo nazionale che impattano sulla materia sono troppo rigide? Quale ruolo hanno le organizzazioni sindacali nel procedimento amministrativo?

Per rispondere a queste domande, l'OIV ha ritenuto utile compiere un'analisi del processo di redazione e approvazione del piano formativo annuale, collegandolo ai rischi connessi al processo di analisi delle esigenze formative, al processo riguardante la costituzione di una banca dati sulle competenze professionali presenti nell'Ente, alla valutazione ex-post del Piano formativo.

La mappatura delle diverse tipologie di corsi effettuati insieme alla valutazione a posteriori del Piano di formazione è un'attività che deve diventare sempre più importante, non solo perché consente di analizzare la tipologia di formazione seguita dai dipendenti e dal personale dirigente, ma anche di valutarne la distribuzione suddivisa per figure professionali, inquadramento, anzianità di servizio, etc.. e di quantificare i costi e la durata dei corsi.

Questo processo di valutazione permetterebbe, inoltre, di valutare l'impatto dei processi formativi sulla qualità dell'attività lavorativa.

A tal proposito, si ricorda che le questioni connesse alle politiche formative sono state segnalate, tra gli aspetti critici, dal personale rispondente all'indagine sul benessere organizzativo. Per approfondimento su questo specifico punto, si rimanda al documento presentato dall'OIV in occasione del workshop "Facciamo il punto. Il benessere organizzativo in chiave di miglioramento della performance", svolto il 12 dicembre 2012

(la presentazione completa dei risultati dell'indagine è disponibile sul sito: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/>).

Un secondo aspetto importante è connesso all'utilizzo della formazione come leva per premiare i dipendenti più meritevoli e a più alto potenziale qualitativo. Il concetto di fondo, già esposto nel paragrafo 2.2, è quello di riuscire a utilizzare la formazione come "premio" per i dipendenti; ma ciò comporta necessariamente un'attenta individuazione e selezione dei più meritevoli e capaci. Questi processi selettivi potrebbero avere ricadute positive anche in termini di sperimentazione di strumenti di premialità, in particolare per quanto concerne accessi a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

In tal senso, merita di essere menzionato l'articolo 26 del D.Lgs. 150/09, che recita testualmente:

"Le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini:

- a) promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;*
- b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali."*

Per quanto riguarda l'ufficio "Sistemi informativi", una prospettiva da continuare a presidiare è sicuramente connessa al tema della *governance* dell'Ente, intesa come processo integrato di pianificazione strategica, misurazione della performance, trasparenza e accessibilità totale, allocazione ottimale delle risorse.

- Pianificazione strategica
 - Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
 - Monitoraggio e attivazione di interventi correttivi
- Trasparenza
 - Accessibilità totale alle informazioni
 - Obbligo di pubblicazione dei dati aggiornati sul sito istituzionale
 - Portale della Trasparenza
- Contrattazione
 - Premi e merito
 - Organizzazione del lavoro più efficiente
 - Controlli di compatibilità economico-finanziaria

In primo luogo, rileva la questione della presenza ed efficacia delle infrastrutture informatiche di supporto per il funzionamento del ciclo della performance, la tracciabilità e misurabilità dell'azione amministrativa, il monitoraggio sulla produttività individuale. Permangono a oggi ampi margini di miglioramento in

merito alle infrastrutture informatiche a supporto del ciclo di gestione della performance. Interventi mirati a favore della diffusione, del grado di copertura e delle funzionalità supportate, costituiscono un requisito essenziale per favorire l'effettivo miglioramento delle performance delle pubbliche amministrazioni.

I dati sulla presenza di sistemi informativi per il controllo di gestione e strategico, sul loro livello di integrazione e informatizzazione, nonché sul loro effettivo utilizzo, sono funzionali ai fini della misurazione della performance. Si segnalano, in proposito, le potenzialità del portale GeDeOn (<http://gedeon.cnr.it>), ad accesso riservato, su cui vengono pubblicati report per vari tipi di utenti, il quale potrebbe risultare un ottimo strumento su cui investire per un miglior supporto alle decisioni.

Inoltre, merita particolare attenzione il tema dell'integrazione tra sistemi informatici: la scarsità dei flussi informativi tra gli applicativi esistenti solleva, infatti, delle perplessità in merito all'attendibilità delle informazioni prodotte.

A questo riguardo, è particolarmente opportuno interrogarsi su come conciliare, anche dal punto di vista informatico, il dualismo controllo strategico/controllo di gestione con l'unitarietà del ciclo di gestione della performance.

In secondo luogo, vista l'attenzione del legislatore sull'argomento, in questi ultimi anni sempre più crescente, i sistemi informativi giocano un ruolo chiave in tema di trasparenza aziendale e accessibilità totale, intesa come opportunità che rende più vicini gli organi di governo di una P.A. al popolo dei suoi *stakeholders*.

La previsione di un "[Programma per la Trasparenza e l'Integrità](#)", già introdotta con il D. Lgs. n. 150/09, è stata implementata dalla figura del "responsabile della trasparenza" che ogni amministrazione è tenuta a nominare. Da ultimo si segnala la legge 6 novembre 2012, n. 190 recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*", che ha introdotto taluni obblighi a carico della pubblica amministrazione. Oltre ad assegnare al Governo il compito di fornirsi di un codice etico per i dipendenti pubblici, è stato previsto che ogni amministrazione debba adottare e aggiornare annualmente precisi "piani anticorruzione". Spetta al "responsabile della corruzione" predisporre e attuare al meglio tali piani, adottando opportune misure organizzative e meccanismi di prevenzione ad hoc.

In considerazione di quanto sopra l'OIV, al fine di evitare duplicazioni, suggerisce di integrare e unificare il termine e le modalità di aggiornamento del Programma per la trasparenza e il suo coordinamento con il Piano di prevenzione della corruzione.

Si ricorda, inoltre, che in sede di analisi dei risultati della prima indagine sul benessere organizzativo, il tema dell'accessibilità ai dati, della circolazione dei flussi di comunicazione, e più in generale della diffusione delle informazioni, è risultato essere un argomento problematico all'interno del CNR.

Un ulteriore tema connesso ai sistemi informativi, e più in generale allo sviluppo di tecnologie informatiche, riguarda il processo di "dematerializzazione" con positive ricadute in termini di economicità, efficientamento, aumento della produttività.

Sulla base dei principali interventi normativi recentemente emanati si può affermare che il ruolo dei "sistemi informativi" sta diventando sempre più cruciale, in particolare per l'offerta di informazioni e dati relativi alle seguenti tematiche:

- contenimento della spesa pubblica;
- digitalizzazione.

Secondo i dati forniti dall'ufficio durante l'Audit, a titolo di esempio, dal processo di dematerializzazione dei cedolini è stato calcolato un risparmio annuo dell'ordine di 29.000 euro (3.000 euro per l'acquisto di moduli cedolini stipendiali; 16.000 euro per l'acquisto dei moduli CUD; 10.000 euro per spese di spedizione). Essendo l'applicazione on line dal dicembre 2007, nell'arco degli ultimi 5 anni, è stato possibile un risparmio complessivo di 145.000 euro.

La materia, molto complessa dal punto di vista normativo, è strettamente connessa al tema del reperimento di risorse economiche aggiuntive (c.d. dividendo dell'efficienza) da utilizzare per il riconoscimento economico di prestazioni lavorative. In tal senso merita particolare attenzione quanto riportato dall'articolo 15 del D. Lgs. n. 82/2005 recante il "*Codice dell'amministrazione digitale*". In particolare, merita di essere menzionato il comma 2-ter dell'articolo 15 del sopracitato decreto, che recita testualmente: "*Le pubbliche amministrazioni, quantificano annualmente, ai sensi dell'articolo 27, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, i risparmi effettivamente conseguiti in attuazione delle disposizioni di cui ai commi 1 e 2. Tali risparmi sono utilizzati, per due terzi secondo quanto previsto dall'articolo 27, comma 1, del citato decreto legislativo n. 150 del 2009 e in misura pari ad un terzo per il finanziamento di ulteriori progetti di innovazione.*"

I processi di riorganizzazione, strutturali e gestionali, attraverso il migliore e più esteso utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, da tempo collocati all'interno di un percorso ormai irreversibile, sono ineludibili e comportano scelte di "investimento" (allo scopo di provvedere a razionalizzare e semplificare i procedimenti amministrativi, le attività gestionali, i documenti, la modulistica), che alla lunga dovrebbero portare a conseguire risparmi economici.

Molto interessante, a tal proposito, risulta essere lo studio elaborato dall'Ufficio Sistemi Informativi in cui è dimostrata la [convenienza di migrare il sistema del personale verso una piattaforma a standard aperto](#).

A fronte di un investimento iniziale, che si potrebbe recuperare in circa 3 anni, si avrebbe un risparmio annuo a regime di più di 250.000 euro. È ovvio che questa iniziativa, se adeguatamente supportata, comporterebbe un significativo impegno, non solo da parte dell'Ufficio Sistemi Informativi ma anche da parte degli uffici della direzione del personale, che sarebbero gli utenti principali del sistema e quindi i primi fornitori di specifiche.

Per sfruttare al meglio le potenzialità dei processi di "dematerializzazione", occorrerebbe prevedere anche percorsi di formazione specifici per i dipendenti dell'amministrazione centrale (i dipendenti dell'Ente sono pronti a recepire il "nuovo"?). Il rischio, infatti, potrebbe derivare dal non trovare pronta l'amministrazione a recepire in pieno e, quindi, coglierne tutte le potenzialità, le migliori tecnologiche e informatiche approntate.

Diventa allora particolarmente interessante l'analisi dei rischi (del non fare) connessa all'intreccio tra questi tipi di investimento e la possibilità di destinare risparmi in nuova progettualità (1/3) nonché consentire di premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e/o incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa (2/3).

3. Il monitoraggio sul Piano della Performance 2012-2014

3.1. La verifica dell'obiettivo "*Sviluppo Data Base per le competenze professionali del personale*"

Tra le attività previste dall'incarico di Audit una, in particolare, interessava il monitoraggio sul grado di attuazione del Piano della Performance 2012-2014. L'azione di monitoraggio ha riguardato, nello specifico, l'obiettivo assegnato all'Ufficio Formazione del personale identificato nello "*Sviluppo del Data Base riguardante le competenze professionali del personale*".

È stato scelto questo obiettivo perché, nell'ambito della riforma del pubblico impiego, divengono strategiche quelle politiche di gestione del personale tese a migliorare la performance, ossia, il *come* raggiungere determinati output. Diverse conoscenze acquisite danno vita a capacità diverse nel gestire i compiti assegnati o da assegnare; da qui l'importanza di conoscere bene la composizione delle diverse strutture in termini di formazione posseduta e potenziale intellettuale.

Il Data Base, una volta realizzato, dovrebbe consentire una più efficace ed efficiente gestione del personale, in un'ottica di valorizzazione delle competenze e delle conoscenze del personale stesso (competenze che rappresentano il contributo fattivo dei singoli al raggiungimento degli obiettivi di struttura assegnati agli Uffici).

La valorizzazione delle risorse umane può partire da questa rilevazione, attraverso questo censimento sulla formazione posseduta dal personale dell'Ente (il *know how* tecnico e disciplinare), che diviene il primo step di una ben più ampia rilevazione delle competenze (patrimonio cognitivo, insieme delle capacità, conoscenze ed esperienze) di tutto il personale dell'Ente.

Quest'azione di rilevazione, portata avanti dall'ufficio Formazione, ha inoltre un forte carattere di trasversalità, vedendo coinvolto anche l'Ufficio Sistemi Informativi nella realizzazione del Data Base, e, implementando e completando banche dati già in uso, prefigura ricadute positive su diversi Uffici.

La collaborazione che si è instaurata tra i due Uffici, direttamente coinvolti nella realizzazione dell'obiettivo, è, senza dubbio, uno dei fattori più importanti riscontrati durante l'Audit. I diversi incontri avuti e le riunioni tecniche mirate alla costruzione della piattaforma informatica hanno permesso di centrare bene l'obiettivo assegnato e di realizzare così quanto previsto in fase di programmazione.

Il prototipo di banca dati, infatti, risulta realizzato e potrebbe essere testato su un campione di personale una volta ultimata la versione del sistema che andrà in produzione.

Le figure esposte qui di seguito riportano i contenuti del prototipo realizzato.

Figura 3.1. Prototipo di Banca dati: la lista dei titoli di studio



The screenshot shows a web application interface for 'Formazione'. The main content area is titled 'Lista Titoli di Studio'. It contains a table with the following data:

Titolo	Classe	CFU	Settore	Collegi	Stato	Attivo
Informatica (M)	Laurea	120 CFU	02/01/0000	Collegi	Attivo	Attivo
Informatica (M)	Laurea	120 CFU	02/01/0000	Collegi	Attivo	Attivo

At the bottom of the page, there is a copyright notice: 'Copyright 2012 Consiglio Nazionale delle Ricerche'.

Figura 3.2. Prototipo di Banca dati: il dettaglio dei titoli di studio



The screenshot shows the 'Formazione' web application with the 'Dettagli titolo di studio' view. The main content area displays the following details for the selected title:

Titolo	Informatica (M)
Classe	Laurea
CFU	120 CFU
Settore	02/01/0000
Collegi	Collegi
Stato	Attivo
Attivo	Attivo

At the bottom of the page, there is a copyright notice: 'Copyright 2012 Consiglio Nazionale delle Ricerche'.

Il prototipo permette all'utente di gestire i dati relativi ai propri titoli di studio. In particolare, è possibile inserire, modificare o cancellare i propri titoli di studio con le relative informazioni (università, data di conseguimento, votazione...), visualizzare la lista di quelli già inseriti, nonché le informazioni di dettaglio di un singolo titolo. Per ciascun titolo, inoltre, è possibile allegare un file contenente il diploma o l'attestato di frequenza in formato digitale. È disponibile anche una funzione che permette di effettuare ricerche sulla banca dati in base a input testuali.

La disponibilità di una base dati relativa alla formazione dei dipendenti, opportunamente collegata alle principali anagrafiche gestite dai sistemi informativi dell'Ente e da soggetti terzi (ad. Es. MIUR, ISTAT, etc.), fornirà uno strumento molto potente, sia per individuare le singole competenze sia per valutarne la loro distribuzione (ad es. per area geografica, età, sesso). Gli utilizzi sono molteplici: ricerca interna di competenze, procedimenti concorsuali, valutazione dei fabbisogni formativi, pubblicizzazione verso l'esterno del patrimonio di competenze dell'Ente.

Tale prospettiva comporterà da adesso una più stretta collaborazione tra i due Uffici, in quanto sarà necessario lavorare sull'adeguamento della piattaforma "People" (già utilizzata dal personale dell'Ente in occasione della "Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010") sia per ciò che concerne il contenuto sia per la sua integrazione con gli altri sistemi gestionali in uso (Siper, gestione istituti, LDAP).

Dall'integrazione dei sistemi è possibile avere ricadute positive anche su altri uffici (es. Ufficio Stato Giuridico e Trattamento Economico, Ufficio Concorsi) e, di fatto, può considerarsi come un tassello di un'esplorazione ben più ampia che preannuncia l'ulteriore obiettivo di realizzare il [fascicolo elettronico del personale](#).

Il fascicolo da sviluppare, completo anche delle rilevazioni sulla storia professionale del dipendente, sulle competenze che lo stesso ha maturato sia al di fuori dell'Ente sia presso diverse strutture interne, potrebbe allora essere concepito come una sorta di *curriculum vitae* del dipendente.

Si tratterebbe, in pratica, di un *curriculum* aggiornato in autonomia dal singolo dipendente (attraverso le credenziali Siper), scaricabile a fine compilazione, che faccia emergere l'attività lavorativa dei singoli, come, ad esempio, la partecipazione a Gruppi di lavoro, Commissioni, Progetti.

Il fascicolo, infine, potrebbe essere utilizzato anche per la partecipazione a concorsi interni. In tal senso avrebbe il vantaggio di:

- permettere la standardizzazione di modelli per la presentazione di titoli;
- evitare di richiedere informazioni ridondanti;
- rispondere alle esigenze di dematerializzazione dei documenti e del contenimento delle spese correnti;
- permettere all'Ente di individuare chi ha competenze adeguate a ricoprire determinate posizioni.

4. L'Audit sul processo Spin-off: risk assessment e valutazione delle procedure

In relazione alle nuove normative in materia di Spin-off, è stata rivista, nel 2008, la regolamentazione relativa alla materia specifica degli Spin-off con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del CNR del "*Disciplinare per la partecipazione del personale CNR ad imprese Spin-off*" (Delibera 188/2008 del 30/07/2008).

