



CONSIGLIO PER LA RICERCA
E LA SPERIMENTAZIONE
IN AGRICOLTURA

Piano della Performance 2011/2013

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO¹

Il presente documento costituisce attuazione della previsione di cui all'art. 10, comma 1, lett. a, del d. Lgs. 27/10/2009, n. 150.

Il piano del Cra consente l'attuazione di un percorso valutativo, che investe tutte le attività ed è mirato a valorizzare, ottimizzare e rendere più efficienti e produttive le risorse impegnate nelle diverse strutture operative.

Il C.R.A., in coerenza con lo spirito della riforma che ha investito la pubblica amministrazione, intende adottare gli strumenti propri della gestione strategica aziendale, allo scopo di tradurre la *mission* e la strategia della propria organizzazione in un insieme coerente di risultati di *performance*, facilitandone la misurabilità.

L'attività del C.R.A., , viene oggi ad essere misurata come "*performance*", ovvero come prestazione correlata al raggiungimento di un risultato atteso.

La performance è il nuovo parametro in base al quale il C.R.A., analogamente ad ogni altra istituzione pubblica, dovrà misurare, valutare e premiare l'ottimizzazione del lavoro pubblico.

Il piano della performance del C.R.A. è il documento programmatico triennale che, a regime, in considerazione dei contenuti e del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua :

- gli **indirizzi strategici** del C.R.A.;
- gli **obiettivi operativi** del C.R.A.;

e definisce:

- gli **indicatori** per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione;
- gli **obiettivi** assegnati al **personale dirigenziale**;
- gli **indicatori** per la misurazione e la valutazione della *performance* dei dirigenti.

A consuntivo di ogni anno il C.R.A. provvederà alla redazione della "*Relazione sulla performance*." La relazione evidenzierà porrà in evidenza, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse stanziare, rilevando gli eventuali scostamenti.

La performance è gestita in un ciclo produttivo, il c.d. "ciclo della performance", che attraverso l'utilizzo prevalente del metodo *top-down* consente di analizzare e monitorare le situazioni di criticità e costruire ipotesi adeguate alla loro soluzione.

¹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.1, p. 10.

Il *top - down* richiama l'immagine di una piramide con la cima (top) in alto e la base (down) posta in posizione orizzontale; la caratterizzazione dinamica del metodo prevede di partire dal *top* e scendere verso il *down*.

Il *top down* parte dall'obiettivo e da esso fa scaturire la strategia direttamente adatta a determinare l'obiettivo stesso, quindi valorizza il perché e da esso fa dipendere il come, ovvero la strategia; individua, quindi, le risorse necessarie, precisa quelle disponibili e identifica quelle mancanti.

Il *top* del C.R.A. è costituito dalla Direttiva generale sull'attività amministrativa, c.d. Direttiva di primo livello, a mezzo della quale l'organo di indirizzo politico amministrativo detta gli obiettivi strategici dell'Ente, seguono la Direttiva di secondo livello, a mezzo della quale l'organo posto al vertice dell'organizzazione amministrativa del C.R.A., (il Direttore generale) detta gli obiettivi ai Dirigenti preposti alle unità macro organizzative (le Direzioni centrali ed i Dipartimenti), seguono ancora le Direttive emanate dai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali, le quali fissano gli obiettivi dei Dirigenti preposti a ciascuna unità organizzativa.

Nelle more dell'emanazione del decreto attuativo di cui all'art. 74, comma 4, del d.lgs. n. 150/2009; la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi concerne, per il momento, solamente l'attività di natura amministrativa e di gestione e non quindi, l'attività scientifica e di ricerca.

Il presente Piano delle Performance, sarà suscettibile pertanto di successive modifiche, le quali in un'ottica di miglioramento continuo, oltre ad essere funzionali al perseguimento dei livelli ottimali di efficacia ed efficienza del sistema, consentiranno l'adeguamento alle future disposizioni di legge.

In concreto, quindi, il C.R.A. si avvia a definire un sistema di strumenti tra loro strettamente collegati, il cui progressivo miglioramento rappresenterà esso stesso uno degli obiettivi strategici su cui concentrare la propria attenzione.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI²

- 2.A CHI SIAMO³

In questo capitolo si forniscono sintetiche indicazioni sull'Istituto, la sua missione e le principali caratteristiche della sua operatività; per ogni maggiore dettaglio il sito www.entecra.it fornisce una visione completa dell'insieme delle funzioni svolte.

Il C.R.A. è un Ente nazionale di ricerca e sperimentazione con personalità giuridica di diritto pubblico e con competenza scientifica generale nel settore agricolo, agroindustriale, ittico e forestale.

Istituito con il d. lgs. 29 ottobre 1999, n. 454, nella prospettiva della riorganizzazione del settore della ricerca in agricoltura, il C.R.A. raccoglie le esperienze di 28 preesistenti Strutture di ricerca e sperimentazione agraria, e si avvale delle 54 sedi operative periferiche in precedenza appartenenti a tali Strutture.

L'esperienza degli Istituti di ricerca storici, ora incorporati nel C.R.A., unitamente alla "massa critica" derivante dalla costituzione dell'ente unico, consentono di raggiungere traguardi importanti nell'innovazione del settore e di mantenere la competitività rispetto all'evoluzione della ricerca e della tecnologia.

Il C.R.A. opera con autonomia scientifica, statutaria, organizzativa, amministrativa e finanziaria, sotto la vigilanza del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (di seguito, "MIPAAF"); svolge la propria attività sulla base di un piano triennale, aggiornabile annualmente, a mezzo del quale vengono determinati obiettivi, priorità e risorse umane e finanziarie per l'intero periodo, tenuto altresì conto, da un lato, dei programmi di ricerca promossi e finanziati dall'Unione europea e, dall'altro, delle esigenze di ricerca, sperimentazione e sviluppo delle Regioni.

Nell'ambito delle proprie finalità istituzionali il C.R.A. nello specifico:

- ✓ promuove, svolge e valorizza attività di ricerca e sperimentazione di interesse nazionale e internazionale al fine di favorire uno sviluppo ispirato a criteri di qualità, sostenibilità e multifunzionalità dell'agricoltura italiana, dei sistemi agroambientali e di quelli forestali del nostro paese;
- ✓ promuove obiettivi di competitività dei sistemi agroalimentari ed agroindustriali del "made in Italy";
- ✓ promuove e sviluppa rapporti con le Istituzioni di ricerca pubbliche e private, nazionali ed internazionali;

² Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.2, p. 11.

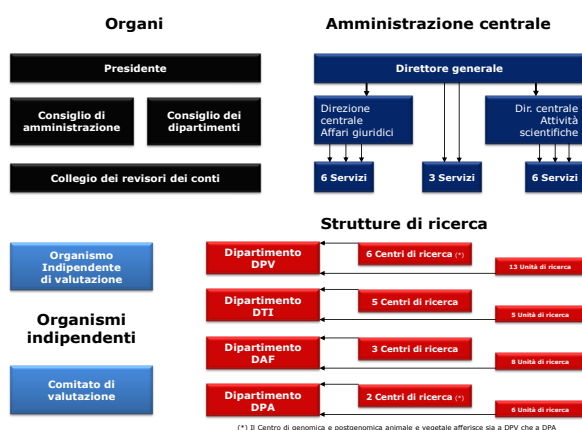
³ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.2.1, p. 11.

- ✓ promuove il dibattito su tematiche scientifiche di interesse per l'agricoltura nazionale ed europea;
- ✓ svolge, nei settori di competenza, attività di certificazione, prova e accreditamento.

Oltre alle sedi operative periferiche situate nell'intero territorio nazionale, il C.R.A. ha una sede centrale in Roma, la quale costituisce il Centro di direzione e coordinamento delle attività istituzionali, sia di natura scientifica che di natura amministrativa, che vengono svolte dai Centri e delle Unità di ricerca.

Presso l'amministrazione centrale sono presenti:

- gli organi statuari (Presidente, Consiglio di Amministrazione, Consiglio dei Dipartimenti, Collegio dei revisori dei conti);
- la Direzione Generale, articolata in due Direzioni Centrali (per le Attività Scientifiche e per gli Affari Giuridici) con i relativi Servizi;
- I Dipartimenti.



- 2.B COSA FACCIAMO⁴

Le Strutture di ricerca (ovvero 15 Centri e 32 Unità di ricerca) sono dislocate su tutto il territorio nazionale; nell'attuale assetto organizzativo esse fanno riferimento a quattro Dipartimenti che ne coordinano l'attività.

I Centri di ricerca e le Unità di ricerca sono legati ai Dipartimenti in base al criterio dell'afferenza scientifica dell'attività da essi svolta.

Si riportano, al fine di percepire con immediatezza l'articolazione delle strutture del C.R.A. sul territorio nazionale e l'oggetto dell'attività di ricerca da essi espletata:

- la mappa dei Centri e delle Unità sul territorio nazionale;
- le tabelle recanti per ciascun Dipartimento, i Centri e le Unità di ricerca con l'indicazione dell'attività espletata.



⁴ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.2.2, p. 11.

Il primo Dipartimento (biologia e produzione vegetale) coordina 6 Centri di ricerca e 13 Unità di ricerca:

Dipartimento Biologia e Produzione Vegetale	
C1 - (GPG)	Centro di ricerca per la genomica e la postgenomica animale e vegetale (Fiorenzuola d'Arda PC)
C3 - (PAV)	Centro di ricerca per la patologia vegetale (Roma)
C5 - (CER)	Centro di ricerca per la cerealicoltura (Foggia)
C7 - (ORT)	Centro di ricerca per l'orticoltura (Pontecagnano SA)
C8 - (FRU)	Centro di ricerca per la frutticoltura (Roma)
C9 - (ACM)	Centro di ricerca per l'agrumicoltura e le colture mediterranee (Acireale CT)
U8 - (QCE)	Unità di ricerca per la valorizzazione qualitativa dei cereali (Roma)
U9 - (MAC)	Unità di ricerca per la maiscoltura (Bergamo)
U10 - (SCV)	Unità di ricerca per la selezione dei cereali e la valorizzazione delle varietà vegetali (S. A. Lodigiano LO)
U11 - (RIS)	Unità di ricerca per la risicoltura (Vercelli)
U12 - (ORL)	Unità di ricerca per l'orticoltura (Montanaso Lombardo LO)
U13 - (ORA)	Unità di ricerca per l'orticoltura (Monsampolo del Tronto AP)
U14 - (FSO)	Unità di ricerca per la floricoltura e le specie ornamentali (San Remo IM)
U15 - (VIV)	Unità di ricerca per il vivaismo e la gestione del verde ambientale ed ornamentale (Pescia PT)
U16 -	Unità di ricerca per il recupero e la valorizzazione delle specie floricole

(SFM)	mediterranee (Palermo)
U17 - (CAT)	Unità di ricerca per le colture alternative al tabacco (Scafati SA)
U18 - (FRC)	Unità di ricerca per la frutticoltura (Caserta)
U19 - (FRF)	Unità di ricerca per la frutticoltura (Forlì)
U32 - (GEP)	Unità di ricerca per la genomica e la postgenomica (Metaponto MT)

Il secondo Dipartimento ("biologia e produzione animali") coordina 1 Centro di ricerca e 6 Unità di ricerca:

Dipartimento biologia e produzioni animali: afferenze scientifiche	
C13 - (PCM)	Centro di ricerca per la produzione delle carni ed il miglioramento genetico (Roma)
U26 - (SUI)	Unità di ricerca per la suinicoltura (Modena)
U27 - (ZOE)	Unità di ricerca per la zootecnia estensiva (Bella PZ)
U28 - (APC)	Unità di ricerca per i sistemi agropastorali dell'Appennino centrale (Rieti)
U29 - (AAM)	Unità di ricerca per i sistemi agropastorali in ambiente mediterraneo (Sanluri CA)
U30 - (API)	Unità di ricerca per l'apicoltura e bachicoltura (Bologna)

Il terzo Dipartimento ("trasformazione e valorizzazione dei prodotti agroindustriali") coordina 5 Centri di ricerca e 5 Unità di ricerca:

Dipartimento trasformazione e valorizzazione dei prodotti agroindustriali	
C6 - (CIN)	Centro di ricerca per le colture industriali (Bologna)
C10 - (OLI)	Centro di ricerca per l'olivicoltura e l'industria olearia (Rende CS)

C11 - (ENO)	Centro di ricerca per l'enologia (Asti)
C12 - (VIT)	Centro di ricerca per la viticoltura (Conegliano Veneto TV)
C14 - (FLC)	Centro di ricerca per le produzioni foraggere e lattiero - casearie (Lodi)
U4 - (IAA)	Unità di ricerca per i processi dell'industria agroalimentare (Milano)
U20 - (UTV)	Unità di ricerca per l'uva da tavola e la vitivinicoltura in ambiente mediterraneo (Turi BA)
U21 - (VIC)	Unità di ricerca per la viticoltura Arezzo AR)
U22 - (ENC)	Unità di ricerca per le produzioni enologiche dell'Italia centrale (Velletri RM)
U23 - (PLF)	Unità di ricerca per le produzioni legnose fuori foresta (Casale Monferrato AL)

Il quarto Dipartimento ("agronomia foreste e territorio") coordina 3 Centri di ricerca e 8 Unità di ricerca:

Dipartimento agronomia foreste e territorio	
C2 - (RPS)	Centro di ricerca per lo studio delle relazioni tra pianta e suolo (Roma)
C4 - (ABP)	Centro di ricerca per l'agrobiologia e la pedologia (Firenze)
C15 - (SEL)	Centro di ricerca per la selvicoltura (Arezzo)
U1 - (CMA)	Unità di ricerca per la climatologia e la meteorologia applicate all'agricoltura (Roma)
U2 - (MPF)	Unità di ricerca per il monitoraggio e la pianificazione forestale (Trento)
U3 - (ING)	Unità di ricerca per l'ingegneria agraria (Roma)
U5 - (SCA)	Unità di ricerca per i sistemi culturali degli ambienti caldo-aridi (Bari)
U6 - (CAR)	Unità di ricerca per l'individuazione e lo studio di colture ad alto reddito in ambiente caldoarido (Lecce)
U7 - (SSC)	Unità di ricerca per lo studio dei sistemi culturali (Metaponto MT)
U24 -	Unità di ricerca per la selvicoltura in ambiente mediterraneo

(SAM)	(Cosenza)
U25 - (SFA)	Unità di ricerca per la gestione dei sistemi forestali dell'Appennino (S. Pietro Avellana IS)

Il quinto dipartimento, il Dipartimento qualità, certificazione e referenziazione non è stato, ad oggi, ancora attivato.

* * *

- 2.B.1 ALTRE ATTIVITÀ

Oltre alle attività di ricerca afferenti a ciascun dipartimento, l'attività del C.R.A. è rivolta ai seguenti settori:

- Biodiversità

Costituisce obiettivo scientifico del C.R.A. l'impegno nella caratterizzazione, valorizzazione e conservazione delle risorse genetiche vegetali, animali e microbiche attraverso il mantenimento di Collezioni, che sono raccolte di organismi (piante, animali, microrganismi, germoplasma, ecc.) finalizzate a comprendere, documentare ed utilizzare la variabilità della biodiversità in agricoltura.

Il C.R.A. possiede numerose Collezioni in distinti settori dell'agricoltura; tra esse, a titolo esemplificativo, le Collezioni di germoplasma vegetale, di frutticoltura, di agrumicoltura, la Collezioni zoologiche, microbiche, di entomo-fitopatogeni, nonché Collezioni dedicate a virus, viroidi e citoplasmi.

Nell'ambito della salvaguardia e del recupero della biodiversità animale, il C.R.A. conserva da anni gli allevamenti di nuclei di razze ovine (Altamurana, Leccese, Gentile) e di razze caprine (Girgentana, Napoletana, Garganica).

- Banche dati e modelli

Ai fini di fornire un valido supporto alla ricerca ed agli operatori del settore, il C.R.A. ha creato diverse Banche Dati, quali la Carta dei Suoli Italiani, la Banca Dati sui Fitofarmaci, la Banca Dati sulla valutazione qualitativa dei cereali.

- I Modelli Agrometeorologici del C.R.A..

L'Agrometeorologia si occupa dello studio delle interazioni tra fattori fisici-ambientali e agricoltura nella sua accezione più ampia.:

I modelli previsionali elaborati dal C.R.A. in campo agrometeorologico vengono utilizzati per principali servizi agrometeorologici, i cui dati vengono diffusi da RAINWS24, Bollettino Agrometeorologico Nazionale, Bollettino Avversità

Meteorologiche, Diffusione Dati e Statistiche Agrometeorologiche, Osservatorio Agroclimatico.

- Certificazione e prove

Il C.R.A. svolge attività di certificazione delle macchine agricole che prevede l'accertamento delle caratteristiche meccaniche e la verifica delle prestazioni operative e della sicurezza di impiego delle macchine operatrici e degli accessori loro applicabili. Le prove vengono svolte sulla base di protocolli redatti a cura dei maggiori esperti nazionali del settore e delle vigenti norme internazionali.

Il C.R.A. svolge anche una notevole attività di valutazione del patrimonio varietale in agrumicoltura, cerealicoltura, frutticoltura, olivicoltura, specie forestali, orticoltura, floricoltura e viticoltura. Ogni anno viene effettuato un costante aggiornamento delle liste di cultivar e portainnesti di fondamentale importanza nel guidare le scelte di programmazione di nuovi impianti per i tecnici, i vivaisti e gli agricoltori, fornendo agli operatori del settore informazioni sulle più recenti costituzioni varietali e sul loro comportamento nei vari ambienti di coltivazione.

2.C COME OPERIAMO⁵

L'attività del C.R.A. viene orientata e condotta sulla base del Piano triennale della Ricerca, che è l'atto programmatico con il quale, ai sensi dell'art. 2 del d. lgs. 454/1999, vengono fissati gli indirizzi dell'attività scientifica e di ricerca dell'Ente.

Nella presente sezione si analizzeranno le modalità attraverso cui il C.R.A. opera nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali, e si forniranno cenni sul contesto esterno ed interno in cui il C.R.A. svolge la propria attività.

Il Piano triennale prende l'avvio dagli indirizzi del Ministero delle politiche agricole e Forestali, recepisce le indicazioni delle Regioni, raccoglie le esigenze di ricerca delle Imprese e della Società e le traduce in linee strategiche e obiettivi che guideranno l'attività di ricerca e sperimentazione per gli anni cui si riferisce, tenendo altresì conto degli scenari internazionali, delle politiche agricole comunitarie, delle strategie nazionali per lo sviluppo rurale, dei programmi di ricerca europei e degli Enti di ricerca e delle Università;

Una volta fissati, a livello generale, gli ambiti di intervento dell'Ente, l'attività di quest'ultimo si sviluppa tramite una programmazione "a cascata" (o "top-down"), a partire dalla fissazione degli obiettivi strategici di più ampio respiro fino alle attività pianificate e programmate, passando per ulteriori passaggi intermedi.

⁵ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.2.3, p. 11.

Nell'ambito di tale metodologia di programmazione sussistono inoltre, in ogni caso, degli apporti che operano dal basso verso l'alto ("*bottom-up*"), dal momento che le analisi scientifiche e le proposte progettuali formulate dalla Direzione centrale attività scientifiche (D.C.S.) e dai Dipartimenti ai principali enti finanziatori sono il frutto altresì delle analisi scientifiche e delle proposizioni progettuali (A.S.P.P.) alla cui definizione partecipano con posizione di primario rilievo anche le strutture di ricerca dell'Ente che si occupano delle materie relative ai predetti progetti.

Le scelte operative del C.R.A. sono il prodotto di procedure partecipate da pressoché tutti i soggetti interessati dalle relative attività e pertanto le stesse risultano, in misura più o meno ampia, condivise dai soggetti coinvolti.

In taluni casi, inoltre, determinati obiettivi non possono essere perseguiti e raggiunti da singoli soggetti pubblici o privati, ma richiedono la necessaria cooperazione tra questi.

E' il caso delle c.d. Piattaforme tecnologiche, partnership pubblico-private che coinvolgono, in ambito nazionale, comunitario o internazionale, imprese, istituzioni di ricerca, istituzioni finanziarie e autorità di regolamentazione, nonché altri stakeholders interessati a sviluppare una visione comune per affrontare insieme una sfida specifica: riguardo a talune piattaforme tecnologiche già esistenti il C.R.A. già partecipa, ed in altre di esse vi è la prospettiva di iniziare a partecipare in futuro⁶.

Sotto questo profilo, il C.R.A. partecipa a iniziative nazionali di piattaforme tecnologiche collegate alle piattaforme europee, quali, ad esempio, "Italian Food for Life" (promosso e sostenuto da Federalimentare, ENEA, Università di Bologna, INRAN), Italian Technology Platform for Sustainable Chemistry (promosso da FEDERCHIMICA, il mondo accademico e degli Enti di ricerca, consorzi, associazioni, enti di finanziamento allo sviluppo tecnologico e molti altri tra i più qualificati attori del Settore Chimico Italiano), Italian Plants for the Future, Italian Global Animal Health, Biofuels Italia, Farm Animal Breeding and Reproduction Technology Platform, European Forest-Based Sector Technology Platform.

Sintetizzando, alla base del modo di operare del C.R.A. vi è un amplissimo utilizzo di modelli convenzionali di cooperazione strategica ed esecutiva ed un altrettanto vasto impiego della consultazione dei fruitori ultimi delle varie attività, al fine di predeterminare, da un lato, le condizioni migliori per lo svolgimento delle predette azioni e per garantire, dall'altro, che dalle azioni medesime derivino i migliori risultati ottenibili e la massima soddisfazione possibile dell'utenza di riferimento.

Ciò del resto è un risvolto del tutto fisiologico della peculiare natura dell'attività del C.R.A., giacché questo svolge in misura assolutamente prevalente attività scientifica e di ricerca: la proficua e fruttuosa conduzione di tali attività, difatti, postula spesso un

⁶ Si veda a tal proposito il Piano triennale della ricerca del C.R.A. per il 2008/2010, pag. 9, 30.

approccio sinergico ed interdisciplinare, che favorisca l'integrazione delle conoscenze, la suddivisione del lavoro tra operatori altamente specializzati, l'impiego di professionalità di formazione e provenienza talvolta notevolmente differenziate, nonché l'apporto di ingenti finanziamenti e congrue strutture operative.

In tale prospettiva, è evidente che il coinvolgimento e la partecipazione di soggetti pubblici e privati, sia nazionali che comunitari o extraeuropei, anche laddove non sia assolutamente necessaria in ragione della tipologia di attività da svolgere, è in ogni caso un notevole vantaggio nella conduzione dell'attività scientifica e di ricerca, tanto più ove si consideri che, in uno scenario caratterizzato dalla sussistenza di una fortissima competizione tra gli operatori e la diffusa penuria di risorse da destinarsi al settore in questione, la cooperazione può costituire sicuramente un punto di forza in grado di permettere, nel caso di specie, al C.R.A. ed ai suoi *partner* di eccellere rispetto ai rispettivi *competitor* sulla scena nazionale, europea e finanche globale.

Qualche ulteriore considerazione merita di essere spesa circa i *partner* del C.R.A., cui si è appena accennato, e, dunque, al contesto esterno ed interno in cui l'Ente svolge la propria attività.

Iniziando dal contesto interno, e segnatamente dalle risorse in dotazione del C.R.A., va rimarcato come l'Ente sia titolare di un rilevante patrimonio, particolarmente ingente dal punto di vista immobiliare, con una pluralità di sedi dislocate su tutto il territorio nazionale (vd. paragrafi 2.1 e 2.2, cui si rinvia).

Oltre a ciò, il C.R.A. ha una dotazione organica di 1828, di cui 1400 circa in posizioni di ruolo ricoperte effettivamente.

Il 75% delle predette unità è costituito da personale tecnico-scientifico (ricercatori, tecnologi, collaboratori tecnici ed operatori tecnici), mentre il restante 25% è costituito da personale amministrativo.

Inoltre, presso le strutture del C.R.A. opera personale a diverso titolo (tempo determinato, collaboratori coordinati e continuativi, assegnisti di ricerca, fruitori di borse di studio e dottorandi di ricerca).

Una delle maggiori criticità dell'organico riguarda l'età media del personale, che si attesta, stando alle ultime rilevazioni, intorno ai 50 anni.

Per ciò che concerne invece il contesto esterno, va evidenziato come il C.R.A. debba anzitutto tenere conto delle politiche comunitarie in materia di ricerca e sperimentazione, e dunque confrontarsi con gli organi e gli uffici dell'Unione Europea⁷.

⁷ Secondo le indicazioni del Consiglio Europeo di Lisbona, 2000, l'obiettivo centrale per l'Europa è quello di divenire entro il 2010 "l'economia più competitiva al mondo, basata sulla conoscenza, capace di una crescita economica sostenibile, con più numerosi e migliori posti di lavoro ed una maggiore coesione sociale".

Tanto in ambito europeo che nazionale, poi, il C.R.A. coopera con i soggetti coinvolti nelle piattaforme tecnologiche cui si è già fatto cenno.

Il C.R.A. deve inoltre tenere conto del Piano Nazionale della Ricerca ("PNR"), deliberato dal Governo nazionale, in particolar modo nella parte relativa al Sistema di ricerca e sviluppo ("R&S")⁸; coopera altresì con Università, con Enti pubblici di ricerca nazionali

Per dare attuazione all'agenda di Lisbona, l'Unione europea si è impegnata (Consigli di Stoccolma, marzo 2001; Barcellona, marzo 2002; Bruxelles, dicembre 2003) in una serie di azioni e di iniziative nei settori della ricerca e dell'istruzione, tra cui la creazione dello spazio europeo della ricerca e dell'innovazione, l'incremento della ricerca e dello sviluppo europeo fino al 3% del PIL dell'Unione entro il 2010, l'iniziativa europea per la crescita (Commissione Europea, Novembre 2003 e Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo, Bruxelles, dicembre 2003), l'adozione di un "Piano d'azione" per il raggiungimento degli obiettivi previsti. Per quanto concerne la ricerca, il "Piano d'Azione" presentato dalla Commissione Europea il 4/06/2003, comprende quattro gruppi di iniziative, e cioè: la creazione di "piattaforme tecnologiche chiave" a livello europeo per la cui definizione, realizzazione e uso si richiede l'azione congiunta di una pluralità di attori, organizzazioni di ricerca, industrie, gruppi di utenti - una piattaforma tecnologica secondo la UE è un meccanismo per riunire una pluralità di attori interessati a sviluppare e realizzare una visione a lungo termine per risolvere uno specifico problema, generando una competitività sostenibile e una leadership mondiale per la UE nello specifico settore; un secondo gruppo di iniziative è diretto ad aumentare il supporto pubblico alla R&S, a migliorare la condizione e le opportunità di carriera per i ricercatori, ad incrementare i rapporti di collaborazione tra la ricerca pubblica e le imprese, ad eliminare i vincoli di carattere normativo che impediscono la cooperazione e il finanziamento di programmi tra stati europei e il trasferimento di tecnologie tra gli stessi stati; un terzo gruppo di azioni, tramite cui l'UE intende aumentare il monitoraggio, l'efficacia e l'intensità del supporto finanziario pubblico alle attività di R&S, anche attraverso una ridistribuzione degli aiuti di stato che favorisca le attività trasversali quali quelle caratteristiche del sistema di R&S; un quarto e ultimo gruppo di azioni, dirette al miglioramento delle condizioni di contorno, e atte a favorire le attività di R&S; tra queste la necessità di una più generale attenzione al valore della protezione della proprietà intellettuale, con l'approvazione del brevetto europeo, una più incisiva regolazione dei mercati e degli *standard*, la migliore definizione delle regole per la competizione. Il 7° Programma Quadro (2007-2013) si basa su alcune scelte determinate nell'ambito delle Politiche Europee della Ricerca, tra cui, in particolare, la Strategia di Lisbona (2000), mirante a fare dell'Europa "entro il 2010, l'economia basata sulla conoscenza più dinamica e competitiva del mondo", lo Spazio Europeo della Ricerca, volto a riunire le competenze e le risorse disperse, così da poter avviare progetti di notevole importanza, il Summit di Barcellona (2002) - aumentare la percentuale Europea di PIL destinata alla Ricerca e allo sviluppo al 3% entro il 2010.