Nel corso del 2011, è stato, poi, emanato il Decreto del MIUR n. 168/2011 "*Schema di regolamento adottato con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la definizione dei criteri di partecipazione di professori e ricercatori universitari a società aventi caratteristiche di Spin-off o Start-up universitari in attuazione di quanto previsto all'art. 6, comma 9, della legge 30 dicembre 2010, n. 240*".

Nel corso del 2012, nell'ambito dell'attuale processo di riscrittura delle norme regolamentari dell'Ente, è stata, altresì, definita una prima stesura del nuovo Regolamento Spin-off ("*Regolamento provvisorio per la costituzione e la partecipazione del CNR alle imprese Spin-off della ricerca*").

In merito a tale documento, il Presidente del CNR, tramite e-mail datata 10/07/2012, ha chiesto a tutti i dipendenti di apportare il proprio eventuale contributo comunicando, in via telematica, pareri e suggerimenti al fine di riuscire a giungere, quanto prima, alla stesura definitiva del Regolamento, una volta recepite tutte le indicazioni acquisite. Un'iniziativa, questa, che ha dato prova della completa apertura e del dialogo tra i vertici e i diversi Uffici dell'Ente.

Il suddetto Regolamento⁵ è stato definitivamente approvato, da parte del CdA del CNR, nella seduta del 31/10/2012 con deliberazione n. 174/2012. Con tale delibera è stata istituita una Commissione Spin-off composta da cinque membri, sia interni che esterni alla rete scientifica del CNR, per la valutazione delle proposte di avvio delle imprese Spin-off della ricerca.

⁵ Sui contenuti del nuovo Regolamento potrebbe essere opportuna una valutazione di efficacia nei prossimi mesi da parte dell'amministrazione.

Attualmente le imprese Spin-off che il CNR ha contribuito a realizzare ammontano a 58, di cui 6 a partecipazione diretta dell'Ente.

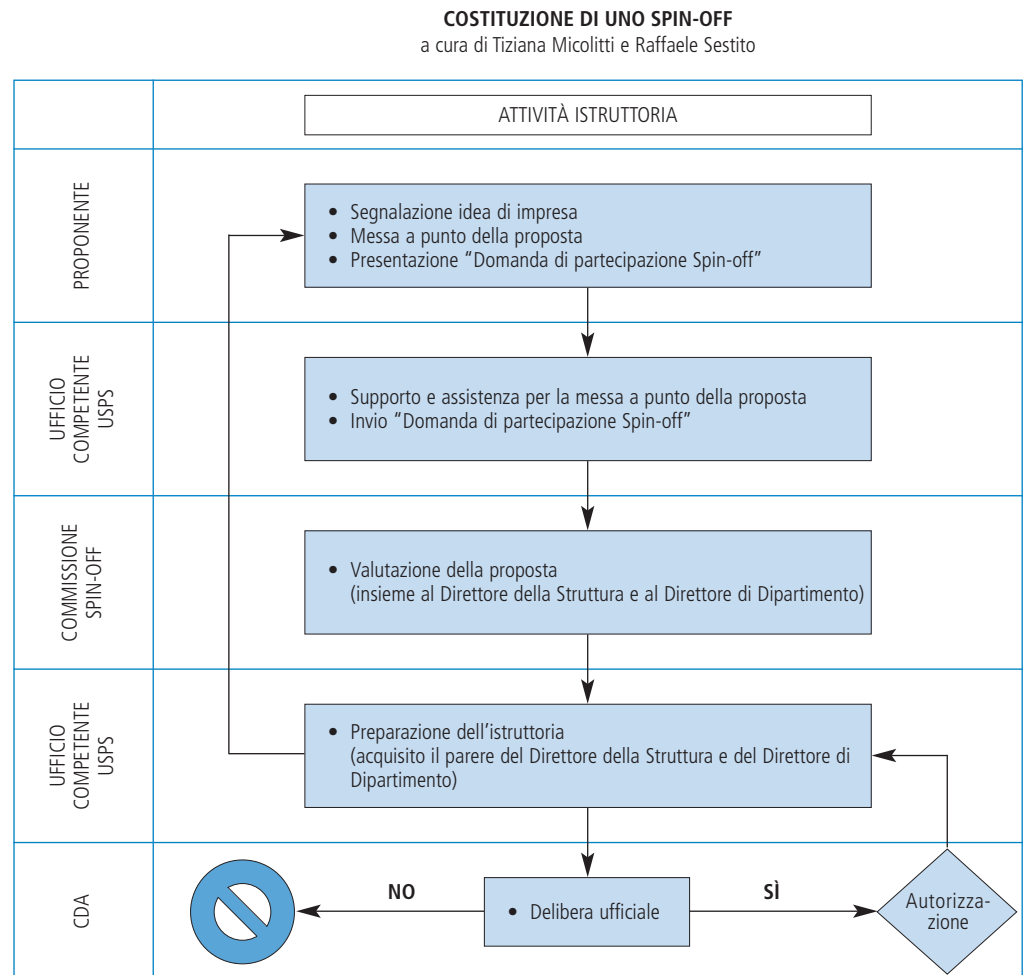
La creazione di imprese Spin-off è un fenomeno multiforme da monitorare costantemente in tutte le sue diverse sfaccettature e manifestazioni per non cadere in riduttive generalizzazioni e inutili astrazioni. Molto spesso, infatti, in relazione a questo fenomeno vengono espresse opinioni che sono magari basate sull'osservazione di un ridotto numero di casi, oppure addirittura, su informazioni aneddotiche e luoghi comuni. Per questo motivo diventa indispensabile il ricorso all'Audit che, attraverso il controllo, la valutazione e la previsione costituisce la base di una buona *governance* del Settore Pubblico, *governance* che si basa su principi fondamentali quali la responsabilità (*accountability*), la trasparenza, l'integrità e l'equità.

Data la rilevanza dell'argomento, l'OIV ha ritenuto di sperimentare un *risk assessment*, procedendo in primo luogo alla mappatura del processo di costituzione di un'impresa Spin-off, all'identificazione e valutazione dei rischi e dei loro impatti, nonché alle raccomandazioni per la loro riduzione. Durante questi processi di *valutazione* e *gestione*, i rischi sono stati identificati valutando le preferenze, stimando le conseguenze che eventi indesiderabili avrebbero potuto avere, prevedendo la possibilità che questi eventi sarebbero accaduti e soppesando il valore di ogni diverso modo di agire.

4.1. Costituzione di uno Spin-off: analisi dei flussi e mappatura dei rischi connessi

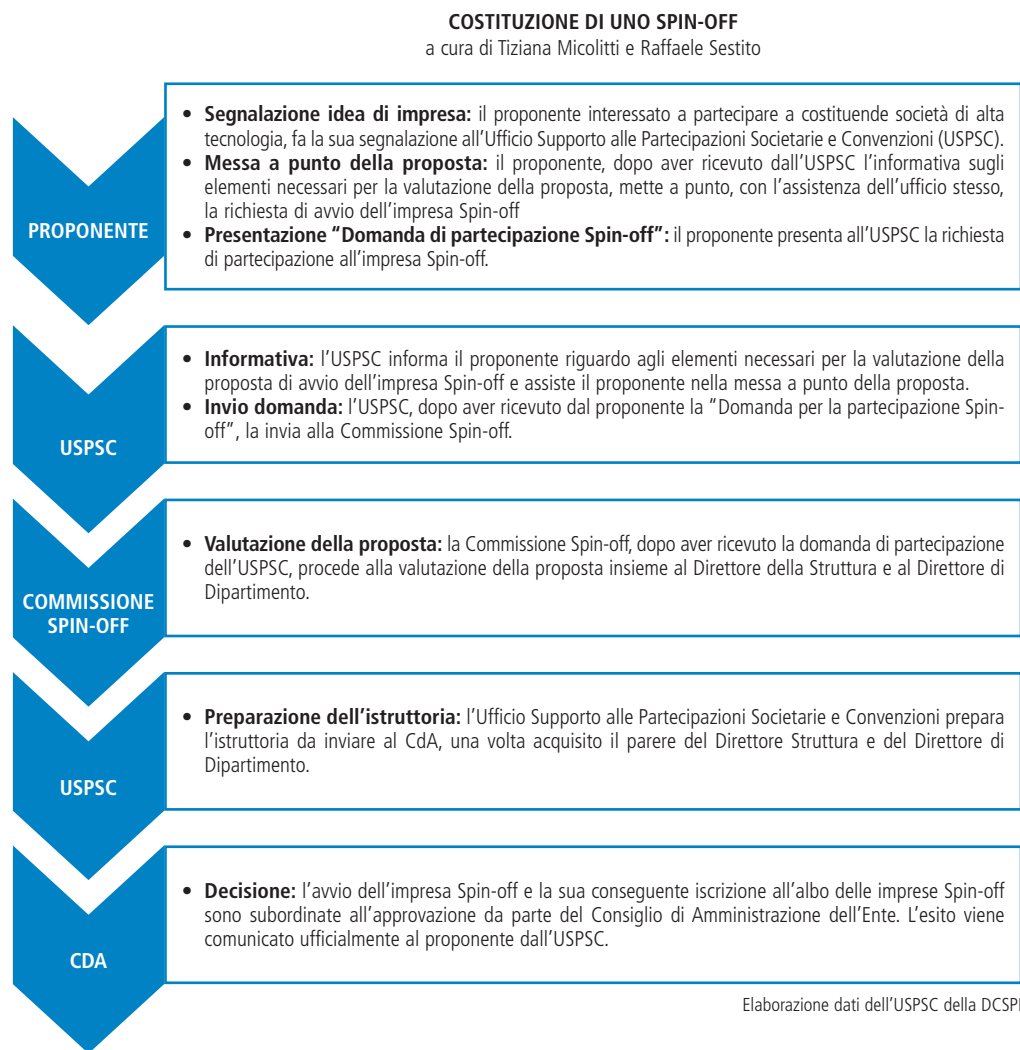
Questa è la fase in cui la Sezione "Spin-off e Finanziamenti per Ricerca e Sviluppo", che opera nell'ambito dell'USPSC della DCSPi, è impegnata nella predisposizione degli atti istruttori per l'approvazione da parte degli Organi deliberanti del CNR della costituzione delle imprese Spin-off e della partecipazione del personale e dell'Ente alle società, a seguito di una puntuale attività di analisi e istruttoria.

Tabella 4.1. Il processo di costituzione di uno Spin-off: analisi dei flussi



Elaborazione dati dell'USPSC della DCSPi

Tabella 4.2. Il processo di costituzione di uno Spin-off: fasi e soggetti coinvolti



Di seguito si riporta il flow chart (vd. tabella 4.3) che descrive in maniera dettagliata le singole fasi di attività che costituiscono il processo di costituzione di uno Spin-off del CNR. Per ogni linea di attività sono stati individuati i diversi rischi in cui si potrebbe incorrere nello svolgimento di tali attività, nonché le corrispondenti azioni correttive da mettere in atto per evitare l'insorgere di questi ultimi.

Nel corso del mese di novembre si sono tenuti tre incontri con personale che opera nella Sezione Spin-off dell'USPSC, proprio col fine ultimo di identificare in maniera condivisa i suddetti rischi e, di conseguenza, le relative azioni correttive. Nell'ultimo incontro, in particolare, si è giunti alla valutazione dei rischi emersi attraverso la quantificazione del livello di impatto e del grado di probabilità di manifestazione del rischio (vd. tabelle 4.4, 4.5 e 4.6).

Tabella 4.3. Flow-chart "Costituzione di uno Spin-off"

	Attività	Descrizione	Rischio inerente lordo	Azioni
1	Segnalazione idea di impresa	Il proponente interessato a partecipare a costituendo società di alta tecnologia, fa la sua segnalazione all'Ufficio Supporto alle Partecipazioni Societarie e Convenzioni (USPSC)	1) Temi di risposta lunghi da parte dell'USPSC	Definizione di tempistiche rapide e standardizzate
2	Supporto e assistenza per la messa a punto della proposta	L'USPSC informa il proponente riguardo agli elementi necessari per la valutazione della proposta di avvio dell'impresa Spin-off e assiste il proponente nella messa a punto della proposta	1) Assenza di alcuni degli elementi essenziali per la valutazione 2) Difficoltà nella comunicazione tra il proponente e l'USPSC	Migliore gestione dei reciproci processi di comunicazione e di informazione tra le parti
3	Presentazione "Domanda di partecipazione Spin-off"	Il proponente presenta all'USPSC la richiesta di partecipazione all'impresa Spin-off	1) Mancato rispetto delle tempistiche nella presentazione della domanda di partecipazione	Definizione di tempistiche rapide e standardizzate
4	Invio "Domanda di partecipazione Spin-off"	L'USPSC invia la documentazione alla Commissione Spin-off per acquisire il relativo parere		
5	Valutazione della proposta da parte della Commissione	La Commissione Spin-off, dopo aver ricevuto la domanda di partecipazione dall'USPSC, procede alla valutazione della proposta insieme al Direttore della Struttura e al Direttore di Dipartimento	1) Mancato rispetto delle tempistiche nella valutazione 2) Utilizzo di criteri inadeguati nella valutazione della proposta 3) Mancata copertura delle competenze specifiche per la valutazione della proposta	Definizione di tempistiche rapide e standardizzate Utilizzo di criteri standardizzati nella valutazione
6	Preparazione relazione istruttoria	L'Ufficio Supporto alle Partecipazioni Societarie e Convenzioni prepara la relazione istruttoria da inviare al CdA, una volta acquisito il parere del Direttore della Struttura e del Direttore di Dipartimento	1) Insufficiente definizione degli elementi essenziali per la predisposizione della relazione istruttoria (piano industriale e piano economico-finanziario) 2) Presenza di situazioni di conflitto di interesse tra attività Spin-off e attività del Dipartimento	Definizione di documenti standardizzati (modelli, facsimile) necessari per l'istruttoria Migliore gestione dei rapporti tra le parti
7	Delibera ufficiale	L'avvio dell'impresa Spin-off e la sua conseguente iscrizione all'albo delle imprese Spin-off sono subordinate all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ente	1) Mancata approvazione della domanda di partecipazione (vedi elementi oggetto di valutazione da parte della Commissione) 2) Tempistiche lunghe per la presentazione della proposta al CdA	Definizione di tempistiche rapide e standardizzate
8	Invio autorizzazione	L'approvazione o meno della proposta da parte del CDA viene comunicata all'USPSC che provvederà a informare ufficialmente il proponente	1) Mancato rispetto delle tempistiche nella emanazione della delibera	Definizione di tempistiche rapide e standardizzate

Tabella 4.4. Tabella degli impatti

		RISCHI DEL PROCESSO											
		RISCHIO 1	RISCHIO 2	RISCHIO 3	RISCHIO 4	RISCHIO 5	RISCHIO 6	RISCHIO 7	RISCHIO 8	RISCHIO 9	RISCHIO 10	RISCHIO 11	RISCHIO 12
LIVELLO DI IMPATTO	Molto grave					X				X	X		
	Grave				X		X		X				X
	Medio		X	X				X				X	
	Moderato	X											
	Trascurabile												

Legenda tabella impatti

- Rischio 1 Tempi di risposta lunghi per la segnalazione d'impresa
- Rischio 2 Assenza di elementi per la valutazione
- Rischio 3 Difficoltà comunicative tra il proponente e l'USPSC
- Rischio 4 Rispetto delle tempistiche per la presentazione della domanda
- Rischio 5 Rispetto delle tempistiche nella valutazione
- Rischio 6 Utilizzo di criteri inadeguati nella valutazione
- Rischio 7 Mancata copertura delle competenze specifiche per la valutazione
- Rischio 8 Definizione insufficiente degli elementi essenziali per la relazione istruttoria
- Rischio 9 Conflitto d'interesse tra le attività Spin-off e le attività di Dipartimento
- Rischio 10 Mancata approvazione della domanda di partecipazione
- Rischio 11 Tempistiche lunghe per la presentazione della proposta al CdA
- Rischio 12 Mancato rispetto delle tempistiche nella emanazione della delibera

Tabella 4.5. Tabella delle probabilità

		RISCHI DEL PROCESSO											
		RISCHIO 1	RISCHIO 2	RISCHIO 3	RISCHIO 4	RISCHIO 5	RISCHIO 6	RISCHIO 7	RISCHIO 8	RISCHIO 9	RISCHIO 10	RISCHIO 11	RISCHIO 12
LIVELLO DI PROBABILITÀ	Pressoché certo												
	Molto probabile												
	Probabile		X		X				X				X
	Poco probabile	X		X		X	X	X		X	X	X	
	Raro												

Legenda tabella probabilità

Pressoché certo > 50%

Molto probabile 20% – 50%

Probabile 5% – 20%

Poco probabile 1% – 5%

Raro < 1%

Tabella 4.6. La matrice dei rischi

LA MATRICE DEI RISCHI						
IMPATTO	Molto grave 5	6	Rischi 5-9-10 7	8	9	10
	Grave 4	5	Rischio 6 6	Rischi 4-8-12 7	8	9
	Medio 3	4	Rischi 3-7-11 5	Rischio 2 6	7	8
	Moderato 2	3	Rischio 1 4	5	6	7
	Trascurabile 1	2	3	4	5	6
		Raro 1	Poco probabile 2	Probabile 3	Molto probabile 4	Pressoché certo 5
		PROBABILITÀ				

■ Rischio alto
 ■ Rischio medio
 ■ Rischio basso

4.2. La somministrazione del questionario per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto del CNR per l'avvio di imprese Spin-off

Per quanto concerne la valutazione del processo di costituzione delle imprese Spin-off del CNR, come principale azione posta in essere per l'Audit, è stato somministrato, in via elettronica, un questionario rivolto al personale dell'Ente proponente la realizzazione delle imprese Spin-off del CNR.