Nell'ambito del 7° Programma Quadro (2007-2013) la Commissione Europea ha proposto 4 Programmi specifici denominati "Cooperation", "Ideas", "People", "Capacities" (ciascuno dei quali corrisponde a precisi obiettivi della politica della ricerca europea) ed un programma specifico per azioni dirette del Joint Research Center. Rispetto al suddetto 7° Programma Quadro il C.R.A. è interessato per ciò che riguarda le parti relative alla "a 2° Area tematica (Alimentazione, Agricoltura, Biotecnologie e Pesca), alla 5° Area tematica (Energia) ed alla 6° Area tematica (Ambiente, ivi compresi i cambiamenti climatici).

⁸ Il PNR prevede nell'ambito del R&S le seguenti quattro missioni o assi fondamentali:

1. attività di ricerca fondamentale, libera ma di eccellenza - ricerca in quanto valore in se, da tutelare e promuovere secondo il dettato costituzionale, per lo sviluppo culturale del paese e come fonte di nuove idee e nuovi avanzamenti nella conoscenza; è l'attività che tradizionalmente è stata svolta, spesso con successo, dal nostro sistema scientifico;
2. svolgere attività di alta formazione, finalizzata all'incremento qualitativo e quantitativo del capitale umano, un fattore decisivo per assicurare lo sviluppo scientifico, economico e sociale del paese;
3. contribuire (anche) attraverso l'assimilazione della nuova conoscenza prodotta a livello mondiale al suo trasferimento al sistema produttivo del paese;
4. contribuire con lo svolgimento di queste funzioni alla competitività del paese, in collaborazione con il sistema produttivo, per lo **sviluppo di nuove tecnologie**, di nuovi prodotti, processi e servizi, competitivi sul mercato globale; si tratta di un aspetto fondamentale spesso sottovalutato, che richiede una forte attenzione e un potenziamento.

(quali il CNR⁹, l'ENEA, l'INFS, l'ICRAM e l'APAT, questi ultimi tre ora riuniti nell'IRPA, con altri enti di ricerca tra cui l'INEA e l'INRAN, vigilati dal MIPAAF, nonché con l'Istituto sperimentale italiano Lazzaro Spallanzani), con enti di ricerca operanti nell'ambito delle Regioni e delle Province autonome, con altri soggetti pubblici che svolgono attività di ricerca in connessione con le proprie finalità istituzionali primarie (quale, ad esempio, il Corpo Forestale dello Stato) e con imprese private¹⁰.

⁹ In seguito alla riforma ancora in atto, la 'rete' di Organi di ricerca del CNR è stata ristrutturata in 11 macro-aree, oggi divenuti 11 Dipartimenti (segnatamente: Terra e Ambiente; Energia e Trasporti; Agroalimentare; Medicina; Scienze della Vita; Progettazione Molecolare; Materiali e Dispositivi; Sistemi di Produzione; Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione; Identità Culturale; Patrimonio Culturale).

Vi sono poi Istituti distribuiti sul territorio nazionale, cui è affidato il compito di proporre i programmi e di realizzare le attività di ricerca, sotto il coordinamento dei Dipartimenti suddetti. Svolge attività assai vicine a quelle svolte dal C.R.A. il Dipartimento Agroalimentare del CNR, che riunisce 8 istituti (IBBA Istituto di biologia e biotecnologia agraria, IBIMET Istituto di biometeorologia, IGV Istituto di genetica vegetale, IPP Istituto per la protezione delle piante, ISA Istituto di scienza dell'alimentazione, ISPA Istituto di scienze delle produzioni alimentari, ISPAAM Istituto per il sistema produzione animale in ambiente mediterraneo, IVV Istituto di virologia vegetale). Ulteriori interazioni del C.R.A. con il CNR si riscontrano con il Dipartimento Terra e Ambiente, al quale afferiscono alcuni Istituti affini per materie a quelli del C.R.A. (IAMC Istituto per l'Ambiente Marino Costiero, IBAF Istituto di Biologia Agro-Ambientale e Forestale, IValsa Istituto per la Valorizzazione del Legno e delle Specie Arboree, ISMAR Istituto di Scienze Marine).

¹⁰ Le aree in cui opera il C.R.A. per favorire la **competitività nazionale e internazionale delle imprese** sono molteplici.

Innanzitutto quella del Miglioramento genetico per le principali specie vegetali e animali, anche tramite metodologie innovative, al fine di ottenere genotipi migliorati per gli aspetti legati all'allevamento (rese produttive, tolleranza agli stress) e per specifici caratteri qualitativi, adattati a differenti condizioni ambientali. Nell'ambito di questa area il C.R.A. ha operato in particolar modo riguardo al comparto frutticolo e orticolo, le produzioni cerealicole, le produzioni foraggere, le produzioni legnose forestali e la pioppicoltura, la floricoltura, le colture industriali, la viticoltura, l'olivicoltura, l'apicoltura e varie produzioni animali. Nell'area della Bioecologia, della biodiversità, della difesa fitosanitaria delle colture agrarie, dei prodotti agricoli e degli ecosistemi forestali, costituita a sua volta da trenta macroaree di ricerca, il C.R.A. ha svolto attività di ricerca finalizzata al trasferimento di conoscenze alle imprese con riguardo alla caratterizzazione genetica ed allo studio della biodiversità, alla difesa fitosanitaria delle colture agrarie, dei prodotti agricoli e degli ecosistemi forestali, allo studio degli ecosistemi agro-ambientali e forestali.

Vi sono poi l'area delle Tecnologie innovative e innovazione di prodotto, comprendente (i) le Biotecnologie e la Biologia Molecolare applicate alla genomica, post-genomica e proteomica a supporto del miglioramento genetico tradizionale, nonché (ii) le colture in vitro di supporto alla propagazione, all'introggressione ed al monitoraggio di geni specifici, ed ancora (iii) innovazioni tecnologiche finalizzate alla sicurezza e salubrità dei prodotti alimentari, (iv) i sistemi di tecnica colturale innovativi, (v) i sistemi selvicolturali sostenibili, (vi) la progettazione di prototipi di macchine agricole di supporto ad una conduzione aziendale sostenibile e (vii) l'innovazione nei prodotti; l'area relativa alla Qualità e sicurezza degli alimenti, del suolo e dell'ambiente, nel cui ambito vengono operate ricerche volte a tutelare la sicurezza del consumatore rispetto ai rischi derivanti da alimenti vegetali e animali di qualità scadente o contaminati nel corso della filiera produttiva, nonché sulla salvaguardia dei terreni agricoli dalla contaminazione da prodotti chimici, e vengono condotti studi sulla qualità globale (le pratiche agronomiche, la selezione varietale, le tecniche di trasformazione, conservazione e confezionamento), sulla funzione d'uso (formulazione, contenuto di servizio, imballaggio, immagine), sulla tracciabilità di filiera dei prodotti agricoli (determinazione dell'identità genetica e origine geografica dei prodotti agricoli); l'area relativa alla Valorizzazione dei prodotti alimentari per incrementarne la competitività, nel cui ambito la ricerca del C.R.A., che si svolge su tutti i comparti e le filiere produttive, è incentrata sia sullo sviluppo di innovazione di prodotto che sull'identificazione di strategie innovative in grado di valorizzare e garantire la qualità degli alimenti, intesa anche come caratteristiche sensoriali apprezzabili identificabili anche da parte del consumatore e sicurezza d'uso dei prodotti acquistati; l'area della Valorizzazione di filiere "non food", con l'obiettivo dell'incremento

3. IDENTITÀ¹¹

- 3.A L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE¹²

Le **risorse finanziarie** di cui l'Ente ha potuto complessivamente disporre nell'anno (2010) sono ammontate ad Euro 129.725.495,34, con riguardo alle entrate correnti, ed Euro 30.426.628,88, in riferimento alle entrate in conto capitale.

Nell'anno 2010 le risorse finanziarie di cui alle **entrate correnti** sono derivate in larga misura dal **contributo erogato dal MIPAAF** per le spese di funzionamento del C.R.A. (**Euro 87.111.343,00**), al quale vanno assommati gli **altri contributi disposti dal medesimo Ministero in favore dell'Ente** (per ulteriori **Euro 24.332.373,85**), pervenendosi in tal modo ad un totale di oltre 110 milioni di Euro di trasferimenti.

della competitività dei prodotti di filiere agricole a destinazione non alimentare, perseguito a mezzo di studi, sulle problematiche legate alle tecnologie e alla razionalizzazione dei processi e dei sistemi produttivi, sull'uso dei prodotti per impieghi innovativi, sul recupero di molecole utili da sottoprodotti agricoli e/o lo sviluppo di nuovi prodotti ad elevato valore aggiunto da materie prime agricole, sulla valutazione dell'ecocompatibilità delle produzioni agricole; l'area dei Sistemi produttivi e postraccolta - Ambiente, ove si conduce attività di ricerca finalizzata allo sviluppo di strumenti per l'analisi di sistemi Agricoli, per l'identificazione e il controllo dei fattori responsabili degli aspetti quali-quantitativi della Produzione, per la gestione agronomica della fertilizzazione e dell'irrigazione, per l'individuazione di modelli di produzione convenzionale ed alternativi e per la predisposizione di strumenti per l'analisi di sistemi agricoli; l'area Produzioni animali, nella quale i programmi di ricerca sono finalizzati all'ottenimento di prodotti di qualità coniugando il più possibile le esigenze dei consumatori in materia di sicurezza alimentare al rispetto dell'ambiente e del benessere animale (sistemi pascolivi, riduzione dei costi, salvaguardia dell'ambiente e del benessere animale); l'area Gestione sostenibile delle risorse forestali, nell'ambito della quale si sviluppano programmi di ricerca per la definizione di strategie gestionali e di strumenti ad esse correlati, finalizzati a garantire un utilizzo rinnovabile delle risorse forestali, tra cui, in particolare, il monitoraggio dell'ambiente forestale e la pianificazione forestale, con ricerche sulla valutazione del ruolo ambientale e sociale del bosco, sulla definizione di procedure e di strumenti di supporto per la realizzazione di piani forestali aziendali e di indirizzo territoriale, sui processi di partecipazione pubblica nella pianificazione forestale.

L'attività del C.R.A. volta al trasferimento delle conoscenze alle imprese (oltre che, in questo caso, ai consumatori diretti) è anche indirizzata allo sviluppo di attività che assicurino il raggiungimento di standard elevati di sicurezza alimentare, la difesa e protezione del territorio e la sua valorizzazione (paesaggistica, turistico-ricreativa, culturale), contribuendo nel contempo al suo sviluppo socio-economico; in tale ambito il C.R.A. sviluppa programmi di ricerca finalizzati a: **i)** promuovere e incoraggiare la salvaguardia ambientale, la conservazione e l'uso sostenibile della biodiversità, l'impiego di tecnologie avanzate in ambito genetico; **ii)** rispondere alle esigenze di miglioramento delle produzioni agricole; **iii)** garantire sicurezza d'uso al consumatore attraverso lo sviluppo di tecniche innovative e sicure che assicurino la qualità degli alimenti; **iv)** prevenire le possibili cause di problematiche per la qualità e l'ambiente; **v)** garantire una gestione compatibile delle risorse forestali a salvaguardia delle produzioni di qualità, legnose e non legnose, e del miglioramento delle funzioni immateriali; **vi)** garantire standard di sicurezza agli operatori agricoli attraverso lo sviluppo di tecnologie innovative (anche della mecatronica) che assicurino la protezione da rischi meccanici o da agenti fisici (vibrazioni, rumore, polveri, microclima, ecc.) durante il ciclo produttivo agro-zootecnico.

¹¹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.3, p. 11.

¹² Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.3.1, p. 12.

I contributi disposti dal MIPAAF in favore del C.R.A. – a parte quelli per le spese di funzionamento dell'Ente – sono indirizzati al finanziamento di specifici progetti di ricerca: **nell'anno 2010, ad esempio, sono stati finanziati in tal modo 69 progetti.**

A questi si aggiungono **altri contributi di natura pubblica, da parte delle Regioni** (Euro 3.465.511,56, con riferimento a **46 progetti di ricerca**), **da parte della Provincia** e del **Comune di Roma** (rispettivamente per **Euro 108.216,66** ed **Euro 12.300,00**) e da parte di **altri Enti pubblici** (globalmente **Euro 2.384.399,33**); nell'anno 2010 il C.R.A. ha altresì beneficiato di **finanziamenti comunitari** in relazione a **4 progetti** di ricerca banditi dalla Commissione europea (per un totale di **Euro 755.121,00**).

Altra somma piuttosto ragguardevole deriva inoltre da **contributi provenienti da soggetti privati** (**Euro 2.106.589,51**); vi sono poi **entrate derivanti dalla prestazione di servizi a terzi** (**Euro 1.423.324,86**), dall'affitto di svariati immobili di proprietà del C.R.A. (**Euro 505.504,00**), dalla vendita di prodotti dell'Ente (**Euro 2.151.141,02**) e di pubblicazioni edite dall'Ente, 22.427,85, nonché da altre attività del medesimo (**Euro 1.322.965,85**).

Le risorse finanziarie di cui al conto capitale nell'anno preso in considerazione sono invece derivate da contributi del MIPAAF per spese in conto capitale, dalla **cessione di beni e diritti reali** (**Euro 75.508,13**), dalla riscossione di **crediti avverso terzi** (**Euro 25.000.000,00¹³**), dalla **alienazione di bestiame** (**Euro 273.846,60**), **macchine, attrezzature agricole ed automezzi** (circa Euro 6.000).

Pare inoltre interessante rapportare i predetti dati a quelli dell'anno in corso (2011), come risultanti dal **bilancio di previsione** deliberato con **decreto n. 93/C del 25 febbraio 2011**

Le **risorse finanziarie** di cui l'Ente disporrà **nell'anno 2011** si stima ammonteranno ad **Euro 103.128.222,00**, di cui 99.681.000,00 derivanti dal **contributo di funzionamento erogato dal MIPAAF**, **Euro 303.915,00** provenienti da entrate straordinarie finalizzate, Euro 3.143.307,00 da altri titoli di entrata, tra cui, a titolo esemplificativo, Euro 146.487,00 quali contributi da altri enti pubblici, **Euro 5.000 dal Comune di Roma**, **Euro 152.428,00 da enti e soggetti privati**; alle predette risorse si sommeranno **Euro 219.000,00** derivanti da programmate operazioni **alienazioni di immobilizzazioni tecniche**, **Euro 139.500,00** dalla **prestazione di servizi in favore di terzi**, **Euro 1.723.995,00** da ricavi della vendita di prodotti, **Euro 8.500,00** dalla vendita di pubblicazioni scientifiche e divulgative edite dall'Ente, **Euro 470.134,00** da canoni di locazione ed affitto di immobili dell'Ente, altri proventi vari per **Euro 560.000,00** e **Euro 241.178,00** per recuperi e rimborsi diversi.

Per quanto riguarda i dati relativi all'organico del personale, si rinvia a quanto detto nel paragrafo 4.

Per ciò che concerne il numero delle strutture territoriali si rimanda invece a quanto già detto precedentemente, al par. 2.

¹³ Derivanti da rimborsi INPDAP.

Con riguardo agli utenti che beneficiano dell'attività del C.R.A. (c.d. stakeholders) possono individuarsi varie tipologie: innanzi tutto, parte dell'utenza è rappresentata da figure istituzionali pubbliche, primo tra tutte il MIPAAF e gli altri enti pubblici ai quali il C.R.A. fornisce attività di supporto e consulenza; inoltre tra i soggetti pubblici destinatari dell'attività dell'Ente, oltre al Ministero vigilante e ad altre Amministrazioni statuali, particolare rilievo rivestono le Regioni, con le quali il C.R.A. stabilisce delle "comunità di pratica", vale a dire delle strutture operative di coordinamento finalizzate a trasferire alle imprese operanti a livello regionale le conoscenze sviluppate dal C.R.A. a mezzo dell'attività di ricerca di quest'ultimo.

Vi sono poi soggetti privati, tra cui le imprese operanti nel settore agricolo alle quali l'Ente trasferisce le conoscenze scientifiche maturate attraverso l'attività istituzionale di ricerca e sperimentazione: il C.R.A., infatti, a mezzo di convenzioni stipulate con i privati fornisce, normalmente dietro pagamento di corrispettivo, servizi di assistenza e consulenza tecnico-scientifica ai terzi richiedenti.

Stante il peculiare carattere delle finalità istituzionali del C.R.A. - vale a dire la produzione e la diffusione di conoscenze scientifiche - non è inoltre da escludersi che tra i destinatari dell'attività del C.R.A. possano ed anzi debbano ricomprendersi tutta quella serie potenzialmente indeterminata di ulteriori soggetti che traggono indirettamente benefici dall'attività di ricerca dell'Ente: si pensi, ad esempio, a tutti i fruitori dell'attività di divulgazione della letteratura scientifica di settore - a cui si può in taluni casi accedere gratuitamente tramite strumenti informatici o che può essere reperita senza alcun costo nelle biblioteche pubbliche - nonché agli effetti positivi che possono indirettamente derivare in favore dei consumatori a seguito dell'adozione, da parte delle imprese delle filiere agroindustriali, di sistemi produttivi modellati sui canoni ecocompatibili individuati per il tramite dell'attività di ricerca del C.R.A. e ad esse trasferite insieme al relativo *know-how*.

- 3.B MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE¹⁴

In coerenza con quanto previsto dal Dlgs. N. 454/1999 istitutivo dell'ente ed in coerenza con quanto disciplinato dallo Statuto dell'Ente, si riporta la *mission* del CRA:

MISSIONE

Il C.R.A. sviluppa e sostiene la ricerca, l'attività scientifica e di sperimentazione di eccellenza, anche al fine di concorrere al raggiungimento di uno sviluppo economico, sociale e ambientale dei settori agricoli, agroalimentari ed agroindustriali nazionali, comunitari ed internazionali che sia armonico, equilibrato e sostenibile, e, al contempo, flessibile e competitivo, a tal fine promuovendo ed adottando metodi e tecniche di produzione ecocompatibili, attenti alle specificità socio-economiche delle realtà locali, e che valorizzino la dimensione tradizionale dell'economia agricola nella prospettiva dell'incremento della qualità delle relative produzioni e degli stessi sistemi produttivi (c.d. "politica della qualità").

Il C.R.A., parallelamente all'attività di scientifica e di ricerca, incentiva e sviluppa la cultura e la letteratura scientifica e tecnologica di settore, e favorisce la formazione permanente di professionisti ed imprenditori del settore anche collaborando con le Regioni e le Organizzazioni professionali.

Il C.R.A. svolge a livello regionale, nazionale, comunitario ed internazionale attività di alta consulenza tecnico-scientifica in favore di soggetti istituzionali pubblici, anche al fine di facilitare ed orientare detti soggetti nella definizione e nella conduzione di politiche mirate e consapevoli nei settori agricolo, agroindustriale, forestale ed ambientale, e svolge una funzione di raccordo tra gli Enti pubblici di ricerca operanti in tali settori.

Il C.R.A. valorizza e sviluppa un *know-how* di eccellenza da trasferire alle imprese, per favorire la flessibilità e la competitività di queste ultime.

In relazione alla programmazione prevista dal Piano triennale delle attività, la *mission* del C.R.A. deve essere proiettata in uno scenario futuro, scenario capace di rispecchiare gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione.

La *mission* deve tradursi nella *vision*.

Questa la *vision* del Cra con riferimento all'anno 2015.

VISIONE 2015

¹⁴ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.3.2, p. 12.

Il C.R.A. intende assumere un ruolo determinante e primario nei settori di competenza, proseguendo e rafforzando la propria attività di produzione di conoscenza e innovazione in materia agricola, agroalimentare, forestale, ittica e ambientale, nonché in relazione all'ambito della produzione di letteratura tecnico-scientifica e divulgativa, e della produzione di brevetti e privative nelle suddette materie.

In riferimento alle iniziative dell'Unione Europea, il C.R.A. ambisce a diventare il principale polo italiano di attrazione di finanziamenti provenienti dai progetti comunitari nel settore di competenza.

Il C.R.A., anche attraverso la razionale riorganizzazione delle proprie strutture ed il potenziamento tecnologico delle medesime, aspira a divenire uno tra i più ambiti luoghi di lavoro per i ricercatori italiani, europei e stranieri, valorizzandone il merito individuale e di gruppo.

Il C.R.A. vuole favorire lo sviluppo delle imprese appartenenti al comparto agricolo nell'ambito del sistema imprenditoriale nazionale, promuovendo il trasferimento delle proprie conoscenze (*know-how*) alle imprese in questione.

Il C.R.A. intende rafforzare il coordinamento dell'attività svolta dalle proprie strutture di ricerca, per consentire e implementare lo sviluppo di una progettualità scientifica integrata ed efficace.

Nella prospettiva della Mission e della Vision, infine, si inseriscono i "Valori" ai quali l'Ente intende conformare la propria attività sia con riferimento agli utenti interni che con riferimento agli **utenti** esterni.

I "Valori" rappresentano parametri prioritari cui deve tendere la "cultura lavorativa" ed il "comportamento" di tutti coloro i quali operano nell'Ente.

VALORI

- Trasparenza;
- Merito;
- Condivisione;
- Comunicazione;
- Integrità;
- Imparzialità;
- Efficienza.

- 3.C L'ALBERO DELLA PERFORMANCE ; AREE STRATEGICHE E OUTCOME ATTESI¹⁵

¹⁵ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.3.3, p. 13.

Commento [t1]:

L'albero della performance è una rappresentazione grafica (o “mappa logica”) a mezzo della quale è possibile illustrare le relazioni intercorrenti tra i vari livelli e tra i vari passaggi (c.d. *step*) della programmazione dell'attività dell'ente.

L'albero della performance rappresenta- graficamente e sinteticamente - l' articolazione della programmazione triennale dell'attività dell'Ente, evidenziando la coerenza della programmazione con il disegno strategico del C.R.A.

Attraverso l'approccio *top-down*, la definizione degli obiettivi generali e delle strategie precede la definizione degli obiettivi operativi.

Ai fini della **valutazione** delle performance, l'attività dell'ente è suddivisa in macrosettori, le c.d. *Aree strategiche*:

Commento [t2]:

- *ricerca e sperimentazione;*
- *supporto e consulenza al MIPAAF ed alle Regioni, sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici della ricerca;*
- *promozione della conoscenza per lo sviluppo sostenibile e del sostegno e tutela delle produzioni agricole nazionali;*
- *supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere dell'agricoltura.*

I risultati attesi dall'attività di ciascuna vengono identificati come *outcome*.

Costituiscono *outcome* dell' *Area strategica “Ricerca e sperimentazione”*:

- lo sviluppo della conoscenza scientifica prodotta dall'Ente attraverso l'elaborazione di una letteratura di qualità relativa al settore agricolo allargato;
- l'incremento della capacità di proposizione progettuale e della competitività dei ricercatori dell'Ente nell'adesione ai bandi nazionali ed internazionali;
- la crescita numerica dei brevetti e delle privative vegetali;
- l'incremento quantitativo delle tecniche e delle metodologie applicate alla conservazione delle biodiversità ed all'utilizzo delle biodiversità d'interesse agricolo;
- l'aumento della formazione professionale scientifica post-universitaria nei settori di riferimento;
- l'estensione dell'impiego dei metodi di certificazione e controllo della qualità sul prodotto, atti a definirne l'origine.

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica "Supporto e consulenza al MIPAAF ed alle Regioni, sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici della ricerca":

- l'elevazione delle sinergie e della qualità dell'azione in materia da parte degli attori istituzionali, il collegamento ed il coordinamento tra le numerose istituzioni di ricerca afferenti ai diversi soggetti istituzionali;
- la crescita del numero dei progetti di ricerca di particolare impatto locale supportati a livello finanziario dalle Regioni;
- l'incremento del numero degli interventi e delle politiche mirate e consapevoli;
- lo sviluppo e rafforzamento della programmazione e del coordinamento delle iniziative, anche al fine di partecipazione unitaria degli organismi nazionali a programmi internazionali di ricerca.

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica: "Promozione della conoscenza per lo sviluppo sostenibile e del sostegno e tutela delle produzioni agricole nazionali":

- la crescita della conoscenza scientifica nei metodi di produzione ecocompatibile;
- la diffusione della cultura scientifica per una agricoltura efficiente e sostenibile per i vantaggi che ne derivano;
- l'incremento della competitività del settore in ambito europeo e internazionale;
- la valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni nazionali di settore;
- la crescita del livello di autosufficienza delle imprese rispetto alla "dipendenza tecnologica" dall'estero.

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica: "Supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere dell'agricoltura", il C.R.A. intende favorire:

- l'incremento della competitività del settore in ambito europeo e internazionale;
- la valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni nazionali di settore;
- la crescita del livello di autosufficienza delle imprese rispetto alla "dipendenza tecnologica"; dall'estero;
- la diffusione delle conoscenze scientifiche nelle filiere agro-energetiche.

Gli *outcome* sono dunque gli effetti positivi o le utilità che si prevede che deriveranno dall'attività dell'Ente, e che si sostanziano, in ultima analisi, nella soddisfazione di bisogni o di aspettative degli stakeholders.

La rappresentazione grafica di cui si compone l'albero della performance non è però limitata a quanto appena detto; i legami esistenti tra Mandato istituzionale, Missione, Aree Strategiche e Outcome, difatti, non esauriscono il contenuto dell'Albero della performance, ma ne costituiscono solamente il primo livello.

Gli ulteriori livelli di programmazione dell'attività dell'Ente illustrati dall'Albero della performance sono costituiti dai legami esistenti, da un lato, tra le Aree Strategiche (con i relativi outcome) e, dall'altro, gli obiettivi strategici: ciascuno di questi ultimi poi, a sua volta, è legato ad una pluralità di obiettivi operativi che ne costituiscono specificazione, e ciascun obiettivo operativo è, dal canto suo, legato ai relativi piani e progetti attuativi. (c.f.r. par. 6).

Albero della performance (Missione, aree strategiche e Outcomes)

MISSIONE

Il C.R.A. sviluppa e sostiene la ricerca, l'attività scientifica e di sperimentazione di eccellenza, anche al fine di concorrere al raggiungimento di uno sviluppo economico, sociale e ambientale dei settori agricoli, agroalimentari ed agroindustriali nazionali, comunitari ed internazionali che sia armonico, equilibrato e sostenibile, e, al contempo, flessibile e competitivo, a tal fine promuovendo ed adottando metodi e tecniche di produzione ecocompatibili, attenti alle specificità socio-economiche delle realtà locali, e che valorizzino la dimensione tradizionale dell'economia agricola nella prospettiva dell'incremento della qualità delle relative produzioni e degli stessi sistemi produttivi (c.d. "politica della qualità"). Il C.R.A., parallelamente all'attività di scientifica e di ricerca, incentiva e sviluppa la cultura e la letteratura scientifica e tecnologica di settore, e favorisce la formazione permanente di professionisti ed imprenditori del settore anche collaborando con le Regioni e le Organizzazioni professionali.

Il C.R.A. svolge a livello regionale, nazionale, comunitario ed internazionale attività di alta consulenza tecnico-scientifica in favore di soggetti istituzionali pubblici, anche al fine di facilitare ed orientare detti soggetti nella definizione e nella conduzione di politiche mirate e consapevoli nei settori agricolo, agroindustriale, forestale ed ambientale, e svolge una funzione di raccordo tra gli Enti pubblici di ricerca operanti in tali settori.