La somministrazione aveva l'obiettivo di raccogliere dati e informazioni utili per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto del CNR per l'avvio di imprese Spin-off. Lo scopo, infatti, era quello di riuscire a raccogliere le opinioni e le considerazioni dei destinatari del questionario in relazione alle attività che sono alla base del processo di avvio di uno Spin-off.

Il questionario è stato strutturato nelle seguenti sei sezioni:

1. Informazioni generali
2. Informazioni sui processi comunicativi e informativi
3. Informazioni sulla tempistica delle procedure
4. Informazioni sui servizi istruttori e di sostegno del CNR
5. Informazioni sui rapporti CNR-Società Spin-off e sui servizi di assistenza
6. Suggerimenti e indicazioni.

Rispetto al campione totale delle imprese prese in considerazione (n. 44) sono pervenuti un numero complessivo di 32 questionari compilati, con una percentuale del 73% di risposta⁶.

Dai questionari pervenuti è risultato che le forme di finanziamento maggiormente utilizzate per la costituzione delle imprese Spin-off sono state, per buona parte delle imprese coinvolte nell'indagine, gli investimenti privati dei soci e i fondi locali/regionali di varia natura.

In relazione ai processi comunicativi e informativi, per la maggior parte degli intervistati che hanno risposto al questionario, le informazioni e la modulistica per la presentazione della domanda di Spin-off sono risultate abbastanza chiare e comprensibili; solo alcuni hanno trovato qualche difficoltà a reperire supporti per la definizione del Business Plan.

⁶ I risultati completi del questionario sono riportati nell'allegato 2 del presente report.

Tra le varie proposte di miglioramento dei suddetti processi si possono sottolineare:

- una maggiore semplificazione della modulistica in fase istruttoria;
- l’inserimento di un aiuto on-line per la predisposizione del Business-Plan;
- una riduzione nei tempi di risposta alle comunicazioni attraverso l’utilizzo della PEC per evitare trasmissioni di documenti onerose in formato cartaceo;
- una riunione tra le varie Spin-off una volta l’anno;
- la realizzazione di una newsletter come supporto alle neo società per ciò che riguarda la parte più gestionale;
- la creazione di canali di comunicazione diretti e dedicati tra ufficio Spin-off e ricercatori.

Quanto, invece, alla tempistica delle procedure, il tempo intercorso tra la domanda di Spin-off avanzata al CNR e la delibera di approvazione/autorizzazione da parte del CdA è risultato, quasi all’unanimità, lungo/troppo lungo e, pertanto, da accorciare.

I servizi istruttori e di sostegno del CNR, come per esempio il supporto del CNR nella messa a punto della proposta Spin-off e nella ricerca di *partners* industriali e *fund raising*, sono risultati per quasi tutti abbastanza adeguati; poche le carenze riscontrate come la necessità di assistenza nella valutazione del mercato e nella definizione del *business plan*, il bisogno di fornirsi di strumenti utili alla raccolta di informazioni di mercato (*market analysis*) soprattutto per i ricercatori privi di competenze economiche, l’esigenza di collaborazione con professionisti in materia di fund raising.

Per ciò che concerne, invece, i rapporti CNR-impresa Spin-off, l’ambito in cui la quasi totalità degli intervistati ha riscontrato la necessità di un miglioramento è risultato essere quello di sostegno nella fase di start up (consulenze specifiche).

Dai questionari è, inoltre, emerso che il principale nodo critico connesso allo sviluppo degli Spin-off è stato individuato nell’inefficienza all’interno della relazione tra sistema della ricerca e mercato dei prodotti. Per quanto indiscutibile l’apporto della terminologia “Spin-off del CNR” alla configurazione dell’innovazione sul mercato, il supporto per la ricerca di partner o di fondi è ancora da migliorare.

A livello internazionale è stato riscontrato che i Paesi dove sarebbe più vantaggioso espandere l’attività delle singole imprese Spin-off sono i seguenti: USA, Brasile, Germania, Francia, Svizzera, Russia, India, Cina, Corea, Giappone.

Risulta, infine, interessante riportare alcuni commenti e suggerimenti degli intervistati su come migliorare il “sistema Spin-off” del CNR, nonché i processi amministrativi interni all’Ente per l’avvio e la costituzione di imprese Spin-off.

Ecco, di seguito, alcune delle proposte avanzate dai ricercatori CNR nei questionari inviati:

- velocizzazione e maggiore trasparenza delle procedure di valutazione e autorizzazione con una riduzione dei tempi di risposta da parte del CNR (evitare trasmissioni di documenti onerosi in formato cartaceo);
- creazione di una struttura in cui siano presenti competenze multidisciplinari per l'impresa così da poter fornire assistenza tecnica nella fase di preparazione della proposta di Spin-off e consulenza nella fase di start up dell'impresa (primi 3 anni);
- somministrazione di assistenza legale, manageriale e amministrativa da parte dell'Ente nei rapporti tra lo Spin-off e gli imprenditori/investitori (help desk on line);
- rafforzamento del legame tra le procedure avviate per la costituzione di uno Spin-off e quelle per la valutazione della fattibilità tecnica, finanziaria e di mercato di un'impresa;
- ampliamento delle risorse strumentali, finanziarie e di personale, a disposizione dei ricercatori;
- assistenza nella fase di definizione del Business Plan attraverso l'aiuto di specialisti per la definizione del know-how utilizzabile, dei punti di forza e di debolezza dei prodotti previsti, dei mercati e dei canali di vendita nonché delle fonti di finanziamento;
- utilizzo di un certo grado di meritocrazia nel giudizio dell'efficacia di un'iniziativa Spin-off per valutare se e come in un certo numero di anni (dieci?) sia riuscita a raggiungere il mercato;
- valutazione della "concessione" del logo CNR ai documenti degli Spin-off, in quanto elemento distintivo nel mercato;
- personalizzazione degli accordi di licenza tra CNR e imprese Spin-off sulla base delle dinamiche del settore industriale di riferimento. I contratti prevedono in genere royalties sulla base di fatturati generati dallo Spin-off e dalle sue sub-licenziatarie. Tali royalties non sono compatibili con alcuni mercati e tendono a scoraggiare partnerships industriali;
- estensione a 5 anni, con rinnovo per altri 5, e senza procedure autorizzatorie e amministrative lunghe e complesse, dei contratti stipulati tra CNR e imprese Spin-off (i rinnovi due anni sono troppo ravvicinati);
- verifiche ex-post sulla coerenza delle proposte progettuali (follow up sul Business Plan condotte da personale altamente professionale), le quali possano fungere da advisors per ampliare la gamma di opportunità di cui lo Spin-off potrebbe giovare e per approfondire decisioni strategiche e/o guidarla nella ricerca di finanziamenti;
- riduzione dei vari interlocutori e migliore loro integrazione: Ufficio Supporto Partecipazioni Societarie, gruppo di lavoro Spin-off, direttore di Dipartimento, direttore di Istituto;
- facilitazioni nell'accesso alle risorse presenti sul territorio (incubatori etc.), o dotazione delle aree di ricerca di propri strumenti per supportare l'incubazione di un'azienda.

4.3. Le prospettive di internazionalizzazione nelle attività di costituzione degli Spin-off

Un aspetto da non sottovalutare è, senz'altro, il processo di internazionalizzazione nell'ambito delle attività di costituzione di uno Spin-off, processo che, attraverso accordi di collaborazione siglati con partner stranieri, punta a trasformare la ricerca di base in opportunità di crescita economica.

Anche grazie alla nuova Agenda Digitale, approvata recentemente dal Governo, in Italia sono in corso diverse attività volte alla creazione di condizioni che favoriscano il proliferarsi di imprese Start-ups e imprese Spin-offs: maggiori investimenti nella creazione di "smart cities"; riorganizzazione e semplificazione dei sistemi di collaborazione fra i diversi settori; riallineamento delle aree principali per sfruttare al meglio i programmi di supporto alla ricerca pan-europei.

Proprio il 2 ottobre 2012 si è svolta in Canada, presso l'Università Carleton di Ottawa, la Conferenza su ricerca, innovazione e nuove imprese innovative ("Spin-offs e Start-ups in Canada e in Italia: partnerships innovative tra università, ricercatori, istituzioni e industria") che ha contribuito, senza dubbio, ad alzare il profilo dell'Italia quale partner del Canada nell'innovazione e a dare prova di come migliorare le politiche per favorire la formazione e la crescita di nuove imprese innovative sia un'esigenza (e un problema) comune ai due paesi. Tre sono state le istituzioni locali coinvolte nell'organizzazione dell'evento: l'Università Carleton di Ottawa; l'ONG Public Policy Forum; l'Università di Toronto. Considerevole, poi, è stata la risposta dell'Italia sia per la qualità che per il numero di persone che hanno accettato l'invito, fra i quali il Presidente del CNR. Altro aspetto di rilievo è stato il coinvolgimento degli scienziati italiani in Canada, venuti sin da Vancouver.

Quest'evento è, pertanto, risultato utile sia per il profilo dell'Italia che per le occasioni di incontro ed i colloqui diretti, costituendo, altresì, una scadenza (essendo il terzo evento che l'Ambasciata organizza periodicamente) che ha accelerato la chiusura di accordi e progetti concreti: quest'anno è stato il caso dell'accordo fra CNR e NSERC – National Science and Engineering Research Council – e di quello fra University of Toronto e Politecnico di Torino.

Diverse sono le prospettive future che, si spera, possano far seguito a quest'evento:

1. l'apertura di discussioni con i canadesi per arrivare a un accordo bilaterale che fornisca un quadro di priorità condivise, settori e progetti, sulle quali far convogliare fondi esistenti, pubblici e privati;
2. una missione in Italia del Ministro della Scienza e della Tecnologia, Gary Goodyear;
3. un evento in Italia che riunisca imprese e centri di ricerca operanti nel settore aerospaziale per incontri BtoB;
4. la prosecuzione e l'approfondimento della collaborazione fra il Centro Ricerche Agricole del Mipaf e il Ministero federale dell'Agricoltura;
5. l'ipotesi, sempre nell'agro-alimentare, di un evento sulla nutrizione in Canada nel 2013;

6. la valutazione, insieme al MISE, di una missione di start-up italiane nell'area più specifica delle giovani imprese innovative per contatti con fondi pubblici e privati di Venture Capital canadesi.

Da ultimo si deve menzionare il D.L. 179/2012, convertito con modificazioni dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, recante " *Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese* ", che all'articolo 25 ha introdotto un nuovo istituto giuridico, la cosiddetta start-up innovativa, che si fonda sul binomio sviluppo tecnologico e occupazione giovanile. In sostanza siamo di fronte a una società di capitali che si contraddistingue per una serie di particolari e limitanti attributi che le conferiscono la qualifica di "innovativa".

Altra importante novità introdotta dal D.L. è la ricerca di capitali sulle piattaforme online di *crowdfunding*. Queste nuove tendenze aprono la strada a interessanti sviluppi anche per gli Enti di ricerca pubblici. Un poco alla volta anche l'Italia si sta aprendo verso nuovi strumenti (come il *crowdfunding*) che in altri paesi sono già utilizzati da anni con ottimi risultati; basti pensare a terminologie come *venture capital*, *private equity*, *business angels*, *crowdfunding*, le quali sono, ai più, sconosciute.

5. Risultanze dell'Audit e proposte di miglioramento: le schede analitiche

In questo capitolo si ritiene utile esporre sinteticamente, con schede analitiche per ciascun Ufficio, i principali risultati dell'Audit, comprensive di alcuni suggerimenti per il futuro, in termini di azioni di miglioramento, che potrebbero trovare collocazione nelle schede individuali del Piano Performance 2012-2014.

Per quanto concerne la misurazione della performance organizzativa, per la rilevanza delle strutture e la relativa complessità organizzativa, si è fatto riferimento al modello esposto in allegato al presente documento. Pertanto, la misurazione degli uffici viene presentata in via sperimentale come puro esercizio di simulazione, supportato da alcuni dati certi, desumibili dalle banche dati interne all'Ente, e da valutazioni soggettive effettuate dall'OIV, in autonomia, che non vincolano in alcun modo l'amministrazione.

Tabella 5.1. Unità di personale assegnate agli Uffici

RISORSE UMANE - PREVISIONE 2012			
Cd_U.O.	Ds_U.O.	DS_Profilo	N. persone
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	I livello - Dirigente Tecnologo	1
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	II livello - I Tecnologo	1
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	III livello - Tecnologo	5
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	IV livello - Funzionario di Amministrazione	1
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	V livello - Collaboratore di Amministrazione	1
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	2
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	5
		costo del personale	857.057,85
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	Dirigente di II fascia	1
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	III livello - Tecnologo	1
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	VII livello - Collaboratore di Amministrazione	2
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	VIII livello - Operatore Tecnico	1
		costo del personale	312.244,26
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	I livello - Dirigente Tecnologo	1
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	II livello - I Tecnologo	2
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	III livello - Tecnologo	16
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	IV livello - Collaboratore Tecnico E.R.	3
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	IV livello - Funzionario di Amministrazione	1
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	V livello - Collaboratore Tecnico E.R.	1
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	VI livello - Collaboratore di Amministrazione	1
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	VI livello - Collaboratore Tecnico E.R.	6
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	VI livello - Operatore Tecnico	2
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	VII livello - Operatore Tecnico	1
		costo del personale	1.688.922,19

Fonte: Banca dati del personale

Tabella 5.2. Bilancio di previsione - Parte Uscite di competenza degli Uffici

RISORSE UMANE - PREVISIONE 2012				
Cd_U.O.	Ds_U.O.	Descrizione Capitolo	Previsione iniziale	Assestato al 31/11/2012
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	Spese d'ufficio	0,00	4.072,47
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	Convenzioni con istituzioni scientifiche pubbliche e private	4.100.000,00	3.905.000,00
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	Progetti di ricerca	0,00	113.316,38
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	Trasferimenti per iniziative comuni ad altri soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri	2.500.000,00	2.691.543,55
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	Partecipazione a iniziative comuni ad altri soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri	700.000,00	700.000,00
Totale 000.203			7.300.000,00	7.413.932,40
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	Spese per l'organizzazione di corsi di formazione	106.314,95	106.314,95
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	Formazione professionale ed aggiornamento del personale di cui ai CC.C.N.L.	218.685,05	218.685,05
Totale 000.401			325.000,00	325.000,00
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	Altre prestazioni da terzi	2.000.000,00	1.875.000,00
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	Manutenzione software	160.000,00	160.000,00
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	Software	100.000,00	100.000,00
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	Contratti d'opera e collaborazioni coordinate e continuative	90.000,00	115.000,00
Totale 000.411			2.350.000,00	2.250.000,00

Tabella 5.3. Volume degli atti degli Uffici

VALUTA LA QUANTITÀ DI ATTI PROTOCOLLATI, PRODOTTI E ASSEGNATI IN FUNZIONE DEL FLUSSO DOCUMENTALE NEL PERIODO DAL 1/1/2013 AL 31/11/2012				
Cd_U.O.	Ds_U.O.	Numero atti assegnati	Numero atti prodotti	Totale atti
000.203	DCSPI - Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni	370	110	480
Totale 000.203				480
000.401	DCSGR - Formazione del Personale	86	11	97
Totale 000.401				97
000.411	DCSPI - Sistemi Informativi	149	108	257
Totale 000.411				257

Fonte: DG - Servizio per la Gestione Informatica dei Documenti, dei Flussi documentali e degli Archivi

5.1. L'Ufficio "Formazione del personale"

La struttura ha un proprio sito: Sì (<http://www.formazione.cnr.it/>)

Valutazione complessiva del sito: Buona

Principali criticità riscontrate:

- lasso di tempo eccessivamente lungo tra l'avvio del procedimento (fase di programmazione) e l'effettiva erogazione della formazione (fase attuativa);
- rapporti con le organizzazioni sindacali che allungano i tempi;
- ripetitività procedurale e organizzativa dell'intero processo;
- incompletezza dei dati nella fase di valutazione ex-post (censimento corsi erogati, rendicontazione costi sostenuti e somme non spese, valutazione del grado di apprendimento e *follow up*, ecc.).