Aree strategiche

1. Ricerca e sperimentazione

Outcomes:

- 1.1. Sviluppo della conoscenza scientifica prodotta dall'Ente attraverso l'elaborazione di una letteratura di qualità relativa al settore agricolo allargato;
- 1.2. Incremento della capacità di proposizione progettuale e della competitività dei ricercatori dell'Ente nell'adesione ai bandi nazionali ed internazionali;
- 1.3. Crescita numerica dei brevetti e delle private vegetali;
- 1.4. Incremento quantitativo delle tecniche e delle metodologie applicate alla conservazione delle biodiversità ed all'utilizzo delle biodiversità d'interesse agricolo;
- 1.5. Aumento della formazione professionale scientifica post-universitaria nei settori di riferimento;
- 1.6. Estensione dell'impiego dei metodi di certificazione e controllo della qualità sul prodotto, atti a definirne l'origine.

2. Supporto e consulenza al MIPAAF ed alle Regioni, sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici della ricerca

Outcomes:

- 2.1. Elevazione delle sinergie e della qualità dell'azione in materia da parte degli attori istituzionali;
- 2.2. Crescita del numero dei progetti di ricerca di particolare impatto locale supportati a livello finanziario dalle Regioni;
- 2.3. Incremento del numero degli interventi e delle politiche mirate e consapevoli, nel quadro di uno stretto collegamento e coordinamento tra le numerose istituzioni di ricerca afferenti a diversi soggetti istituzionali;
- 2.4. Sviluppo e rafforzamento della programmazione e del coordinamento delle iniziative, anche al fine di partecipazione unitaria degli organismi nazionali a programmi internazionali di ricerca.

3. Promozione della conoscenza per lo sviluppo sostenibile e del sostegno e tutela delle produzioni agricole nazionali

Outcomes:

- 3.1. Crescita della conoscenza scientifica dei metodi di produzione ecocompatibile;
- 3.2. Diffusione della cultura scientifica per una agricoltura efficiente e sostenibile per i vantaggi che ne derivano;
- 3.3. Incremento della competitività del settore in ambito europeo e internazionale;
- 3.4. Valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni nazionali di settore;
- 3.5. Crescita del livello di autosufficienza delle imprese rispetto alla "dipendenza tecnologica" dall'estero.

4. Supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere produttive

Outcomes:

- 4.1. Incremento della competitività del settore in ambito europeo e internazionale;
- 4.2. Valorizzazione dell'eccellenza delle produzioni nazionali di settore;
- 4.3. Crescita del livello di autosufficienza delle imprese rispetto alla "dipendenza tecnologica" dall'estero;
- 4.4. Diffusione delle conoscenze scientifiche nelle filiere agro-energetiche.

4. ANALISI DEL CONTESTO¹⁶

- 4.A ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO¹⁷

E' crescente, a livello nazionale, comunitario e internazionale, il ruolo prioritario svolto dall'attività di ricerca; quest'ultima, infatti, risulta determinante per la competitività del sistema economico nazionale e quindi fattore fondamentale per la generazione di ricchezza, posti di lavoro e coesione sociale.

Ciò è particolarmente vero nel macrosettore dell'Agricoltura, che assume rilevante importanza nella struttura del valore aggiunto lordo dell'Italia, in quanto essa rappresenta il 2,7 di tale valore, a fronte di una media UE di 2,1¹⁸.

Ed in effetti, l'attuazione di azioni di ricerca specifiche risponde alle caratteristiche dell'agricoltura, fondamentale per l'attuazione e gestione di uno sviluppo sostenibile nelle sue diverse connotazioni di:

- sistema di produzione sia di alimenti per il consumo fresco sia di materie prime per le industrie di trasformazione;
- sistema responsabile della sicurezza alimentare e della salute;
- sistema di gestione, conservazione, tutela e valorizzazione del territorio e delle risorse ambientali;
- sistema di produzione e gestione integrata di energia rinnovabile da biomasse;
- sistema sociale di conservazione e valorizzazione delle tradizioni, dei beni culturali e delle tipicità ambientali e paesaggistici; sistema di gestione logistica di materie prime e prodotti.

Il MIPAAF, tenuto conto di quanto contenuto nelle "Linee Guida per la ricerca Agricola" ha rimarcato la necessità di curare gli aspetti dell'orientamento al territorio ed agli operatori del settore, del supporto ai decisori pubblici, della centralità della filiera produttiva nel suo insieme, della specifica attenzione alle necessarie scienze e tecnologie abilitanti.

Il MIPAAF in tale occasione, ed all'esito di un ampio confronto con le Regioni, ha individuato tre direttrici fondamentali:

¹⁶ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.4, p. 14.

¹⁷ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.4.1, p. 15.

¹⁸ Piano Nazionale della Ricerca 2005/2007.

- ✓ nuove tecnologie biologiche, di processo e organizzative per la valorizzazione dell'intera filiera alimentare a tutela del consumatore, delle specificità territoriali, dei livelli di reddito ed occupazionali;
- ✓ strategie economiche, sociali ed organizzative per il rafforzamento del sistema produttivo agro-industriale e dei sistemi territoriali e per la definizione di nuovi modelli economici e di sviluppo rurale;
- ✓ nuove tecnologie per la comunicazione, la formazione, la divulgazione delle conoscenze scientifiche e tecniche, il trasferimento delle innovazioni e la diffusione di pratiche agricole innovative.

Successivamente il MIPAAF, con Direttiva dipartimentale prot. 2252 del 15 aprile 2010 - registrata all'Ufficio Centrale del Bilancio al n. 1030 in data 3 maggio 2010 - ha previsto, in relazione all'anno appena passato (2010) ed all'anno in corso (2011), lo sviluppo ed il perseguimento di specifici obiettivi operativi, nell'ambito dei quali è altresì prevista l'attivazione di specifici programmi di intervento ed il finanziamento di progetti di ricerca nei settori agroalimentare e forestale¹⁹.

Per quanto attiene alla situazione italiana della ricerca agraria e agro-industriale, l'istituzione del C.R.A. ha risposto all'esigenza di disporre di un centro di ricerca nazionale di dimensioni adeguate alla competizione a livello internazionale ed alla interlocuzione con altri centri internazionali.

¹⁹ Scendendo più nel dettaglio, la Direttiva in questione si propone espressamente di affrontare, in relazione al biennio 2010/2011, alcune tematiche di interesse strategico per il settore ricerca ed altresì rilevanti per gli operatori del settore agroalimentare, tenendo conto dei risultati dei programmi e progetti finanziati dal MIPAAF nel recente passato e di tutte le azioni di ricerca ed innovazione sviluppate nell'ambito della programmazione strategica dei Piani di settore.

Le aree di ricerca in cui si articolano le tematiche di interesse strategico individuate dal MIPAAF nella Direttiva di cui sopra sono le seguenti:

- 1. Area di ricerca e studi "strategici";
- 2. Area "Leader-ruralità";
- 3. Area "biotecnologie";
- 4. Area "salvaguardia e sicurezza";
- 5. Area "marketing e competitività".

In tali macrosettori è pertanto previsto lo svolgimento di una serie di interventi e progetti di ricerca finalizzati allo sviluppo ed all'incremento delle potenzialità del settore e degli operatori che vi operano.

La medesima Direttiva prevede altresì che in seno ai quattro Piani di settore (Settore cerealicolo, Settore olivicolo-oleario, Settore corilicolo e Settore florovivaistico) già definiti dal MIPAAF medesimo si svolgeranno determinati piani ed attività di ricerca.

L'altro principale attore pubblico operante nel settore è rappresentato dalla rete universitaria, pur tuttavia caratterizzata da uno spiccato frazionamento in numerose facoltà, secondo valori superiori alla media europea.

Nell'ambito del settore pubblico va ancora considerato il MIPAAF che, oltre al C.R.A., si avvale di ulteriori istituti di Ricerca, e segnatamente dell'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA), dell'Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (ISMEA), dell'Istituto Nazionale per la Fauna Selvatica, dell'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN), dell'Istituto Sperimentale Italiano "Lazzaro Spallanzani", dell'Istituto per la Patologia degli Alberi Forestali²⁰.

Appartengono infine al settore pubblico gli istituti afferenti al CNR, all'ENEA, quattro Stazioni sperimentali per l'Industria, l'Istituto Agronomico per l'Oltremare vigilato dal Ministero degli affari esteri (MAE), gli organi di sperimentazione afferenti alle regioni e province autonome e la rete dei parchi scientifici e tecnologici collegati con le principali università, l'ISPRA, l'Istituto Superiore della Sanità e gli Istituti zooprofilattici sperimentali afferenti al Ministero della Salute.

Quanto al settore privato, va segnalata la presenza di rilevanti industrie produttrici di macchine agricole, mangimi e medicinali per la zootecnia, sementi, piante e prodotti vivaistici, prodotti chimici, gruppi di trasformazione industriale diversi di grandi dimensioni, industrie del legno e delle fibre tessili e alcune imprese private per la ricerca biotecnologica.

La ricerca italiana di settore fa capo a 7 diversi ministeri²¹, e fa riferimento anche alle regioni e alle province autonome.

Le criticità di contesto più evidenti riguardano:

- ✓ un finanziamento pubblico limitato, peraltro in una situazione generale di tendenziale contrazione delle risorse disponibili, stante il ben noto stato di sofferenza del quadro generale di finanza pubblica;

²⁰ Le informazioni riportate nel testo sono tratte dal sito internet del MIPAAF.

²¹ Ci si riferisce, segnatamente, al Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (MIPAAF), al Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca (MIUR), al Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), al Ministero delle Affari Esteri, al Ministero dello Sviluppo Economico, al Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, ed al Ministero della Salute.

- ✓ l'assenza di strumenti di pianificazione e coordinamento dell'attività di settore, di respiro pluriennale, in grado di coordinare e orientare le potenzialità di ricerca esistenti;
- ✓ la mancanza di un centro di riferimento in grado di indirizzare lo sviluppo e l'applicazione delle nuove tecnologie;
- ✓ un organico collegamento con i progetti di ricerca in corso negli altri paesi industrializzati;
- ✓ la sostanziale assenza di grandi imprese in grado di investire risorse nell'innovazione biotecnologica del settore.

- 4.B ANALISI DEL CONTESTO INTERNO²²

Si è già ricordato più volte che il C.R.A. ha un patrimonio assai vasto, in particolare dal punto di vista immobiliare (vd. Paragrafi 2.1.,2.2, 2.3); per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, e per la correlata gestione del suddetto patrimonio, l'Ente si avvale del lavoro di una adeguata dotazione organica.

Una dettagliata analisi qualitativa e quantitativa del personale attualmente impiegato presso il C.R.A. è contenuta nelle tabelle sottostanti:

C.R.A. – dati relativi all'anno 2010	
Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	50,40
Età media dei dirigenti (anni)	47,18
% di dipendenti in possesso di laurea	35,44
% di dirigenti in possesso di laurea	100
Ore di formazione (media per dipendente)	4,68
Turnover del personale	n. 77 unità

Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	0,52% (malattia) 0,42% (altri motivi)
Tasso di dimissioni premature	0
Tasso di richieste di trasferimento	n. 14 istanze di mobilità in entrata n. 16 istanze di mobilità in uscita
Tasso di infortuni	n. 6 casi
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€. 39.996,88

²² Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.4.2, p. 16.

% di personale assunto a tempo indeterminato	89,63
--	-------

Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	76,92
% di donne rispetto al totale del personale	38,20
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	52,60
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	46,67 Dirigente 48,66 altro personale
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	34,78

Dai dati innanzi riportati emerge che, in disparte le considerazioni già svolte con riguardo all'età media del personale ed ai rischi connessi alla perdita di valide professionalità derivanti dalla cessazione dell'incarico per decorrenza dei limiti di età e raggiungimento dell'età pensionabile (vd. par. 2.III), il livello di scolarizzazione dei dipendenti del C.R.A. non appare – *prima facie* - particolarmente alto, tanto più per un Ente di ricerca: ciò non deve però trarre in inganno, giacché alle dipendenze del C.R.A. lavorano, oltre ai ricercatori, anche tecnologi, operatori tecnico-amministrativi e finanche manovalanza agricola addetta presso le aziende dell'Ente.

La percentuale di personale assunto a tempo indeterminato è piuttosto alta, attestandosi all'89,63% della forza lavoro operante presso il C.R.A.: la presenza delle restante percentuale di lavoratori a tempo determinato è dovuta ad esigenze legate alla gestione dei flussi produttivi delle aziende agricole dell'Ente (lavoratori stagionali) e, per altro verso, per il reclutamento di personale a supporto dei progetti di ricerca scientifica.

A quest'ultimo riguardo va segnalato che, in attuazione di quanto stabilito in sede di programmazione triennale del fabbisogno del personale, tra il 2009/2010 sono state attivate procedure concorsuali volte proprio a risolvere o attenuare tale problema, e che all'esito delle medesime, al termine del 2010, si è riuscito a raggiungere l'obiettivo di assumere a tempo indeterminato 42 unità di personale (tra cui 34 ricercatori e 8 funzionari amministrativi), delle quali molte già costituivano parte del precariato attivo presso il C.R.A.; è inoltre prevista, per il biennio 2011/2012, la continuazione dell'anzidetta operazione, al duplice fine di dotare l'Ente di una corpo operativo stabile e di offrire sicurezza economica ai lavoratori che prestano il loro servizio alle dipendenze dell'Amministrazione ed ai relativi nuclei familiari.

In tale prospettiva, nonostante lo scenario economico globale che stenta ad uscire dalla attuale fase recessiva, l'Ente opera dunque in senso nettamente anticiclico, cercando al

contempo - nel rispetto della vigenti norme in materia di limitazioni alle assunzioni di personale - di espandere la propria attività e di assumere all'uopo il personale necessario.

Il C.R.A. cura la formazione continua del proprio personale, attivando corsi di aggiornamento e percorsi formativi che interessano tanta parte dei lavoratori operanti presso l'Amministrazione centrale e presso le strutture operative: nell'anno trascorso (2010) la media delle ore di formazione per ciascun dipendente dell'Ente è stata di quasi 5 ore, per una spesa complessiva di € 114.123,21.

Si segnala infine una nutrita presenza di lavoratori di genere femminile nell'organico del C.R.A. (38,20%), presenza che è ancor più considerevole nell'Amministrazione centrale dell'Ente (75%), nonché a livello dirigenziale (76,92%).