Suggerimenti e proposte di miglioramento:

Possibili obiettivi di miglioramento da assegnare per il 2013:

- riduzione dei tempi tra programmazione ed erogazione (passare dagli attuali 18 mesi ai 12/15 mesi);
- individuazione di nuove soluzioni organizzative basate sull'utilizzo di tecnologie informatiche, sia per l'invio di comunicazioni che per la ricezione di documentazione;
- elaborazione e pubblicazione sul sito del Piano della Formazione annuale contenente la politica della formazione in un quadro di obiettivi strategici di Ente; come esempio pratico potrebbe essere preso a riferimento il "*Plan d'orientation de la formation 2010-2013*" del CNRS francese (cfr. <http://www.dgdr.cnr.fr/drh/competences/form.htm>);
- sviluppo e aggiornamento dei dati e dei contenuti della sezione del sito "dati statistici" (rendicontazione a consuntivo);
- sperimentazione prototipo⁷;
- completamento della banca dati sui titoli di studio, brevetti e pubblicazioni del personale (know how tecnico e disciplinare), finalizzata alla creazione di un fascicolo elettronico del personale.

⁷ Vedi quanto riportato al precedente paragrafo 3.1.


Tabella 5.4. Il quadro logico del progetto: un esempio pratico


PROGETTO: Realizzazione di corsi di formazione per il miglioramento delle performance di un servizio

Obiettivi		Indicatori	Indici	Tempi target
Obiettivi di Output intermedio	Affidamento esterno Corso di formazione	Tempestività	Giorni da avvio progetto ad affidamento	Entro il
Obiettivi di output finale	Realizzare 6 corsi di formazione per complessive 24 giornate, coinvolgenti tutto il personale del servizio	Rispetto della programmazione quanto a numero di corsi Rispetto della programmazione quanto a numero di giornate Rispetto della programmazione quanto a livello di partecipazione Soddisfazione dei partecipanti rispetto alla qualità della didattica Costo per ora di formazione-allievo	n. corsi realizzati ----- x 100 n. corsi programmati n. giornate realizzate ----- x 100 n. giornate programmate Σ (partecipanti effettivi ad ogni giornata) ----- x 100 n. giornate x n. personale del servizio n. personale soddisfatto ----- x 100 n. partecipanti costi ----- Σ (partecipanti in ogni ora di formazione)	Entro... ecc.
Obiettivi di risultato	Miglioramento delle capacità dei partecipanti nel trattare aspetti del servizio in relazione alle diverse funzioni nel processo: a) dirigenti b) personale livelli I-III c) personale altri livelli d) ecc.	Rilevazione dei cambiamenti intervenuti nelle modalità di gestione del servizio dopo la formazione	a) esiti delle relazioni di autovalutazione da parte del personale sulle modificazioni intervenute dopo la formazione b) giudizio dei superiori sul miglioramento delle prestazioni c) aspetti del servizio riprogettati e quindi modificati rispetto al passato	
Obiettivi di impatto	Miglioramento dei seguenti aspetti del servizio: a) aumento della domanda b) diminuzione tempi di evasione procedure c) miglioramento soddisfazione utenti su specifici fattori d) ecc.	Grado di soddisfazione della domanda espressa Capacità di evitare i picchi nei tempi di trattamento delle procedure Analisi della soddisfazione degli utenti del servizio	n. domande accolte ----- x 100 n. domande presentate n. procedure con tempi superiori a x giorni n. utenti soddisfatti ----- x 100 n. utenti intervistati	

Rilevanza della struttura nell'organigramma:*(peso max 30)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RILEVANZA	La posizione coordina e integra un numero limitato di obiettivi e processi in prevalenza omogenei	5	0
	La posizione coordina e integra un numero medio di obiettivi e processi di natura omogenea	10	10
	La posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea	15	0
STRATEGICITÀ	La posizione coordina prevalentemente processi a valenza gestionale caratterizzati da limitata valenza strategica	5	0
	La posizione coordina prevalentemente processi di media rilevanza strategica e taluni di elevata strategicità	10	10
	La posizione coordina prevalentemente processi che sono espressione di alta progettualità, caratterizzati da elevata strategicità	15	0
Totale COLLOCAZIONE NELL'ORGANIGRAMMA			20

 elementi oggettivi desumibili da dati certi

 elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Complessità organizzativa:*(peso max 60)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RISORSE UMANE	n. limitato di dipendenti (max. 10)	5	5
	n. medio di dipendenti (da 10 a 20)	10	0
	n. elevato di dipendenti (> di 20)	15	0
RISORSE FINANZIARIE	quantità limitata di risorse (max. € 500.000)	5	5
	quantità medie di risorse (da € 500.000 a € 5.000.000)	10	0
	quantità elevata di risorse (oltre € 5.000.000)	15	0
VOLUME ATTI	n. limitato di documenti/atti protocollati (max. 300)	5	5
	n. medio di documenti/atti protocollati (fra 300 e 1.000)	10	0
	n. elevato di documenti/atti protocollati (oltre 1.000)	15	0
COMPLESSITÀ TECNICA E OPERATIVA	I procedimenti sono in prevalenza standardizzati, che richiedono competenze omogenee	5	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro omogenei, che richiedono esigenze formative e aggiornamento costante ma limitato	10	10
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro disomogenei, che richiedono elevate esigenze formative e aggiornamento costante ed esteso	15	0
Totale COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA			25

 elementi oggettivi desumibili da dati certi

 elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

5.2. L'Ufficio "Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni"

La struttura ha un proprio sito: No

Principali criticità riscontrate:

- rischio di sovrapposizioni e duplicazioni tra l'Ufficio "Supporto alle partecipazioni societarie e convenzioni" e l'Ufficio "Promozioni e sviluppo delle collaborazioni" (quest'ultimo con un proprio sito internet, <http://www.psc.cnr.it/>). Sarebbe necessario ripensare tutta la filiera – anche con l'accorpamento dei due Uffici – e rivedere il processo di valutazione delle prospettive di sviluppo delle imprese costituende e, conseguentemente, alzare il livello di selezione delle richieste di autorizzazione;
- carenza di modelli di riferimento per il supporto ai ricercatori nell'elaborare la proposta di Spin-off e nella compilazione del Business Plan;
- la mancanza del sito internet non permette una completa circolazione delle informazioni verso l'esterno e la completa trasparenza sui rendiconti delle attività.

Suggerimenti e proposte di miglioramento:

Possibili obiettivi di miglioramento da assegnare per il 2013:

- monitoraggio sull'attuazione del nuovo regolamento per la costituzione e la partecipazione del CNR alle imprese Spin-off, con relative proposte di correzione e revisione;
- aumentare il grado di descrizione dell'attività imprenditoriale degli Spin-off, generati o autorizzati, migliorando il grado di informazione di talune indicazioni (dati di mercato, ipotesi di acquisizione delle quote di mercato e relative modalità, informazioni sul Business Plan anche a breve, 2-3 anni);
- verifiche ex-post sulla coerenza delle proposte progettuali e rafforzamento del legame tra le procedure avviate per la costituzione di uno Spin-off e quelle per la valutazione della fattibilità tecnica, finanziaria e di mercato di un'impresa;
- analisi approfondita e quantitativa delle società Spin-off, al fine di procedere alla eliminazione di quelle che presentano perdite già conclamate e senza prospettive di recupero, e allo stesso tempo incrementare il ruolo dell'Ente nel supportare le iniziative più solide, anche alla luce delle recenti disposizioni normative contenute nel D.L. n. 179/2012 in materia di start-up innovative;

- corso di formazione e aggiornamento su specifiche tematiche (assistenza legale e manageriale, uso brevetti, marchi e licenze, ricerca investitori);
- sviluppo e implementazione di un proprio sito internet.

Rilevanza della struttura nell'organigramma:

(peso max 30)

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RILEVANZA	La posizione coordina e integra un numero limitato di obiettivi e processi in prevalenza omogenei	5	0
	La posizione coordina e integra un numero medio di obiettivi e processi di natura omogenea	10	0
	La posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea	15	15
STRATEGICITÀ	La posizione coordina prevalentemente processi a valenza gestionale caratterizzati da limitata valenza strategica	5	0
	La posizione coordina prevalentemente processi di media rilevanza strategica e taluni di elevata strategicità	10	10
	La posizione coordina prevalentemente processi che sono espressione di alta progettualità, caratterizzati da elevata strategicità	15	0
Totale COLLOCAZIONE NELL'ORGANIGRAMMA			25


■ elementi oggettivi desumibili da dati certi

■ elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Complessità organizzativa:*(peso max 60)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RISORSE UMANE	n. limitato di dipendenti (max. 10)	5	0
	n. medio di dipendenti (da 10 a 20)	10	10
	n. elevato di dipendenti (> di 20)	15	0
RISORSE FINANZIARIE	quantità limitata di risorse (max. € 500.000)	5	0
	quantità medie di risorse (da € 500.000 a € 5.000.000)	10	0
	quantità elevata di risorse (oltre € 5.000.000)	15	15
VOLUME ATTI	n. limitato di documenti/atti protocollati (max. 300)	5	0
	n. medio di documenti/atti protocollati (fra 300 e 1.000)	10	10
	n. elevato di documenti/atti protocollati (oltre 1.000)	15	0
COMPLESSITÀ TECNICA E OPERATIVA	I procedimenti sono in prevalenza standardizzati, che richiedono competenze omogenee	5	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro omogenei, che richiedono esigenze formative e aggiornamento costante ma limitato	10	10
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro disomogenei, che richiedono elevate esigenze formative e aggiornamento costante ed esteso	15	0
Totale COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA			45

 elementi oggettivi desumibili da dati certi

 elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

5.3 L'Ufficio "Sistemi informativi"

La struttura ha un proprio sito: Sì (<http://www.si.cnr.it/>)

Valutazione complessiva del sito: Buona

Principali criticità riscontrate:

- per quanto i risultati conseguiti nella gestione del sistema informativo di Ente siano molto positivi, permangono alcune criticità causate principalmente dallo sviluppo, in tempi differenti e da parte di gruppi di lavoro separati, di un notevole numero di applicazioni a supporto dell'attività amministrativa;
- da un punto di vista funzionale, è da tempo evidenziata una carenza (o una insufficiente comunicazione circa la disponibilità) di strumenti orientati ai responsabili di struttura o di progetto per il supporto alla gestione quotidiana delle attività;
- le applicazioni gestionali (contabilità, personale, ricerca) sono vissute dalla rete scientifica come qualcosa a supporto quasi esclusivo dell'attività dell'Amministrazione Centrale.

Suggerimenti e proposte di miglioramento:

Possibili obiettivi di miglioramento da assegnare per il 2013:

- aumentare l'integrazione dei diversi sistemi e delle diverse applicazioni, sia da un punto di vista dei dati (unificazione e pulizia delle anagrafiche, aumento della comunicazione tra sistemi diversi, ecc.) che da quello dell'interfaccia utente (unificazione dei meccanismi di autenticazione e autorizzazione, nonché delle modalità di fruizione);
- rispetto degli obblighi circa la trasparenza e la tracciabilità dell'attività amministrativa, nonché sulla possibilità di valutare la performance organizzativa di ciascuna struttura (ciò richiede un notevole impulso sulla dematerializzazione dei procedimenti e l'automatizzazione dei flussi di lavoro);
- revisione e formalizzazione di tutti i procedimenti amministrativi con l'attivazione di specifici corsi di formazione del personale amministrativo sulla corretta applicazione delle nuove normative;

- completamento del Data Base riguardante le competenze professionali del personale, con il coinvolgimento di diversi uffici (stato giuridico e trattamento economico, concorsi, formazione), finalizzato alla creazione di un fascicolo elettronico del personale;
- cura e aggiornamento del nuovo sito web del CNR, con specifica responsabilità della sezione dedicata alla "trasparenza, valutazione e merito", agli "open data" e ai canali per l'accesso ai servizi informativi e documentali avanzati;
- reingegnerizzazione dei processi e dei flussi organizzativi dell'Ente, alla luce anche della nuova proposta di riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, al fine di favorire la dematerializzazione della documentazione, il monitoraggio dell'azione amministrativa e dei connessi procedimenti.

Rilevanza della struttura nell'organigramma:

(peso max 30)

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RILEVANZA	La posizione coordina e integra un numero limitato di obiettivi e processi in prevalenza omogenei	5	0
	La posizione coordina e integra un numero medio di obiettivi e processi di natura omogenea	10	10
	La posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea	15	0
STRATEGICITÀ	La posizione coordina prevalentemente processi a valenza gestionale caratterizzati da limitata valenza strategica	5	0
	La posizione coordina prevalentemente processi di media rilevanza strategica e taluni di elevata strategicità	10	0
	La posizione coordina prevalentemente processi che sono espressione di alta progettualità, caratterizzati da elevata strategicità	15	15
Totale COLLOCAZIONE NELL'ORGANIGRAMMA			25


■ elementi oggettivi desumibili da dati certi

■ elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Complessità organizzativa:*(peso max 60)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RISORSE UMANE	n. limitato di dipendenti (max. 10)	5	0
	n. medio di dipendenti (da 10 a 20)	10	0
	n. elevato di dipendenti (> di 20)	15	15
RISORSE FINANZIARIE	quantità limitata di risorse (max. € 500.000)	5	0
	quantità medie di risorse (da € 500.000 a € 5.000.000)	10	10
	quantità elevata di risorse (oltre € 5.000.000)	15	0
VOLUME ATTI	n. limitato di documenti/atti protocollati (max. 300)	5	5
	n. medio di documenti/atti protocollati (fra 300 e 1.000)	10	0
	n. elevato di documenti/atti protocollati (oltre 1.000)	15	0
COMPLESSITÀ TECNICA E OPERATIVA	I procedimenti sono in prevalenza standardizzati, che richiedono competenze omogenee	5	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro omogenei, che richiedono esigenze formative e aggiornamento costante ma limitato	10	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro disomogenei, che richiedono elevate esigenze formative e aggiornamento costante ed esteso	15	15
Totale COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA			45

 elementi oggettivi desumibili da dati certi

 elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Bibliografia

- Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) – Comitato per il Settore Pubblica Amministrazione, *Il Ruolo dell’Auditing nella Governance del Settore Pubblico*.
- Internal Audit Standard Boards (IASB), *Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell’Internal Auditing*, settembre 2012.
- CIVIT, *Rapporto individuale sull’avvio del ciclo di gestione della performance per l’annualità 2012*, novembre 2012.
- CIVIT, *Relazione sulla performance delle amministrazioni centrali anno 2011*, dicembre 2012.
- Corte dei Conti, *Determinazione e relazione della Sezione del controllo sugli enti sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria del Consiglio Nazionale delle Ricerche (C.N.R.) per gli esercizi 2009 e 2010*.
- La Noce Daniela F. (CNR – USPSC – Sezione Spin-off), *Documento per il Programma di Audit dell’OIV*.
- NETVAL, *IX Rapporto Netval sulla Valorizzazione della Ricerca Pubblica Italiana – Pronti per evolvere* (Autori: C. Daniele, F. Lazzeri, A. Patrono, A. Piccaluga).
- Resoconto della Conferenza “*Spin-offs e Start-ups in Canada e in Italia: partnerships innovative tra università, ricercatori, istituzioni e industria*” (Carleton University, Ottawa, 2 ottobre 2012).
- Evaluation Report, *Evaluation of Activities under the Risk Sharing Finance Facility (RSFF)*, Banca Europea degli Investimenti, aprile 2010.
- Linee programmatiche sulla riforma della Pubblica Amministrazione – Piano Industriale, 28 maggio 2008.
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione n. 10/2010 “*Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche*” .