5. OBIETTIVI STRATEGICI²³

La pianificazione dell'attività del C.R.A. avviene a vari livelli, adattandosi alla struttura dell'Ente ed al contesto istituzionale di riferimento.

Gli autori del processo di pianificazione sono: il Presidente ed il Consiglio di Amministrazione, gli organi posti al vertice della struttura piramidale dell'Ente; il Direttore generale, che esercita attività di indirizzo e controllo sulla struttura²⁴, a livello sottostante si collocano, le due Direzioni centrali (Affari giuridici ed Attività scientifiche) ed infine, per ciò che concerne l'attività scientifica e di ricerca in senso stretto, i Dipartimenti.

Al di sopra del C.d.A. si colloca - in una posizione esterna - il MIPAAF, che esercita poteri di vigilanza sull'operato del C.R.A.; gli obiettivi del C.R.A. devono essere coerenti con le politiche ed i programmi stabiliti dal MIPAAF.

Gli autori del processo di pianificazione, costituiscono i punti di snodo attraverso i quali fluisce l'attività di pianificazione della performance ovvero la definizione degli obiettivi strategici e, di seguito, degli obiettivi operativi, dei piani e dei programmi.

Le linee di flusso degli obiettivi - che si sostanziano nel percorso seguito da ciascun obiettivo gestionale dal punto di snodo in cui tale obiettivo è stato definito fino alle unità operative presso le quali si svolgono le attività finalizzate al suo perseguimento, passando per eventuali punti di snodo intermedi - coincidono con i canali gerarchici che collegano i suddetti punti di snodo: il flusso degli obiettivi costituisce la c.d. fase discendente (*top-down*) della pianificazione, mentre la c.d. fase ascendente (*bottom-up*) è rappresentata dal flusso dei risultati, che - in direzione inversa rispetto a quella sopra descritta - parte dai risultati, rilevati in base agli indicatori all'uopo predisposti in relazione ad ogni attività programmata, passa attraverso alle unità organizzative responsabili della conduzione di dette attività e risale fino al punto di snodo che ha definito l'obiettivo (e che ne verifica il grado di raggiungimento), passando per eventuali punti di snodo intermedi.

La performance dell'Ente, vale a dire l'insieme delle attività da questo svolte, si ripartisce in due macrocategorie che procedono parallelamente: si tratta, da un lato, delle attività ordinarie (o routinarie) e, dall'altro, delle attività specifiche che vengono individuate in sede di pianificazione a mezzo delle direttive emanate ai vari livelli dei punti di snodo (in particolare del terzo punto di snodo); a queste ultime attività corrisponde normalmente, a monte, un obiettivo operativo che esse sono finalizzate a perseguire, e dunque un risultato da raggiungere.

Alle attività routinarie non è sempre e necessariamente abbinato un obiettivo operativo, dal momento che parte di esse riguardano l'ordinaria amministrazione interna ed esterna del C.R.A.; in ogni caso può accadere che a dette attività vengano abbinati obiettivi

²³ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.5, p. 17.

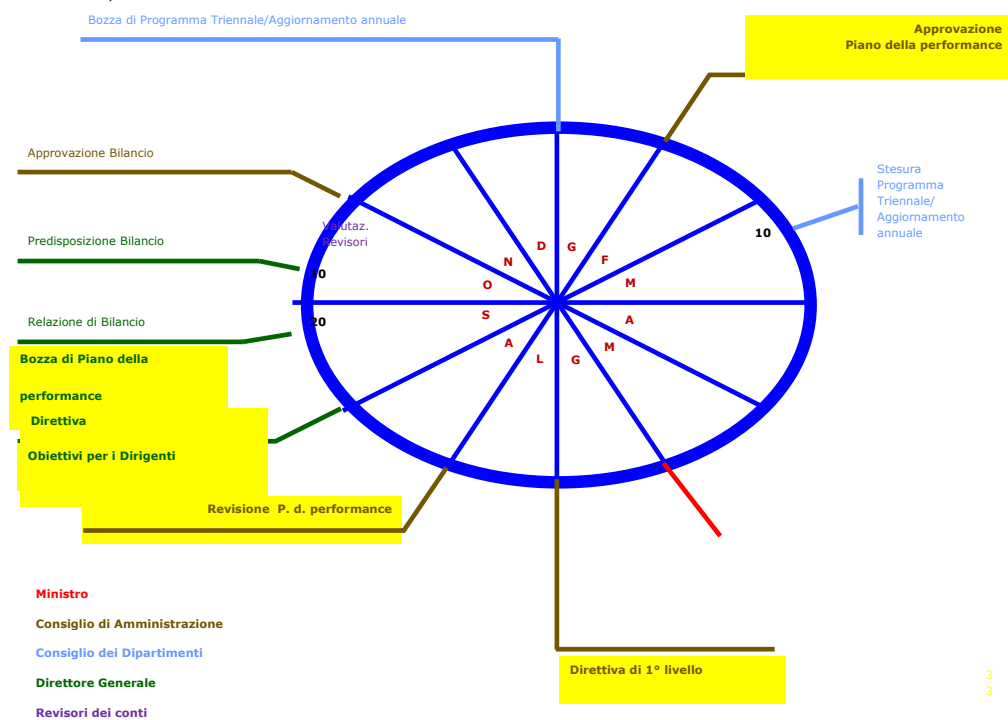
²⁴ Cfr. art. 13 dello Statuto del C.R.A.

operativi, come, ad esempio, quelli riguardanti il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle procedure dell'Ente.

Le varie attività - ordinarie e non - vengono poi disaggregate ed attribuite ai singoli uffici, ordinariamente di livello dirigenziale o ad esso equiparato (per lo più Servizi e Dipartimenti); tanta parte delle attività in questione, e degli obiettivi cui esse sono sottese, sono trasversali, nel senso che sono attribuite al contempo a più uffici, chiamati dunque ad operare sinergicamente a tali fini.

* * *

Secondo quanto previsto dal vigente regolamento di amministrazione e contabilità, **spetta al Consiglio di Amministrazione del C.R.A. la definizione, su proposta del Presidente e d'intesa con il Direttore generale**, con cadenza almeno annuale e, comunque, in sede di deliberazione del Piano triennale di attività e dei piani esecutivi annuali che contengono gli aggiornamenti per ciascuno dei tre anni di validità, **delle linee di indirizzo dell'attività dell'Ente**; la programmazione dell'attività dell'Ente ed il relativo aggiornamento avvengono secondo la tempistica indicata nel grafico seguente e tramite l'intervento di vari organi del C.R.A., oltreché di soggetti esterni (segnatamente, il MIPAAF).



In particolare, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 3 del Regolamento di amministrazione e contabilità del C.R.A., adotta con cadenza annuale la relazione

programmatica nella quale descrive le linee strategiche del C.R.A. da perseguire nel periodo corrispondente alla durata del mandato del Consiglio stesso, nell'ambito del quadro economico generale del Paese e in conformità alle direttive stabilite dal MIPAAF.

Il Consiglio di amministrazione definisce in sede di relazione programmatica, ed in coerenza con i contenuti del Piano triennale d'attività, le iniziative da attivare precisando sia le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per la loro realizzazione che le eventuali variazioni intervenute rispetto alla relazione programmatica dell'anno precedente.

I contenuti della relazione trovano riscontro nel bilancio pluriennale e, per l'anno di riferimento, nel bilancio di previsione annuale.

Il Consiglio di Amministrazione del C.R.A. emana quindi la direttiva generale per l'attività amministrativa nella quale traduce le priorità politico-amministrative delineate all'inizio della programmazione in obiettivi strategici assegnati alla Direzione Generale.

* * *

Per l'anno 2011, in coerenza con le scelte strategiche del passato e nelle more del rinnovo degli Organi di Indirizzo politico-amministrativo²⁵ e scientifico²⁶ del C.R.A., nonché della redazione del Piano triennale di attività – che, come già riferito, definisce il quadro complessivo di riferimento dell'azione dell'Ente sul versante scientifico, e conseguentemente orienta anche le attività amministrativo-gestionali di supporto – sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici con decreto commissariale n. 107/C del 27/04/2011 ; tali obiettivi strategici si pongono in linea di sostanziale continuità con quelli definiti già nel recente passato in sede di programmazione dell'attività dell'Ente:

- 1) Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche;
- 2) Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti ai sensi del d. lgs. 454/1999 dal MIPAAF ed ai risultati previsti;
- 3) Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del C.R.A., con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività;

²⁵ Il mandato del Presidente del C.R.A. è venuto a scadenza nel mese di dicembre 2010. Quello del C.d.A. avrà termine nel mese di luglio 2011.

²⁶ Il Consiglio dei Dipartimenti ha ultimato il proprio mandato il

- 4) Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività;
- 5) Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università;
- 6) Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF;
- 7) Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del C.R.A., sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo;
- 8) Elaborazione di una proposta di finalizzazione del patrimonio dell'Ente in funzione del progetto di razionalizzazione della rete scientifica e della generazione di risorse finanziarie;
- 9) Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica;
- 10) Revisione, alla luce della Direttiva del dipartimento della funzione pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011 - 2013 sulla base di quanto sopra indicato;
- 11) Attivazione delle procedure di selezione di direttori dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti;
- 12) procedere con il processo di attivazione delle competenze relative al quinto dipartimento qualità, certificazione e referenziare, vista l'assoluta priorità di proteggere il made in Italy nel settore agroalimentare anche in considerazione dell'approvazione della legge sulla "tracciabilità". Nella prima fase dell'iniziativa cioè può nascere con l'ausilio dei dipartimenti esistenti;
- 13) Potenziamento della comunicazione interna e verso l'esterno.

Si tratta di linee d'intervento che interessano trasversalmente le Aree strategiche innanzi individuate, e che costituiscono al momento le priorità politiche dell'amministrazione, e

che hanno riguardo anche alla dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale, con speciale riferimento al funzionamento dell'organizzazione.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI²⁷

Il Direttore Generale del C.R.A., sulla scorta degli obiettivi strategici assegnati dal Consiglio di Amministrazione in sede di Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (c.d. Direttiva di I livello), emana apposita Direttiva di II livello, in cui individua linee guida per tutta la Dirigenza ed assegna ai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali, ai Direttori dei Dipartimenti ed ai Dirigenti in servizio presso la Direzione Generale degli obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte.

Il processo di assegnazione degli obiettivi operativi si svolge con la diretta partecipazione degli assegnatari; questi ultimi, infatti, sempre tenuto conto delle linee strategiche d'intervento individuate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e degli obiettivi strategici di cui innanzi, formulano proposte sia in ordine a detti obiettivi operativi, sia in relazione alle principali attività da svolgere per il conseguimento degli stessi.

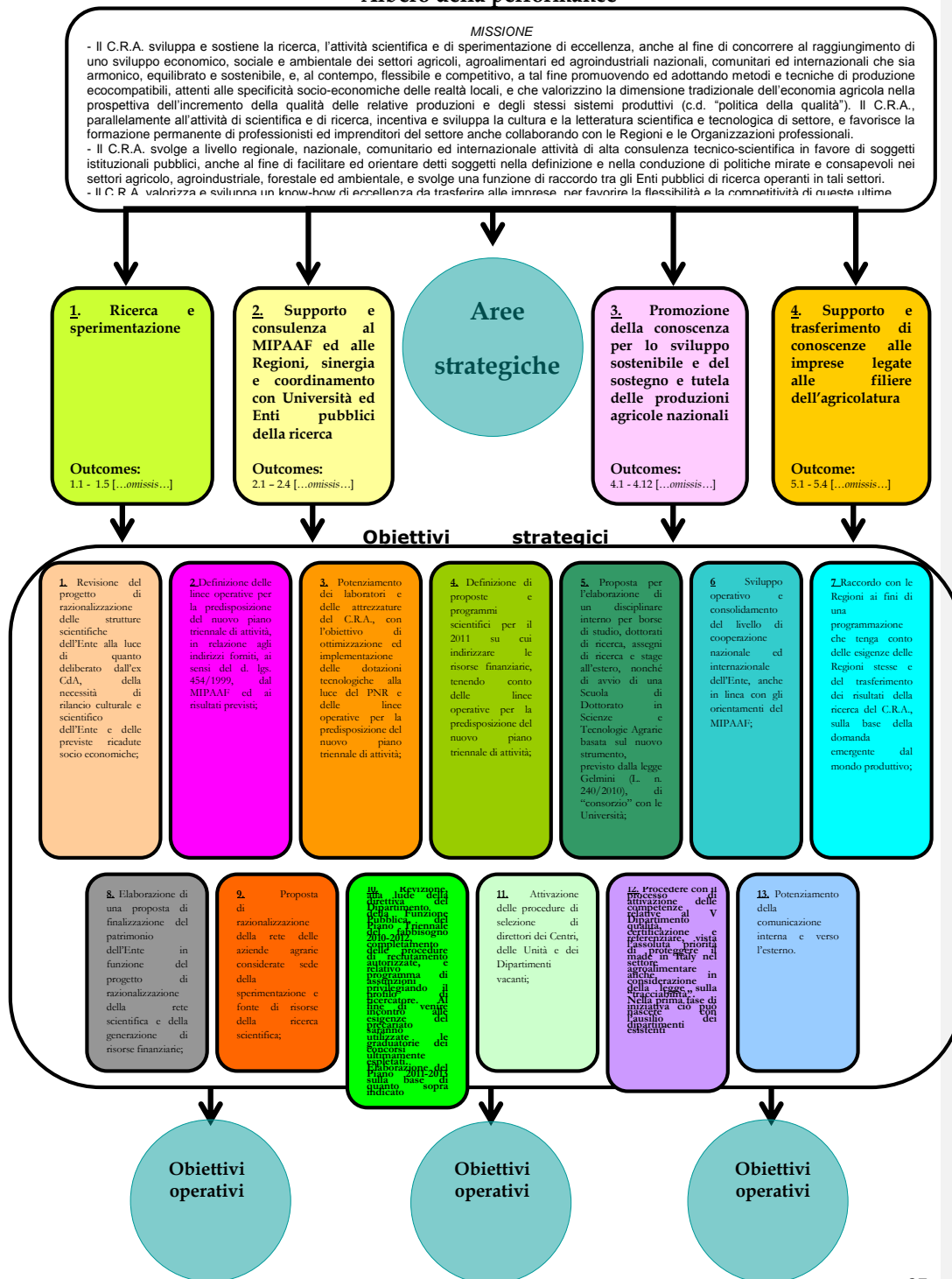
Il Direttore Generale, in sede di assegnazione degli obiettivi operativi tiene conto di dette proposte, anche allo scopo di assicurare un adeguato livello di condivisione dei medesimi. Sulla base degli obiettivi strategici ed operativi come innanzi declinati, i Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali e i Direttori dei Dipartimenti assegnano ai preposti alle unità organizzative subordinate - sempre sulla base di un processo che contempla la diretta partecipazione degli assegnatari tramite formulazione di proposte - le attività programmate per il raggiungimento dei medesimi obiettivi.