Allegati tecnici

1 Il modello di classificazione degli Uffici per misurare la performance organizzativa

Un aspetto importante emerso durante l'Audit è stata la necessità di individuare gli elementi chiave su cui basare la misurazione del grado di complessità delle unità organizzative dell'amministrazione centrale, sia in termini di "peso" all'interno dell'organigramma, sia in termini di complessità organizzativa.

Si precisa che le valutazioni sulla rilevanza e la complessità delle strutture sono state tratte seguendo lo schema predisposto dall'OIV, a seguito degli incontri avuti con l'Ufficio "*Stato giuridico e trattamento economico del personale*", che di seguito si riporta per una migliore comprensione del processo seguito.

Si è ritenuto utile predisporre un modello di matrice, basato su un mix di fattori (dati oggettivi e dati soggettivi) con i quali poter misurare il grado di performance organizzativa.

Il modello presentato potrà essere implementato, tenendo conto di alcune ulteriori considerazioni:

- per quanto riguarda le risorse finanziarie, si dovrà opportunamente distinguere tra l'ammontare di risorse relative alla struttura (costi diretti) e quelle "gestite" per la rete scientifica;
- per quanto riguarda i protocolli, si dovrà opportunamente approfondire l'analisi in base alla quantità e alle tipologie di utenti (albero delle categorie), al fine di individuare su quante linee di attività (proprie della struttura) si possono suddividere gli atti protocollati;
- si dovranno opportunamente individuare i procedimenti amministrativi (re-ingegnerizzazione dei processi), al fine di individuare quelli propri della struttura (processo interamente gestito all'interno di un ufficio) e quelli "derivati" e presi in carico da altre strutture (che comportano un'attività, per quota parte, del procedimento amministrativo).

La problematica maggiore sarà quella di come "pesare" il livello di complessità dei procedimenti amministrativi che potrebbero essere suddivisi, a tal fine, in tre macro aggregati:

- 1) procedimenti per attività di natura ordinaria;
- 2) procedimenti per attività di natura straordinaria;
- 3) procedimenti per attività di sviluppo.

I procedimenti connessi alle attività che rientrano nel primo gruppo contribuirebbero al raggiungimento degli "obiettivi di mantenimento" della struttura (normale attività d'ufficio).

Viceversa, i procedimenti connessi agli altri due gruppi contribuirebbero al raggiungimento degli "obiettivi di miglioramento". Quest'ultima tipologia di obiettivi, per loro natura aleatoria, potrebbero scaturire nel corso dell'anno (per nuove disposizioni normative, per elevati picchi di lavoro, ecc.) o potrebbero scaturire da proposte individuali dei singoli dirigenti/direttori (per esempio, prevedendo un documento programmatico del dirigente).

Un ultimo aspetto riguarda l'ipotesi di misurare il grado di informatizzazione degli Uffici dell'amministrazione, al fine di riuscire a "misurare", in modo più efficace, il processo di dematerializzazione in corso nell'Ente.

Classificazione Uffici/Strutture organizzative

Collocazione della struttura nell'organigramma:

(peso max 30)


Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RILEVANZA	La posizione coordina e integra un numero limitato di obiettivi e processi in prevalenza omogenei	5	0
	La posizione coordina e integra un numero medio di obiettivi e processi di natura omogenea	10	0
	La posizione coordina e integra molti obiettivi e numerosi processi di natura eterogenea	15	0
STRATEGICITÀ	La posizione coordina prevalentemente processi a valenza gestionale caratterizzati da limitata valenza strategica	5	0
	La posizione coordina prevalentemente processi di media rilevanza strategica e taluni di elevata strategicità	10	0
	La posizione coordina prevalentemente processi che sono espressione di alta progettualità, caratterizzati da elevata strategicità	15	0
Totale COLLOCAZIONE NELL'ORGANIGRAMMA			0


■ elementi oggettivi desumibili da dati certi

■ elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Complessità organizzativa:*(peso max 60)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
RISORSE UMANE	n. limitato di dipendenti (max. 10)	5	0
	n. medio di dipendenti (da 10 a 20)	10	0
	n. elevato di dipendenti (> di 20)	15	0
RISORSE FINANZIARIE	quantità limitata di risorse (max. € 500.000)	5	0
	quantità medie di risorse (da € 500.000 a € 5.000.000)	10	0
	quantità elevata di risorse (oltre € 5.000.000)	15	0
VOLUME ATTI	n. limitato di documenti/atti protocollati (max. 300)	5	0
	n. medio di documenti/atti protocollati (fra 300 e 1.000)	10	0
	n. elevato di documenti/atti protocollati (oltre 1.000)	15	0
COMPLESSITÀ TECNICA E OPERATIVA	I procedimenti sono in prevalenza standardizzati, che richiedono competenze omogenee	5	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro omogenei, che richiedono esigenze formative e aggiornamento costante ma limitato	10	0
	I procedimenti sono poco standardizzati, tra loro disomogenei, che richiedono elevate esigenze formative e aggiornamento costante ed esteso	15	0
Totale COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA			0

 elementi oggettivi desumibili da dati certi

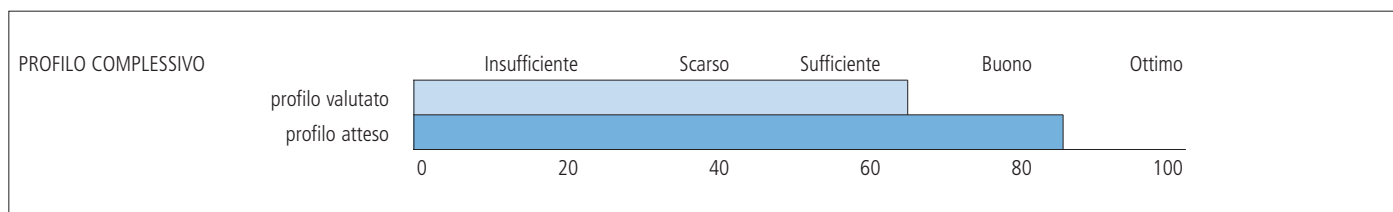
 elementi soggettivi derivanti da valutazione OIV

Responsabilità gestionale:*(peso max. 60)*

Elementi	Descrizione	Punteggio	
		Assegnabile	Assegnato
AUTONOMIA DECISIONALE	La posizione è caratterizzata da procedure definite, operando entro precise direttive sulla base di moduli standardizzati (il quadro normativo è un vincolo ben preciso)	5	0
	La posizione opera nell'ambito di indirizzi del CdA di massima in un contesto relativamente stabile (il quadro normativo richiede una significativa capacità di interpretazione) con sistemi semplici da progettare e mantenere	10	0
	La posizione opera nell'ambito di indirizzi e linee guida provenienti dagli organi dell'Ente, in un contesto con elevate variabili esterne (il quadro normativo richiede una elevata capacità di interpretazione) che richiedono soluzioni personalizzate	15	0
RESPONSABILITÀ GIURIDICA	La posizione è tenuta a fronteggiare una responsabilità amministrativa/contabile	5	0
	La posizione è tenuta a fronteggiare una responsabilità amministrativa/contabile, civile e penale in relazione a taluni procedimenti	10	0
	La posizione è tenuta a fronteggiare in misura rilevante la responsabilità civile e penale, oltre che la responsabilità amministrativa/contabile	15	0
RESPONSABILITÀ DELLE RELAZIONI	Il sistema di relazioni è prevalentemente interno e circoscritto nell'ambito funzionale	5	0
	Il sistema di relazioni è caratterizzato da una rete di rapporti e interazioni con la generalità delle altre funzioni e con un numero limitato di soggetti esterni	10	0
	Il sistema di relazioni è caratterizzato da una elevata intensità di rapporti di rilevanza strategica con molteplici soggetti esterni	15	0
Totale RESPONSABILITÀ GESTIONALE			0
Totale complessivo della posizione (max. 150)			0
ULTERIORI ELEMENTI AGGIUNTIVI	andamento del tasso di assenza dei dipendenti		
	durata dei procedimenti		
	tempestività e affidabilità delle consegne		
	qualità dei prodotti/servizi forniti		

Esempio di mappatura delle competenze individuali ("skills"):

Nome e posizione	peso	Valutazione assegnata	Punti assegnati	Punti desiderati	Valutazione ponderata effettiva	Valutazione ponderata desiderata	"Gap" su desiderato	Obiettivi di sviluppo
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx								
yyyyyyyyyyyyyyyyyyyy								
zzzzzzzzzzzzzzzzzzzz								
COMPETENZE GESTIONALI	40				20,6	30,8	33,1%	
Intraprendenza	7	1 2 3 4 5	4	4	5,6	5,6	0,0%	
Orientamento agli obiettivi	8	1 2 3 4 5	3	4	4,8	6,4	25,0%	
Autoprogrammazione	10	1 2 3 4 5	3	4	6,0	8,0	25,0%	
Problem solving	6	1 2 3 4 5	2	3	2,4	3,6	33,3%	
Apertura al cambiamento	9	1 2 3 4 5	1	4	1,8	7,2	75,0%	
COMPETENZE RELAZIONALI	40				13,4	23,2	42,2%	
Leadership	5	1 2 3 4 5	2	4	2,0	4,0	50,0%	
Collaborazione - team working	8	1 2 3 4 5	2	4	3,2	6,4	50,0%	
Comunicazione	7	1 2 3 4 5	3	4	4,2	5,6	25,0%	
Negoziazione	4	1 2 3 4 5	2	3	1,6	2,4	33,3%	
Controllo emotivo	6	1 2 3 4 5	2	4	2,4	4,8	50,0%	
COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE	30				15,0	23,2	35,3%	
Conoscenza del sistema informativo	8	1 2 3 4 5	3	4	4,8	6,4	25,0%	
Conoscenza dei criteri di valutazione degli obiettivi	4	1 2 3 4 5	2	3	1,6	2,4	33,3%	
Applicazione dei criteri di controllo e avanzamento	7	1 2 3 4 5	3	4	4,2	5,6	25,0%	
Conoscenza dei processi interni dell'Ente	6	1 2 3 4 5	2	4	2,4	4,8	50,0%	

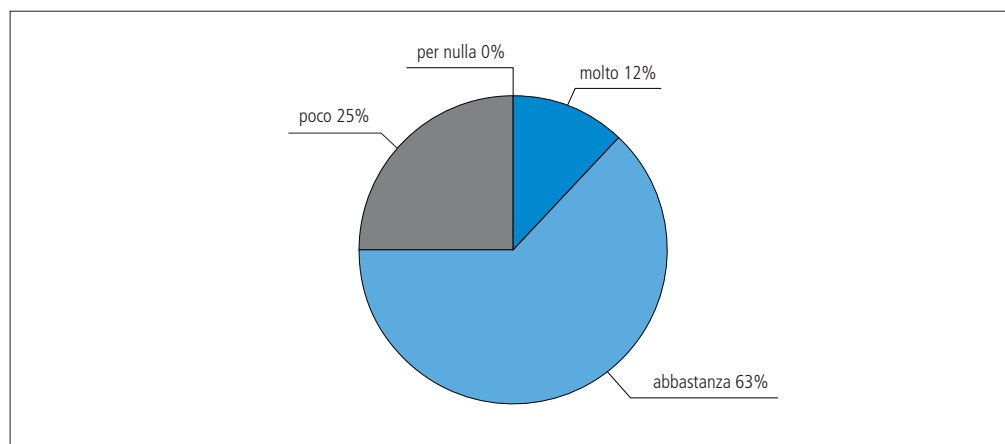
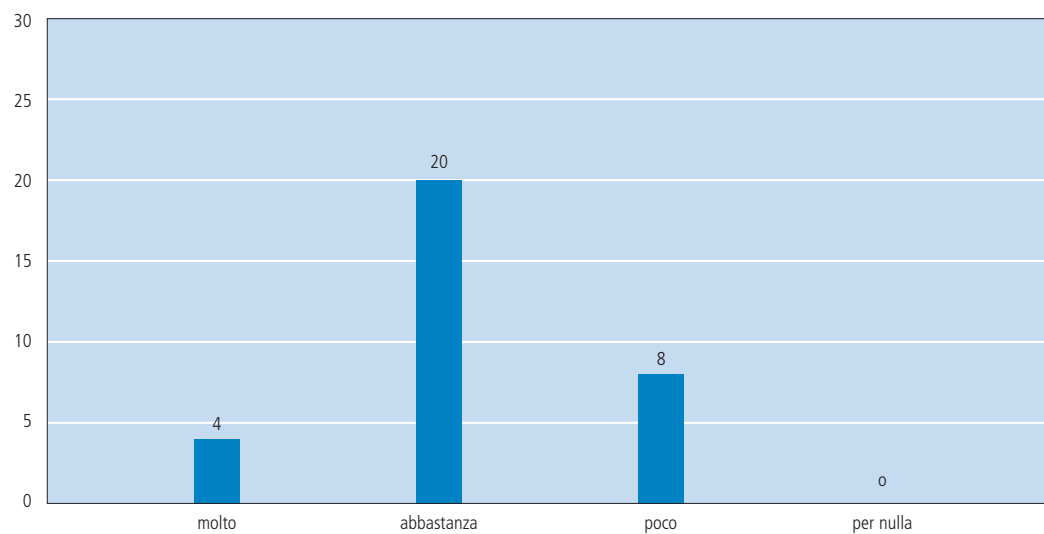


2 Risultati relativi alla somministrazione del questionario per la valutazione delle procedure e dei servizi di supporto per gli Spin-off del CNR

INFORMAZIONI SUI PROCESSI COMUNICATIVI E INFORMATIVI

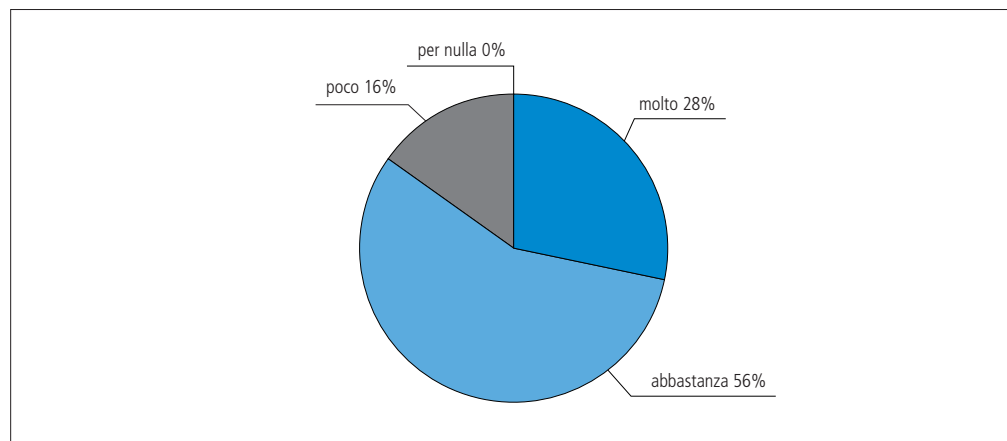
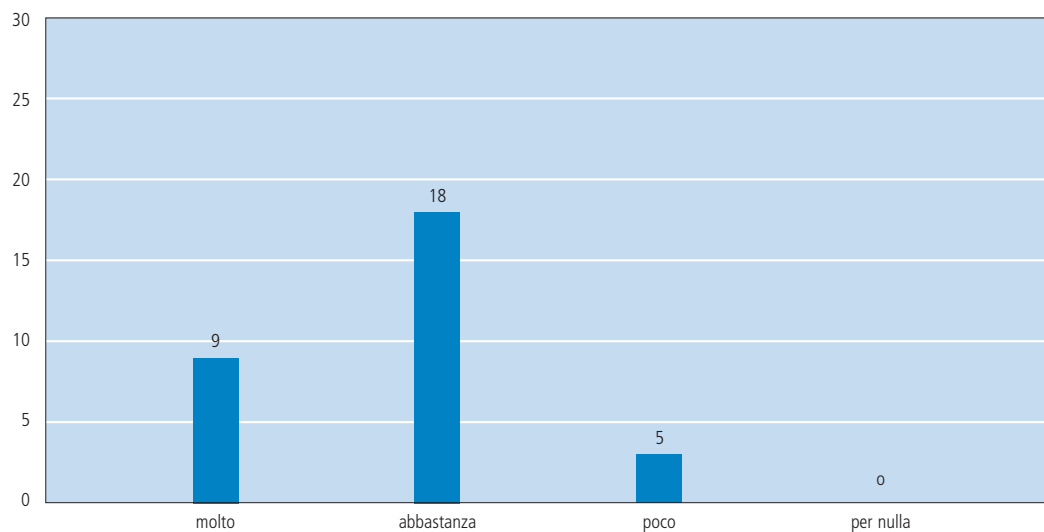
Quanto ritiene che le informazioni presenti sul sito CNR, per avanzare una proposta Spin-off, siano chiare e comprensibili?

Frequenza delle risposte (32 risposte - 0 mancanti)



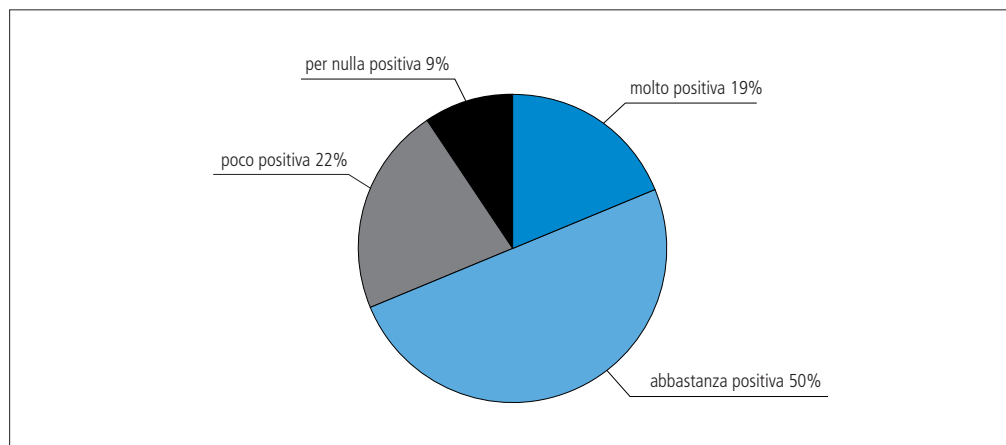
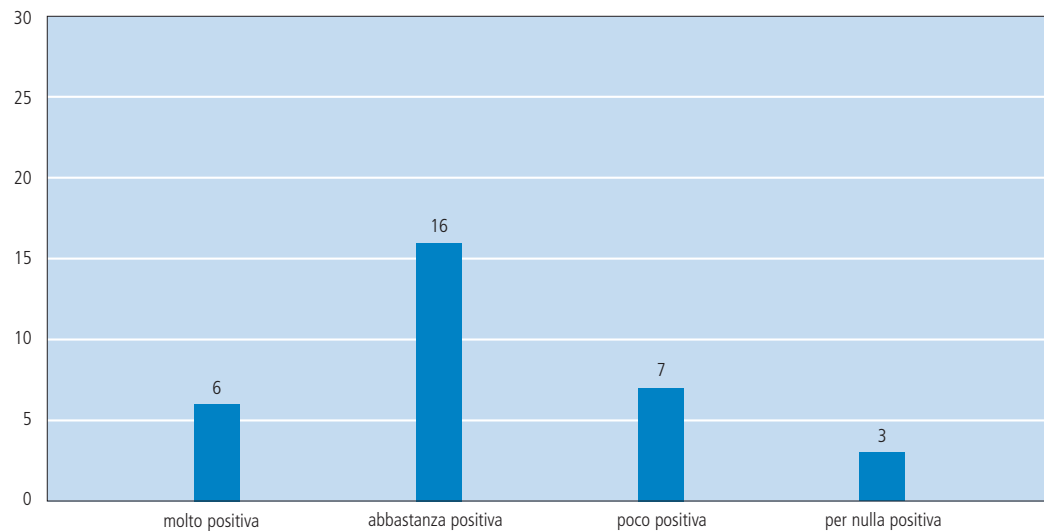
Quanto ritiene che la modulistica da compilare per presentare una domanda di Spin-off CNR sia chiara e agevole da compilare?

Frequenza delle risposte (32 risposte - 0 mancanti)



Esprima una valutazione generale sui flussi di comunicazione e informazione del CNR_

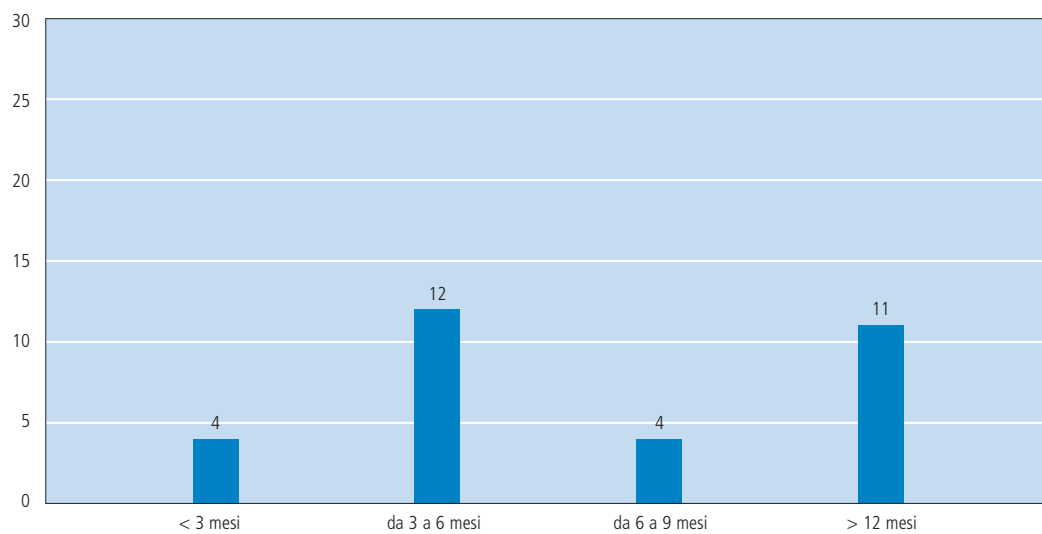
Frequenza delle risposte (32 risposte - 0 mancanti)



INFORMAZIONI SULLA TEMPISTICA DELLE PROCEDURE

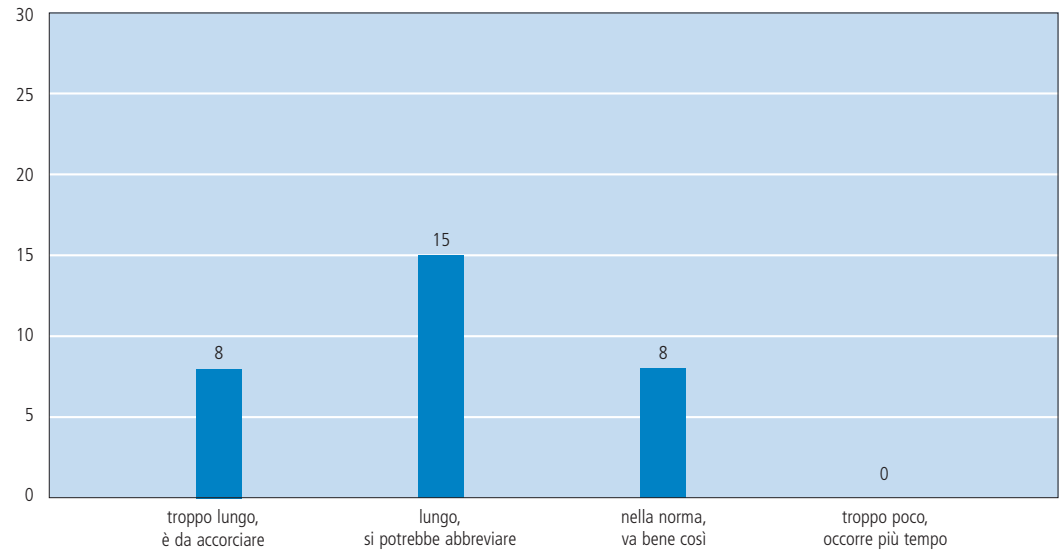
Dalla data di presentazione ufficiale della proposta alla struttura CNR alla data di autorizzazione/ costituzione effettiva dello Spin-off, mediamente, sono trascorsi

Frequenza delle risposte (31 risposte - 1 mancante)



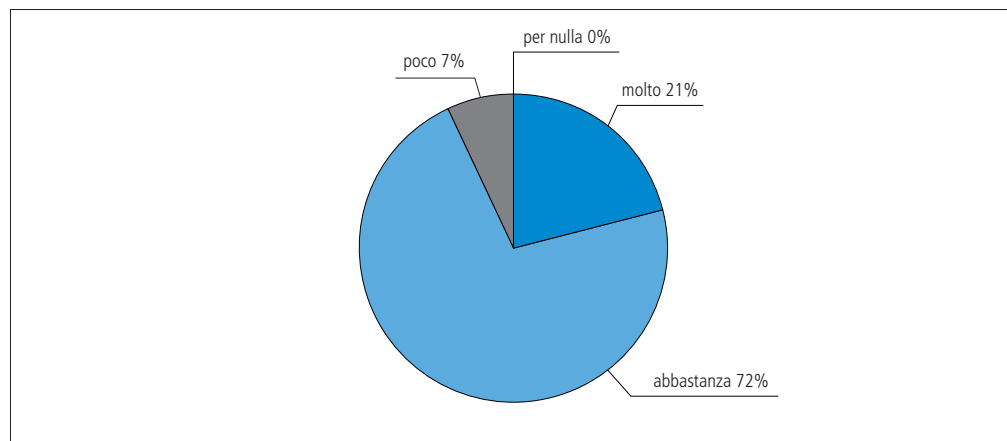
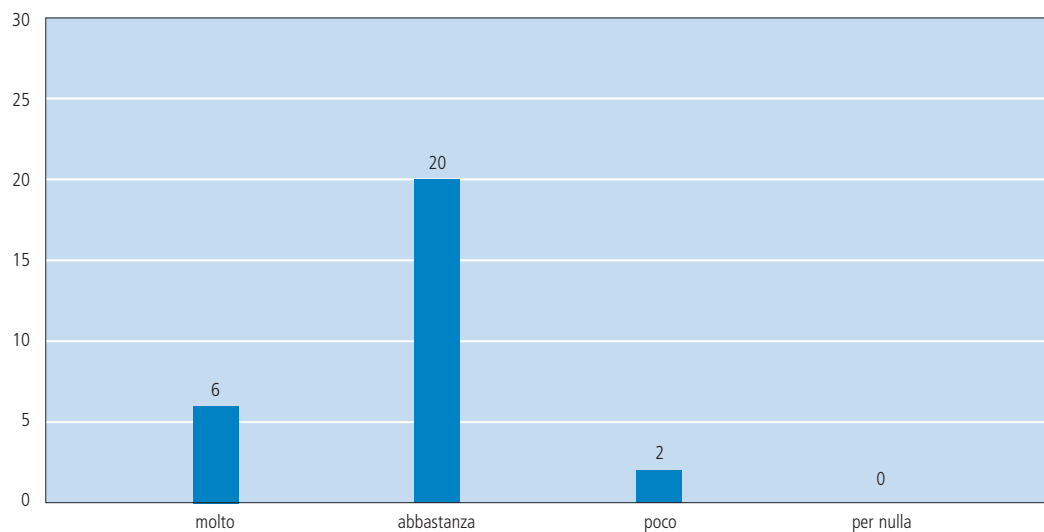
Ritiene che il tempo intercorso tra la domanda di Spin-off avanzata al CNR e la delibera di approvazione/autorizzazione da parte del CdA sia

Frequenza delle risposte (31 risposte - 1 mancante)



Dalla data di approvazione/autorizzazione della domanda di Spin-off da parte del CdA del CNR, le informazioni di ritorno quanto sono state tempestive?

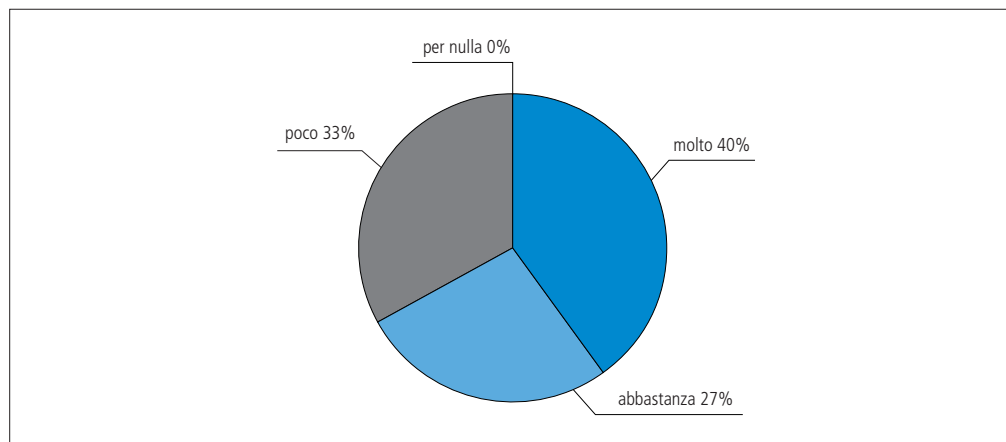
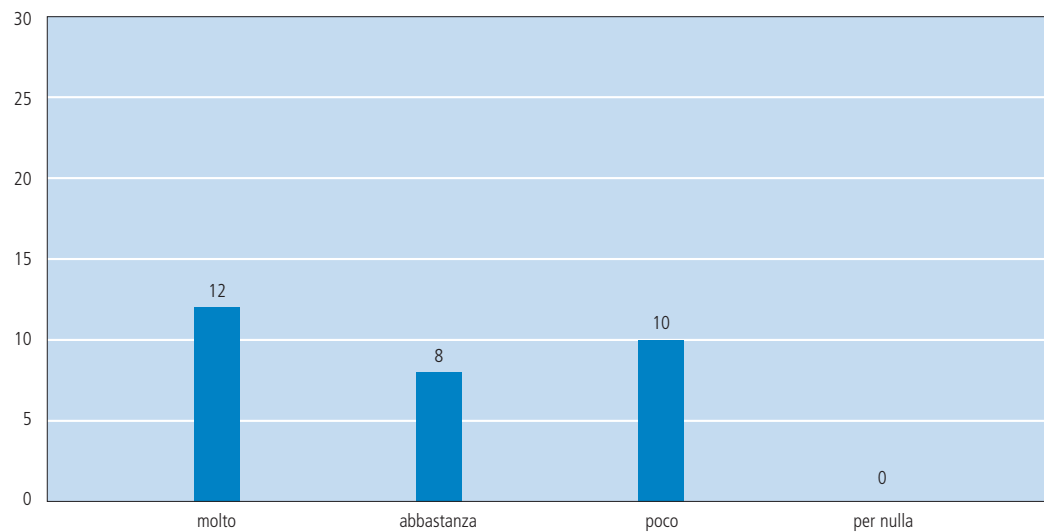
Frequenza delle risposte (28 risposte - 4 mancanti)



INFORMAZIONI SUI SERVIZI ISTRUTTORI E DI SOSTEGNO DEL CNR

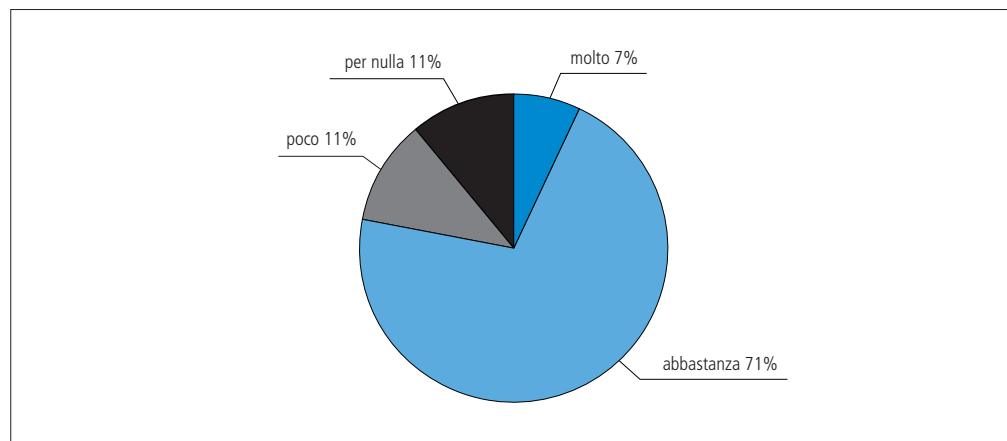
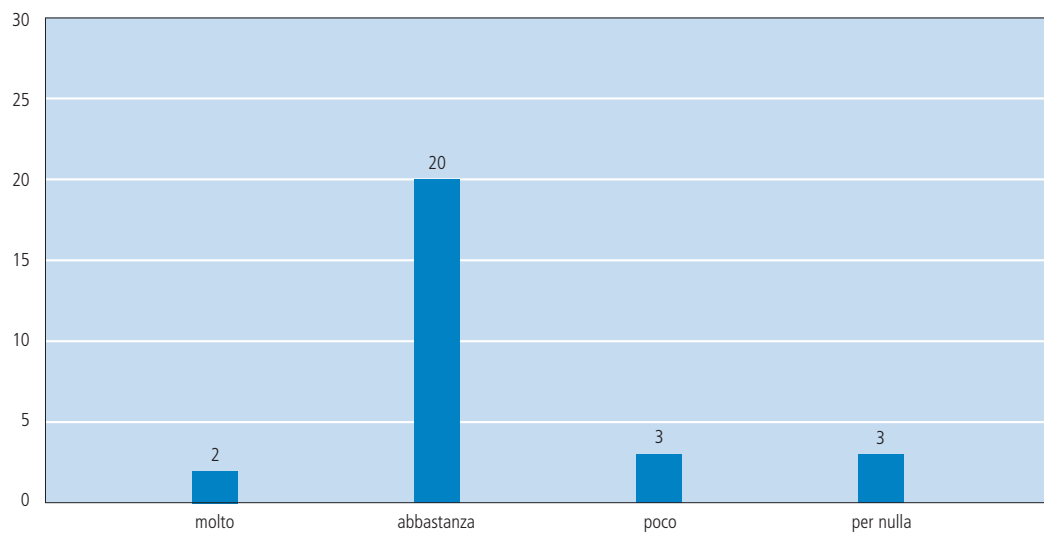
Quanto ritiene adeguato il processo di acquisizione preliminare dei pareri (direttore d'Istituto/
Dipartimento) per la valutazione scientifica della proposta Spin-off?