Nella maggioranza dei casi gli obiettivi operativi di cui sopra consistono in c.d. obiettivi trasversali, il cui perseguimento, cioè, è affidato congiuntamente a più centri di responsabilità amministrativa di primo livello ed anche, a maggior ragione, a più centri di responsabilità di secondo livello.

* * *

²⁷ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.6, p. 19.

Albero della performance



Per ciascun obiettivo strategico sopra indicato, si riportano gli obiettivi operativi ed i tempi previsti per la realizzazione degli stessi.

6 A. GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2011

Nel presente paragrafo si illustreranno gli obiettivi operativi assegnati dal Direttore generale – nel rispetto degli indirizzi previsti dalla Direttiva di I livello emanata dal Commissario straordinario – alle Direzioni centrali, ai Dipartimenti, ed ai Servizi alla diretta dipendenza della Direzione generale.

DIREZIONE CENTRALE AFFARI GIURIDICI (DCA)

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Revisione dei profili giuridici e tecnici del progetto di razionalizzazione delle strutture.

INDICATORE

Elaborazione di un documento recante le modifiche proposte.

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Relazione circa l'attuazione del progetto di razionalizzazione con l'indicazione delle eventuali criticità in ordine alla riallocazione delle risorse umane e patrimoniali	Elaborazione di un documento di analisi e valutazione degli interventi di razionalizzazione delle strutture di ricerca senza modifica del Piano di riorganizzazione e razionalizzazione della rete delle articolazioni territoriali
Servizio I/A	Servizio II/A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione della relazione	Elaborazione del documento
------------------------------	----------------------------

TEMPO PREVISTO

dicembre 2011

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti.
--

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Redazione di un'ipotesi di quantificazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie alla progressiva realizzazione del piano.
--

INDICATORE

Redazione del documento

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Attività di quantificazione delle risorse umane	Attività di quantificazione delle risorse strumentali	Attività di quantificazione delle risorse finanziarie
Servizio VI A	Servizio III A	Servizio IV A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione di una relazione	Elaborazione di una relazione	Elaborazione di una relazione
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

TEMPO PREVISTO

luglio 2011

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Definizione del bando per l'individuazione delle migliori proposte progettuali concernenti il più efficiente ed efficace utilizzo dei laboratori da parte delle strutture.

INDICATORE

Emanazione del bando

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Redazione di una relazione elaborata sulla base della proposta di bando prodotta dalla DCS

Servizio I A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione del bando

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI

Analisi degli aspetti giuridici del disciplinare interno.	Analisi dei contributi forniti dalla DCS e definizione del nuovo disciplinare	Supporto alla DCS nella definizione dei contenuti delle linee di sviluppo per la costituzione di forme consortili con le Università	Individuazione delle preferibili modalità organizzative e delle forme giuridiche della costituenda scuola di dottorato
---	---	---	--

INDICATORE

Elaborazione di uno schema di disciplinare.	Emanazione del disciplinare	Trasmissione tempestiva degli elementi richiesti	Redazione di una proposta
---	-----------------------------	--	---------------------------

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio	luglio	luglio
--------	--------	--------	--------

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Analisi degli aspetti giuridici rilevanti e propedeutici alla adozione del disciplinare. Elaborazione della bozza di disciplinare	Rielaborazione della bozza di disciplinare alla luce dei contributi forniti dalla DCS e dalle Strutture di ricerca	Esame delle problematiche tecnico - giuridiche ed elaborazione di proposte per la risoluzione delle stesse	Redazione di un documento che esamini le varie forme organizzative previste in altre realtà simili al Cra, con indicazione delle modalità organizzative preferibili
Servizio II A	Servizio II A	Servizio II A	Servizio II A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione della bozza di disciplinare	Elaborazione del documento finale	Elaborazione di una relazione	Predisposizione della relazione
--	-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

TEMPI DI REALIZZAZIONE

maggio	maggio	luglio	luglio
--------	--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 8

Elaborazione di una proposta di finalizzazione del patrimonio dell'Ente in funzione del progetto di razionalizzazione della rete scientifica e della generazione di risorse finanziarie

OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI

Aggiornamento della proposta di programmazione delle dismissioni del patrimonio immobiliare non necessario allo svolgimento dell'attività istituzionale, già elaborata nell'anno 2010.	Presentazione di una proposta complessiva di valorizzazione del patrimonio dell'Ente.	Individuazione delle iniziative preliminari per la realizzazione della cittadella della ricerca di Monterotondo	Individuazione delle iniziative preliminari per la realizzazione della cittadella della ricerca di Lodi.
--	---	---	--

INDICATORE

Elaborazione di un documento di proposta	Elaborazione di un documento di proposta	Elaborazione di un documento di analisi	Elaborazione di un documento di analisi
--	--	---	---

TEMPO PREVISTO

luglio	ottobre	luglio	dicembre
--------	---------	--------	----------

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Aggiornamento della proposta di programmazione delle dismissioni del patrimonio immobiliare non necessario allo svolgimento dell'attività istituzionale, già	Elaborazione di una relazione che esamini le varie forme di valorizzazione del patrimonio dell'Ente in relazione al contesto	Elaborazione di una relazione circostanziata dove vengano indicate le iniziative da intraprendere per la realizzazione della cittadella della ricerca con la relativa tabella di	Elaborazione di una relazione circostanziata dove vengano indicate le iniziative da intraprendere per la realizzazione della cittadella della ricerca con la relativa tabella di
--	--	--	--

elaborata nel 2010		marcia	marcia
Servizio III A	Servizio III A	Servizio III A	Servizio III A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione della tabella riepilogativa	Elaborazione della relazione	Elaborazione della relazione	Elaborazione della relazione
--	------------------------------	------------------------------	------------------------------

TEMPI DI REALIZZAZIONE

luglio	ottobre	luglio	dicembre
--------	---------	--------	----------

Commento [t3]:

OBIETTIVO STRATEGICO N.9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI

Ricognizione della situazione patrimoniale e finanziaria delle aziende agrarie	Analisi della più adeguata dotazione del personale nelle aziende anche nella prospettiva di medio termine.	Individuazione delle migliori forme di gestione alla luce del quadro giuridico e finanziario di riferimento e redazione di una proposta generale di riassetto.	Redazione di un'ipotesi di gestione comune e coordinata delle aziende dell'area di Tor Mancina.
--	--	--	---

INDICATORE

Ricognizione della situazione patrimoniale e finanziaria delle aziende agrarie.	Analisi della più adeguata dotazione del personale nelle aziende anche nella prospettiva di medio termine.	Individuazione delle migliori forme di gestione alla luce del quadro giuridico e finanziario di riferimento e redazione di una proposta generale di riassetto.	Redazione di un'ipotesi di gestione comune e coordinata delle aziende dell'area di Tor Mancina.
---	--	--	---

TEMPO PREVISTO

luglio	luglio	settembre	ottobre
--------	--------	-----------	---------

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Redazione di un documento di analisi economico finanziaria delle Aziende	Verifica della situazione patrimoniale (terreni, fabbricati e attrezzature), anche in relazione ai dati elaborati dal Servizio IA nel 2010 ed a i dati del censimento agricolo effettuato dalle strutture di ricerca	Elaborazione di una tabella ricognitiva del personale di ruolo e non di ruolo addetto alle aziende, presente nelle strutture, con indicazione delle mansioni svolte	Ricognizione delle criticità, prospettate dai direttori delle Strutture in merito alla organizzazione del personale. Formulazione di proposte di miglioramento	Elaborazione di un documento di analisi relativo ad altre forme di organizzazione presenti presso altre realtà simili al Cra ed individuazione di soluzioni gestionali applicabili presso il Cra stesso	Organizzazione di una riunione con i direttori delle strutture di ricerca presenti nell'area di Monterotondo e predisposizione di una relazione di analisi delle forme di gestione e individuazione di soluzioni comuni alle diverse strutture
Servizio IV A	Servizio III A	Servizio VI A	Servizio I A	Servizio I A	Servizio I A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione documento	Elaborazione tabella riepilogativa	Elaborazione tabella ricognitiva	Elaborazione relazione	Elaborazione documento	Organizzazione della riunione e predisposizione della relazione
------------------------	------------------------------------	----------------------------------	------------------------	------------------------	---

TEMPI DI REALIZZAZIONE

luglio	luglio	luglio	luglio	settembre	ottobre
--------	--------	--------	--------	-----------	---------

OBIETTIVO STRATEGICO N.10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

OPERATIVI ASSEGNATI

Analisi dei fabbisogni sopravvenuti ai fini dell'aggiornamento del Piano	Elaborazione del documento di aggiornamento	Completamento delle procedure previste dal Piano triennale secondo quanto disposto nella direttiva della Funzione Pubblica.	Analisi e studio dell'attuale fenomeno del precariato, al fine dell'individuazione di elementi risolutivi	Ricognizione dei possibili fabbisogni per il triennio 2011/2013	Elaborazione del nuovo Piano triennale
--	---	---	---	---	--

INDICATORE

Elaborazione di un documento di analisi	Aggiornamento del Piano	Definizione delle procedure di assunzione	Elaborazione di un documento di analisi e di proposta	Elaborazione di un documento di analisi	Redazione del Piano
---	-------------------------	---	---	---	---------------------

TEMPO PREVISTO

settembre	ottobre	dicembre	settembre	novembre	dicembre
-----------	---------	----------	-----------	----------	----------

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Elaborazione di una tabella ricognitiva, motivata, dei fabbisogni di personale sopravvenuti rispetto al	Elaborazione di una proposta di aggiornamento del piano triennale del fabbisogno 2010 - 2012 sulla base di	Elaborazione di un documento riportante l'indicazione delle modalita' e della tempistica per la definizione	Elaborazione di un documento che fotografi la sacca di precariato presente nell'Ente, ne individui le	Elaborazione di un documento condiviso di analisi che metta in rilievo le collocazioni in quiescenza previste nel	Elaborazione di una bozza di Piano Triennale 2011 - 2013 sulla scorta delle analisi effettuate (turn over e
---	--	---	---	---	---

piano triennale del fabbisogno 2010 - 2012	quanto emerso nella ricognizione delle esigenze sopravvenute	ed il completamento delle procedure di reclutamento previste dal Piano 2010 - 2012 e di cui alla Direttiva della funzione pubblica	cause ed i possibili interventi correttivi	prossimo triennio, ipotizzando una previsione dei relativi fabbisogni di personale	precariato)
Servizio VI A	Servizio VI A	Servizio V A	Servizio V A	Servizio V A e VI A	Servizio VI A

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione tabella ricognitiva	Elaborazione proposta di aggiornamento del piano e predisposizione della relativa bozza	Elaborazione del documento	Elaborazione del documento	Elaborazione documento condiviso	ELABORAZIONE BOZZA DI PIANO 2011 - 2013
----------------------------------	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------------	--

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttore dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Definizione dei contenuti di carattere giuridico - amministrativo delle procedure selettive ed emanazione dei bandi.

INDICATORE

Indizione delle procedure.

TEMPO PREVISTO

settembre

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Esame dei profili giuridico amministrativi delle bozze di bando predisposte dalla DCS e dai Dipartimenti e predisposizione dell'iter di attivazione delle relative procedure concorsuali

Servizio VA

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Attività di analisi giuridico amministrativa e predisposizione iter procedure concorsuali

OBIETTIVO STRATEGICO N. 13

Potenziamento della comunicazione interna e verso l'esterno.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Verifica delle forme di organizzazione delle attività di informazione e di comunicazione interna e verso l'esterno più adeguate alle esigenze dell'Ente

INDICATORE

Elaborazione di un documento di proposta.

TEMPO PREVISTO

ottobre

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Elaborazione di un documento di analisi delle criticità dei flussi di comunicazione interna verso l'esterno, predisposizione di una bozza di proposta progettuale, coerente con le esigenze emerse, relativa a strumenti che migliorino lo scambio di informazioni interno e verso l'esterno.

Proposta progettuale per la costituzione dell'URP.

Servizio IA

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione di un documento di analisi delle criticità e proposta di soluzioni. Proposta progetto URP

TEMPI DI REALIZZAZIONE

giugno

GLI ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DELLA DIREZIONE CENTRALE AFFARI GIURIDICI PER L'ANNO 2011

Analisi dei modelli organizzativi allo stato in essere presso le strutture e proposta di standard uniformi	Coordinamento dell'attività di eliminazione dei residui attivi e passivi presenti in bilancio afferenti alle strutture.	Elaborazione di un progetto di razionalizzazione ed unificazione degli adempimenti e delle procedure concernenti il ciclo paghe dei dipendenti e dei collaboratori del CRA, previa costituzione di apposito gruppo di lavoro.	Attuazione dei contenuti del progetto di razionalizzazione ed unificazione degli adempimenti e delle procedure concernenti il ciclo paghe dei dipendenti e dei collaboratori del CRA.	Redazione di una proposta di revisione del Regolamento di organizzazione e funzionamento e di amministrazione e contabilità alla luce delle modifiche introdotte nel nuovo Statuto una volta che lo stesso sarà approvato.	Individuazione di procedure condivise per la gestione di singoli processi.
--	---	---	---	--	--

INDICATORE

Definizione di un progetto.	Eliminazione dei residui in misura media pari almeno al 20%.	Costituzione del gruppo di lavoro ed elaborazione del progetto.	Messa a regime del ciclo unico	Adozione dei Regolamenti	Individuazione di almeno due processi e attivazione di almeno uno di essi.
-----------------------------	--	---	--------------------------------	--------------------------	--

TEMPO PREVISTO

ottobre	Dicembre	Giugno	Dicembre	Novembre	dicembre
---------	----------	--------	----------	----------	----------

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Relazione riepilogativa e di analisi dei modelli organizzativi messi in atto presso le strutture, analisi delle criticità e proposta di soluzioni	Eliminazione dei residui attivi nella misura del 10% e dei residui passivi nella misura del 20%	Attività di sperimentazione e del ciclo paghe unico. Elaborazione di una relazione riepilogativa	Adozione dei regolamenti
Servizio IA	Servizio IVA	Servizio IVA e VI A	Tutti i Servizi DCA

INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA

Elaborazione della relazione	Elaborazione della relazione dimostrativa dell'eliminazione dei residui	Elaborazione di una relazione riepilogativa con indicazione delle nuove procedure predisposte e dei risultati della sperimentazione	Elaborazione di una bozza di aggiornamento dei regolamenti
------------------------------	---	---	--

TEMPI DI REALIZZAZIONE

ottobre	dicembre	dicembre	novembre
---------	----------	----------	----------

DIREZIONE CENTRALE ATTIVITÀ SCIENTIFICHE (DCS)

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Supporto alla revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture di ricerca in vista del suo esame da parte degli Organi deliberanti.