Frequenza delle risposte (30 risposte - 2 mancanti)



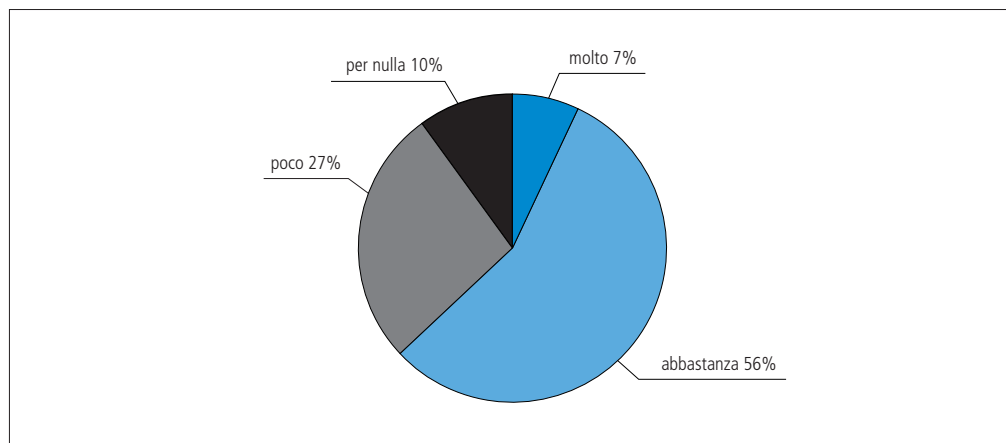
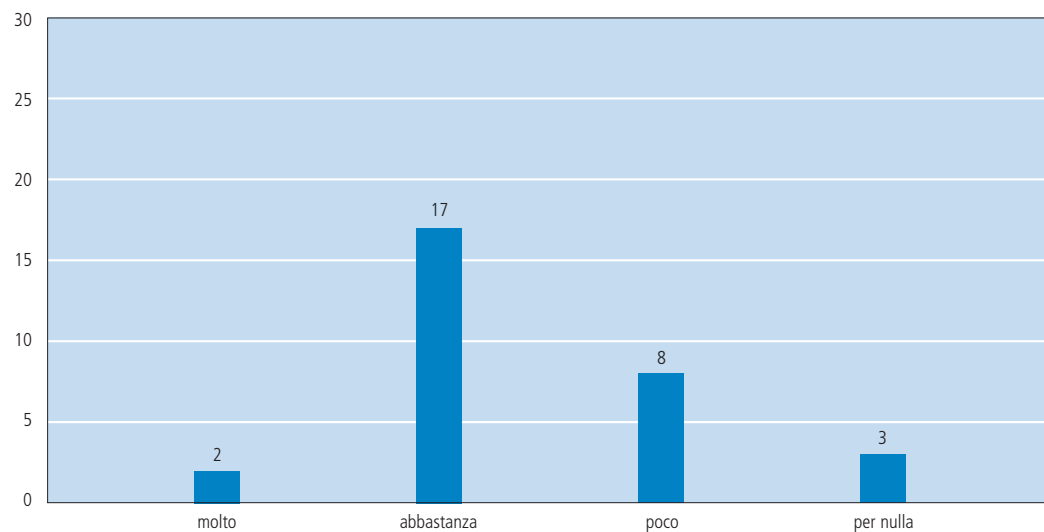
Quanto ritiene che il CNR sia in grado di svolgere adeguatamente la verifica della fattibilità tecnica ed economico-finanziaria dell'iniziativa Spin-off?

Frequenza delle risposte (28 risposte - 4 mancanti)



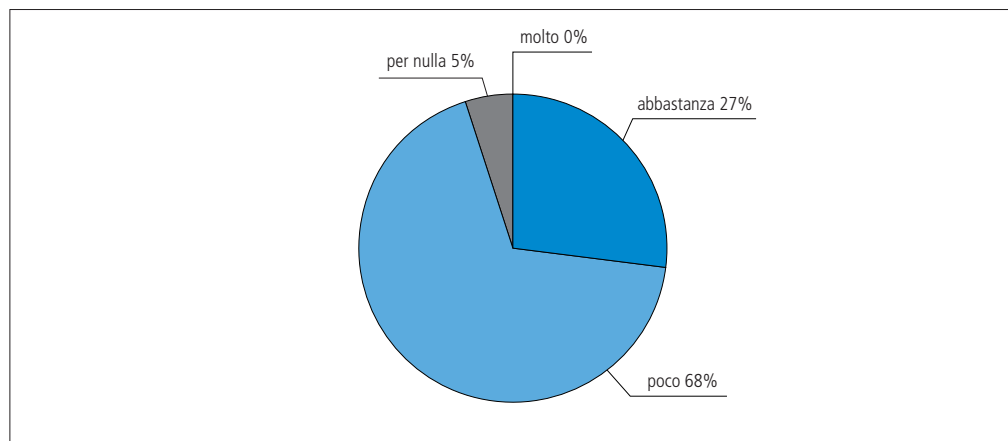
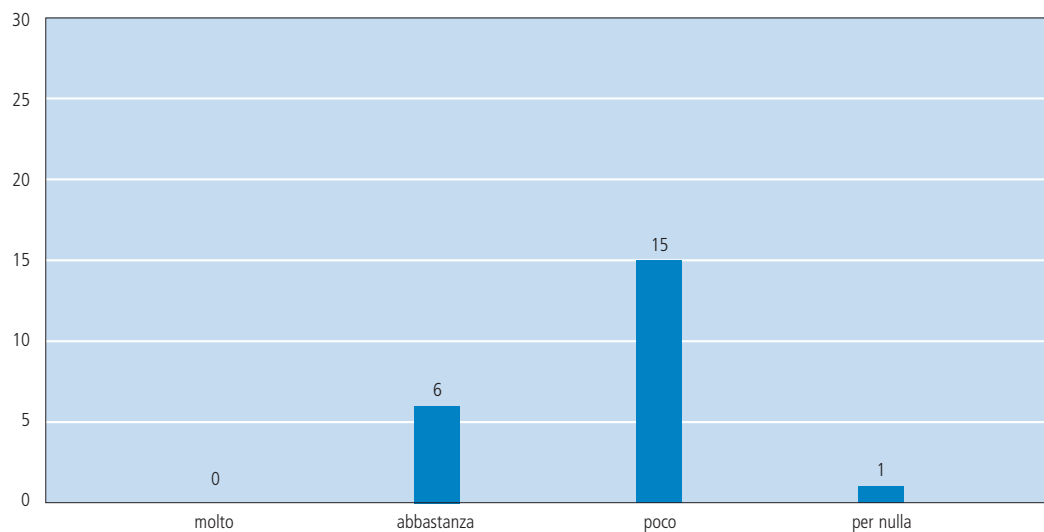
Ritiene che il CNR sia in grado di supportare adeguatamente il proponente nella messa a punto della proposta Spin-off?

Frequenza delle risposte (30 risposte - 2 mancanti)



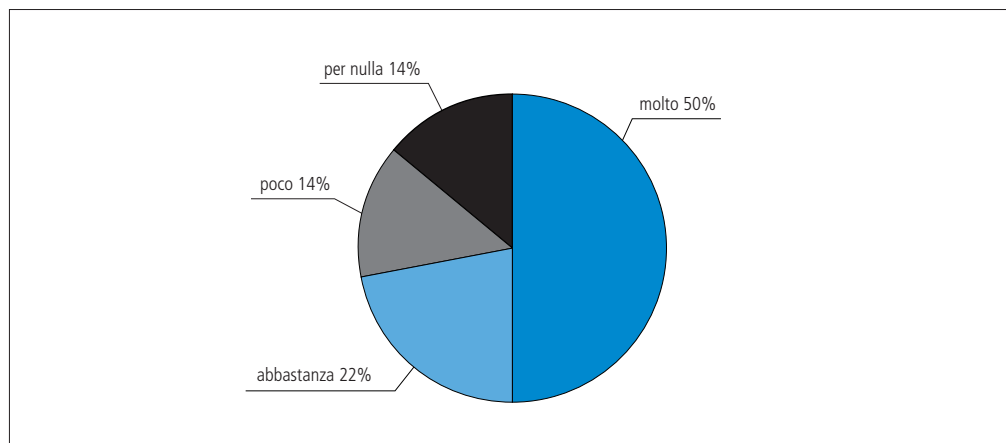
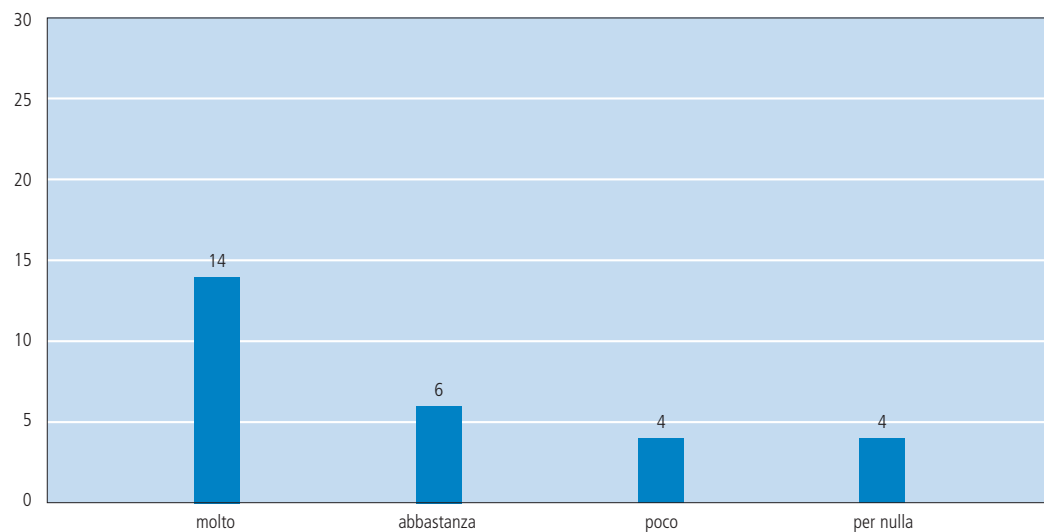
Quanto ritiene che il CNR sia in grado di supportare adeguatamente la costituenda impresa Spin-off nella fase di ricerca di partners industriali e di fund raising?

Frequenza delle risposte (22 risposte - 10 mancanti)



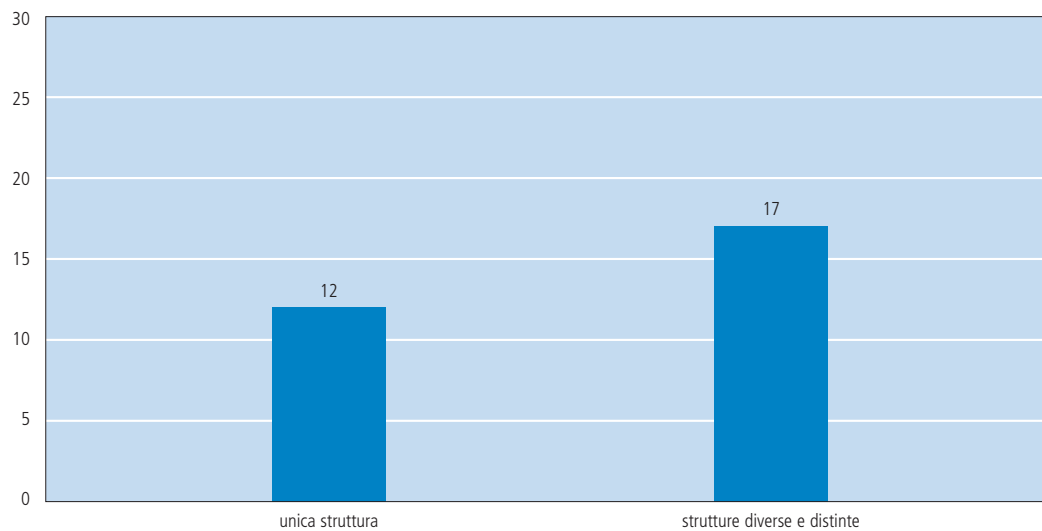
Quanto ritiene utile che il CNR si doti di una Commissione tecnica di valutazione che affianchi l'attività istruttoria svolta dalla struttura CNR appositamente preposta?

Frequenza delle risposte (28 risposte - 4 mancanti)



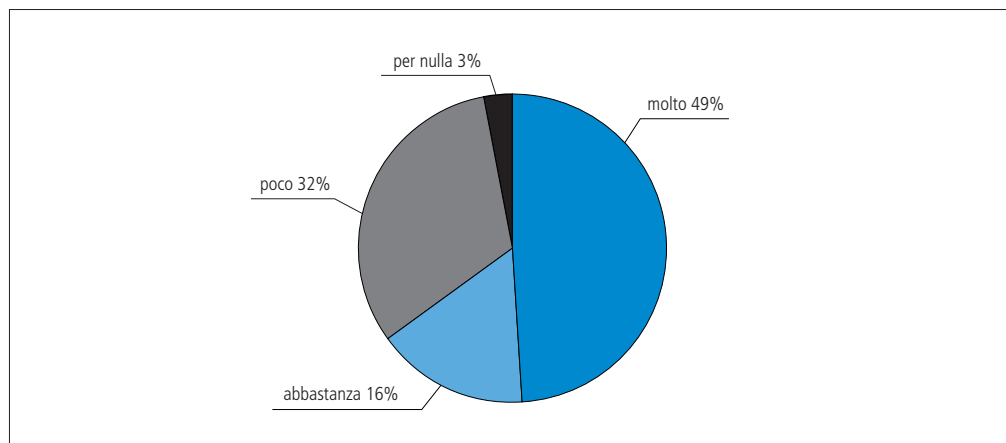
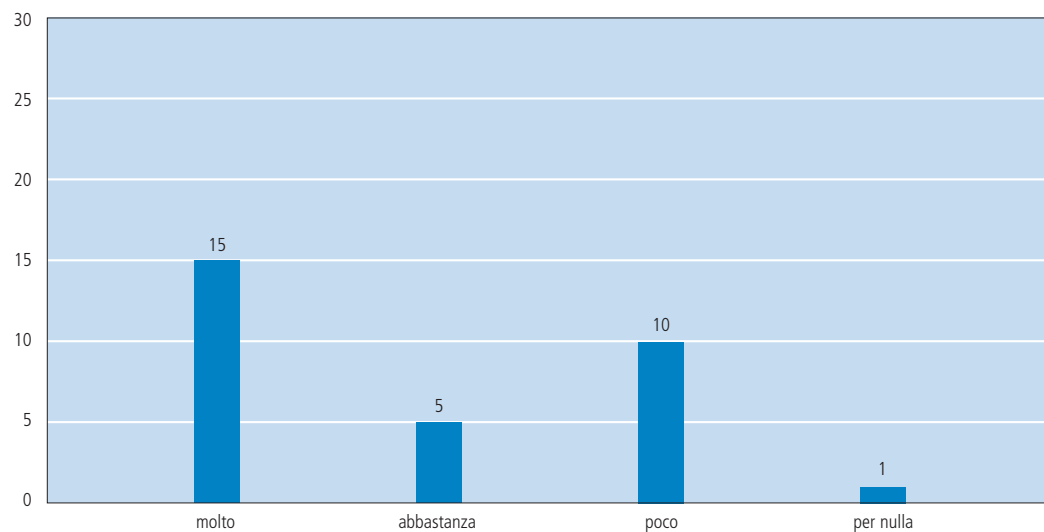
Ritiene che la fase di gestione della proprietà intellettuale debba essere svolta unitariamente alla fase di gestione dell'avvio dell'impresa Spin-off, o sarebbe meglio avere strutture diverse e distinte?

Frequenza delle risposte (29 risposte - 3 mancanti)



Quanto ritiene utile che il CNR proceda alle verifiche ex-post sulla coerenza delle proposte progettuali (Business Plan) nonché a periodici controlli (follow up)?

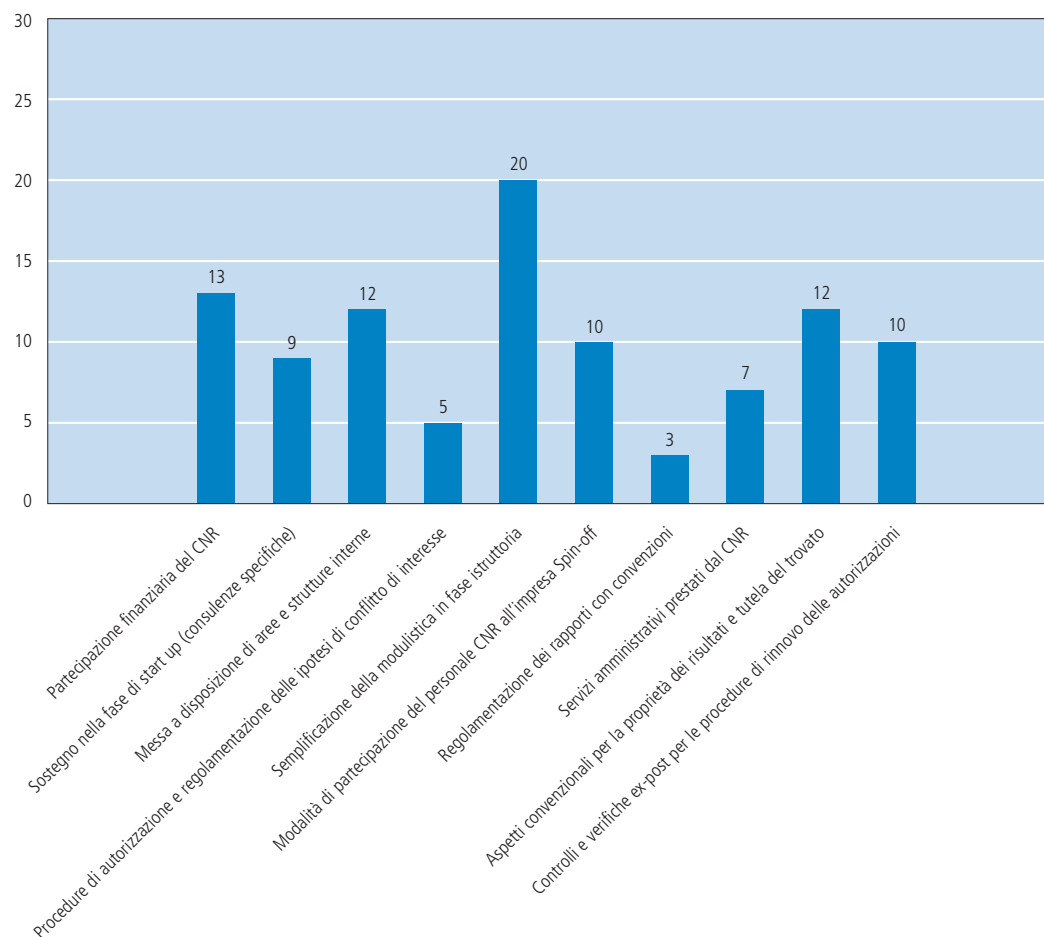
Frequenza delle risposte (31 risposte - 1 mancante)



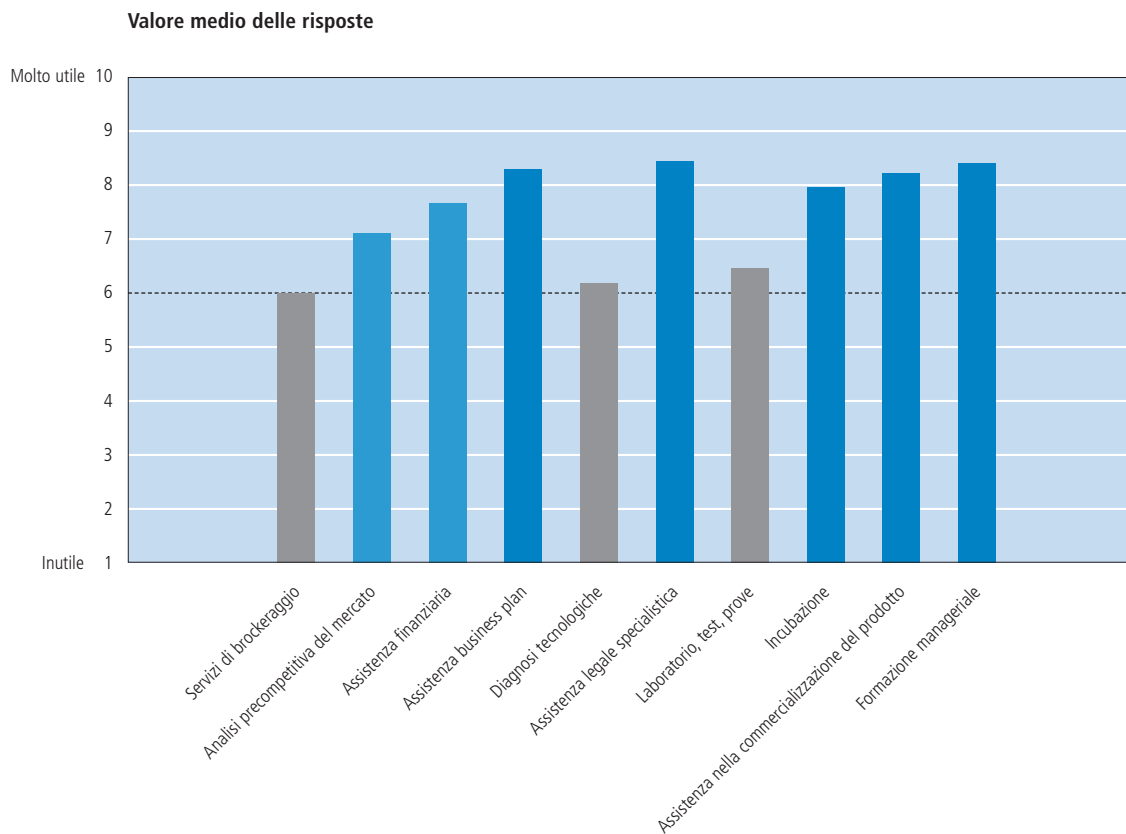
INFORMAZIONI SUI RAPPORTI CNR-SOCIETÀ SPIN-OFF E SUI SERVIZI DI ASSISTENZA

Relativamente ai rapporti CNR-impresa Spin-off, in quali ambiti ritiene che si dovrebbero migliorare i legami?

Frequenza delle risposte



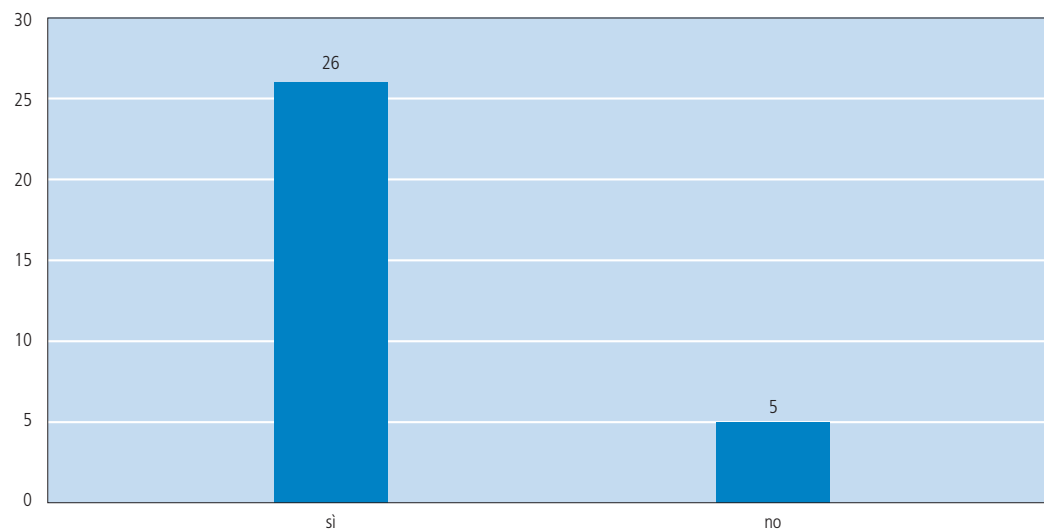
Quanto ritiene utile che il CNR offra servizi di assistenza tecnica?



INDICAZIONI FINALI

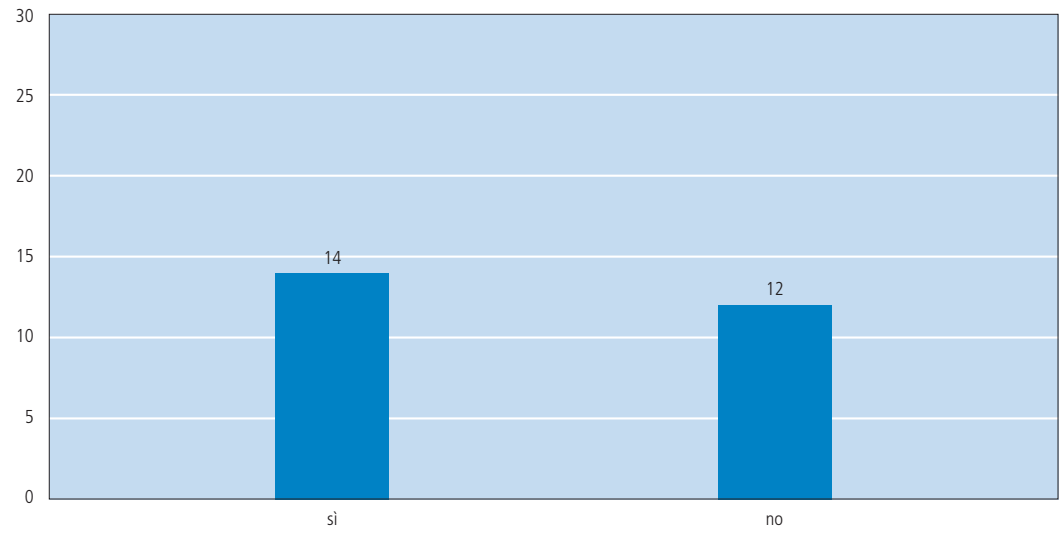
Se potesse tornare indietro, rifarebbe l'esperienza di costituire un'impresa Spin-off?

Frequenza delle risposte (31 risposte - 1 mancante)



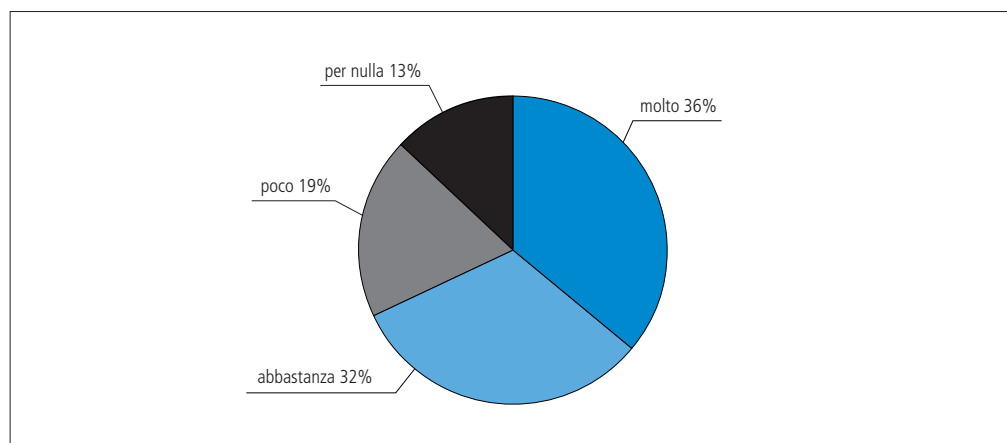
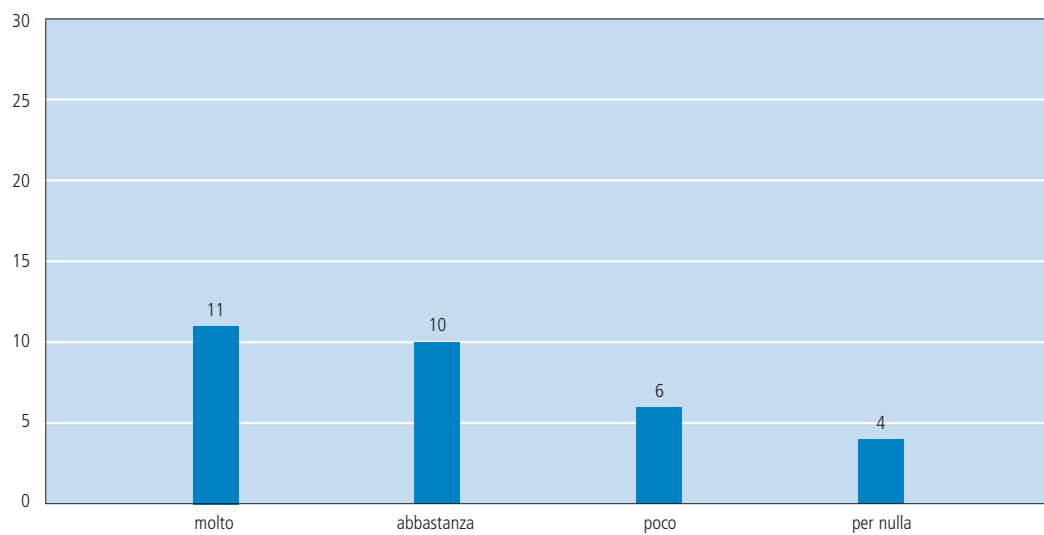
Se sì, chiedendo che il CNR partecipi al capitale sociale (partecipazione societaria)?

Frequenza delle risposte (26 risposte - 6 mancanti)



Quanto ritiene realistico accrescere le attività della vostra impresa Spin-off sui mercati internazionali?

Frequenza delle risposte (31 risposte - 1 mancante)



Indice delle Figure e delle Tabelle

Figure

Figura 1.1. Il presidio dei controlli	16
Figura 1.2. Il modello emergente in altri Paesi	17
Figura 2.1. Locandina del corso di formazione svolto per il CNR	23
Figura 2.2. L'azione di misurazione dei fattori abilitanti	25
Figura 3.1. Prototipo di Banca dati: la lista dei titoli di studio	32
Figura 3.2. Prototipo di Banca dati: il dettaglio dei titoli di studio	32

Tabelle

Tabella 2.1. Gantt delle attività	20
Tabella 4.1. Il processo di costituzione di uno Spin-off: analisi dei flussi	37
Tabella 4.2. Il processo di costituzione di uno Spin-off: fasi e soggetti coinvolti	38
Tabella 4.3. Flow-chart "Costituzione di uno Spin-off"	39
Tabella 4.4. Tabella degli impatti	40
Tabella 4.5. Tabella delle probabilità	41
Tabella 4.6. La matrice dei rischi	42
Tabella 5.1. Unità di personale assegnate agli Uffici	50
Tabella 5.2. Bilancio di previsione - Parte Uscite di competenza degli Uffici	51
Tabella 5.3. Volume degli atti degli Uffici	52
Tabella 5.4. Il quadro logico del progetto: un esempio pratico	54

Il presente report è stato terminato il 1° febbraio 2013.