INDICATORE

Contributi alla redazione di una proposta di revisione del progetto.

TEMPO PREVISTO

Ottobre

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla DCS per individuare le sovrapposizioni di attività scientifica in relazione alle attuali missioni dei Centri e delle Unità	Supporto alla DCS per individuare i centri e le Unità appartenenti ad un'unica filiera produttiva
Servizio II S	Servizio II S

INDICATORE

redazione di un documento	redazione di un documento di proposta
---------------------------	---------------------------------------

TEMPI DI REALIZZAZIONE

settembre	settembre
-----------	-----------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Individuazione del metodo di lavoro per la definizione delle tematiche oggetto di indagine e delle modalità operative, anche attraverso la partecipazione della comunità scientifica dell'Ente.	Costituzione di un apposito gruppo di lavoro a supporto dell'obiettivo operativo.	Redazione di un indice del documento recante le linee operative.	Analisi, anche attraverso la consultazione del gruppo, delle proposte in ordine ai titoli, ai contenuti ed alle motivazioni scientifiche dei documenti ASPP per il triennio 2011/2013.	Individuazione dei titoli e dei contenuti degli ASPP per il triennio 2011/2013.	Costituzione di gruppi di lavoro in relazione a ciascun documento ASPP
---	---	--	--	---	--

INDICATORE

Costituzione di un gruppo di lavoro e realizzazione di incontri in vista della predisposizione e della bozza di lavoro.	Verbalizzazioni e dei risultati del gruppo di lavoro	Videoconferenza sull'attività del gruppo di lavoro e su una prima stesura del documento.	Somministrazione di un'apposita scheda di rilevazione delle proposte.	Elaborazione di una proposta di concerto con i Dipartimenti .	Videoconferenza sull'attività dei gruppi di lavoro
---	--	--	---	---	--

TEMPO PREVISTO

maggio	settembre	luglio	maggio	giugno	luglio
--------	-----------	--------	--------	--------	--------

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Individuazione dei principali progetti di interesse per il settore e risultati o esigenze di ulteriori ricerche per il settore associato ai documenti ASPP nel precedente triennio (2008 - 2010)

Servizio II S**INDICATORE**

Redazione di un documento

TEMPI DI REALIZZAZIONE

luglio

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Ricognizione concernente le richieste di potenziamento dei laboratori da parte delle strutture	Elaborazione delle informazioni ottenute attraverso la ricognizione e prima definizione delle principali piattaforme presenti nell'Ente	Definizione di una proposta di bando per il potenziamento delle dotazioni di laboratorio	Confronto con la comunità scientifica del CRA sui contenuti del documento di definizione delle piattaforme
--	---	--	--

INDICATORE

Predisposizione e diffusione di una scheda di rilevazione, acquisizione delle risposte ed elaborazione dei risultati.	Redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente.	Elaborazione della proposta di bando.	Videoconferenza sulla definizione delle piattaforme e sullo schema di bando per le dotazioni di laboratorio.
---	---	---------------------------------------	--

TEMPO PREVISTO

maggio	giugno	luglio	luglio
--------	--------	--------	--------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla DCS per la ricognizione presso i Centri e le Unità delle informazioni utili a definire le piattaforme tecnologiche dell'Ente.	Supporto alla DCS per la predisposizione di una proposta di bando	Supporto alla DCS per la predisposizione di una proposta di bando
Servizio I S	Servizio I S	Servizio II S

INDICATORE

Redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente	Elaborazione della proposta di bando	Definizione di una proposta di bando per il potenziamento delle proposte di laboratorio
--	--------------------------------------	---

TEMPI DI REALIZZAZIONE

giugno	luglio	giugno
---------------	---------------	---------------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Individuazione di programmi scientifici prioritari da predisporre nel corrente anno.

INDICATORE

Redazione del documento di indirizzo.

TEMPO PREVISTO

settembre

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Elenco dei progetti da presentare entro il 2011 (o nei primi mesi del 2012) con particolare riguardo ai tavoli di filiera attivati presso il MiPAAF e di quelli di interesse per la rete rurale

servizio II S

INDICATORE

Redazione del documento

TEMPI DI REALIZZAZIONE

luglio

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Definizione dello schema di disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, elaborato con la DCA e sua redazione in relazione agli aspetti scientifici.	Proposta di definizione dei contenuti scientifici delle linee di sviluppo per la costituzione di forme consortili con le Università, con speciale riferimento alle aree scientifiche di interesse del CRA per il dottorato ed ai settori scientifico-disciplinari ad esse afferenti.
--	--

INDICATORE

Integrazione dello schema di disciplinare	Elaborazione di un documento di proposta insieme ai Dipartimenti.
---	---

TEMPO PREVISTO

maggio	luglio
--------	--------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla DCS per la definizione dello schema di disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca e stage all'estero, elaborato con la DCA e sua redazione in relazione agli aspetti scientifici	Supporto alla DCS per identificare le procedure di attivazione presso il MIUR di una scuola di dottorato e revisione dei contenuti ipotizzati per la scuola di dottorato
servizio II S	servizio II S

TEMPO DI REALIZZAZIONE

maggio	luglio
---------------	---------------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6

Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Definizione degli aspetti scientifici del bando per la partecipazione agli stage all'estero.	Attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.	Attività di coordinamento scientifico per la partecipazione delle strutture dell'Ente al bando bilaterale Italia/Israele una volta che sia stato emanato dal Mipaaf .	Individuazione di modalità attuative dei progetti gemellati con le istituzioni di ricerca canadesi.
--	--	---	---

INDICATORE

Stesura del bando per le parti scientifiche	Attuazione dell'iniziativa e redazione dell'elenco dei beneficiari.	Azioni di informazione e coordinamento per il coinvolgimento delle strutture nella predisposizione di almeno due progetti.	Redazione di almeno un documento attuativo del gemellaggio d'intesa con i Dipartimenti.
---	---	--	---

TEMPO PREVISTO

maggio	novembre	settembre	luglio
--------	----------	-----------	--------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla DCS per la predisposizione dei progetti da presentare al Bando bilaterale	Supporto alla DCS per la definizione delle azioni relative al gemellaggio dei	Ricognizione presso i Centri e le Unità delle ipotesi di proposte progettuali da
---	---	--

Italia – Israele.	progetti di ricerca Italia – Canada.	formulare per il bando bilaterale Italia – Israele.
Servizio IIS	Servizio IIS	Servizio IS

INDICATORE

Presentazione di almeno 2 progetti.	Redazione di almeno un documento attuativo delle azioni di gemellaggio previste nei progetti.	n. 1 tabella di sintesi.
-------------------------------------	---	--------------------------

TEMPO PREVISTO

Giugno	Giugno	luglio
---------------	---------------	---------------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7

Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del CRA, sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Consultazione della “Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca” sui programmi scientifici che il CRA proporrà al Ministero Vigilante.	Attuazione, con le Regioni coinvolte, delle modalità di trasferimento secondo il protocollo agritrasfer in sud.	Incontro con la “Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca “sulle attività d’interesse regionale del progetto Agritrasfer-in-sud” al fine di verificare ulteriori accordi di collaborazione per il trasferimento dei risultati della ricerca e dell’innovazione tecnologica.
---	---	--

INDICATORE

Organizzazione di un workshop.	Stipulazione di convenzioni con le Regioni coinvolte nel progetto	Organizzazione di un workshop.
--------------------------------	---	--------------------------------

TEMPO PREVISTO

settembre	ottobre	maggio
-----------	---------	--------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Consultazione della “Rete interregionale per la ricerca agraria e forestale, acquacoltura e pesca” sui programmi scientifici che il Cra proporrà al Ministero Vigilante.	Attuazione, con le Regioni coinvolte, delle modalità di trasferimento secondo il protocollo Agritrasfer in Sud.	Incontro con la “Rete interregionale per la ricerca agraria forestale acquacoltura e pesca” sulle attività di interesse regionale del progetto Agritrasfer – in – sud” al fine di verificare ulteriori accordi di collaborazione per il trasferimento dei risultati della ricerca e dell’innovazione tecnologica.
Servizio IVS	Servizio IVS	Servizio IVS

INDICATORE

Organizzazione di un workshop	Stipulazione di convenzioni con le Regioni coinvolte nel progetto	Organizzazione di un workshop
-------------------------------	---	-------------------------------

TEMPO PREVISTO

Ottobre	Luglio	Maggio
---------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Individuazione delle iniziative preliminari per l’elaborazione di una proposta generale di	Elaborazione di una proposta generale di riassetto della rete delle aziende agrarie.	Elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla
--	--	---

riassetto.		cittadella di Monterotondo.
------------	--	-----------------------------

INDICATORE

Costituzione di un gruppo di lavoro e definizione delle iniziative preliminari.	Elaborazione del documento preliminare.	Elaborazione di un documento preliminare.
---	---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	settembre	novembre
--------	-----------	----------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla Dcs per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto della rete delle aziende agrarie	Supporto alla Dcs per l'individuazione delle iniziative preliminari per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto	Supporto alla Dcs per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto della rete delle aziende agrarie	Supporto alla Dcs per l'elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla cittadella di Monterotondo	Supporto alla Dcs per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto della rete delle aziende agrarie	Supporto alla Dcs per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto della rete delle aziende agrarie
IS	IIS	IIS	IIS	IIIS	IVS

INDICATORE

Elaborazione del documento preliminare	Costituzione di un gruppo di lavoro e definizione delle iniziative preliminari	Elaborazione del documento preliminare	Elaborazione di un documento preliminare	Elaborazione del documento preliminare	Elaborazione del documento preliminare
--	--	--	--	--	--

TEMPO PREVISTO

luglio	giugno	agosto	agosto	luglio	luglio
--------	--------	--------	--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture cui destinare i ricercatori da reclutare nel corso del triennio 2011/2013

INDICATORE

Elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

dicembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttore dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti.

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Individuazione dei requisiti professionali e delle prove scientifiche nel caso di attivazione dei bandi di reclutamento..

INDICATORE

Elaborazione, d'intesa con i Dipartimenti, delle bozze di bando rispettivamente destinate ai direttori dei Centri ed ai direttori delle Unità.

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 12

Attivazione del quinto Dipartimento in considerazione della nuova legge sulla "tracciabilità".

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento	Definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento
--	--

INDICATORE

Documento di sintesi dei risultati	Elaborazione di una proposta.
------------------------------------	-------------------------------

TEMPO PREVISTO

settembre	novembre
-----------	----------

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Supporto alla DCS per l'analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento	Supporto alla DCS per la definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento
IVS	IVS

INDICATORE

Documento di sintesi dei risultati	Elaborazione di una proposta
------------------------------------	------------------------------

TEMPO PREVISTO

agosto	settembre
--------	-----------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 13

Potenziamento della comunicazione interna e verso l'esterno.
--

OBIETTIVO OPERATIVO ASSEGNATO

Elaborazione di un'idea progettuale per migliorare la capacità comunicativa esterna dell'Ente

INDICATORE

Definizione delle azioni necessarie per l'adesione ad almeno un polo interbibliotecario già esistente tramite sistema ISBN: redazione di un documento di fattibilità
--

TEMPO PREVISTO

settembre

ATTIVITÀ PROGRAMMATA

Individuazione di un sistema di messa in rete delle risorse bibliotecarie e museali delle	Razionalizzazione delle pubblicazioni scientifiche editate dall'Ente.	Supporto alla Dcs per l'elaborazione di una idea progettuale per migliorare la capacità comunicativa esterna
---	---	--

strutture del Cra.		dell'Ente.
Servizi VS	Servizi VS	Servizi VS

INDICATORE

Definizione delle azioni necessarie per l'adesione ad almeno un polo interbibliotecario già esistente tramite sistema ISBN: redazione di un documento di fattibilità.	Bozza di regolamento riportante i requisiti tecnico scientifici necessari per ottenere la qualifica di " CRA journal".	Elaborazione di una proposta.
---	--	-------------------------------

TEMPO PREVISTO

novembre	ottobre	settembre
----------	---------	-----------

GLI ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DELLA DIREZIONE CENTRALE ATTIVITÀ SCIENTIFICHE (DCS) PER L'ANNO 2011

Supporto alla DG per la definizione di programmi formativi per personale scientifico e tecnico del CRA	Attuazione del Piano dei sistemi informativi con l'adozione di strumenti per la gestione delle risorse umane e dei progetti di ricerca, per la pianificazione strategica e operativa ed il controllo, per la gestione documentale.	Concorso alla redazione di una proposta di revisione del Regolamento di organizzazione e funzionamento e di amministrazione e contabilità alla luce delle modifiche introdotte nel nuovo Statuto una volta che lo stesso sarà approvato.
--	--	--

INDICATORI

Supporto al Servizio Formazione per la redazione di una proposta. Tempi previsti: maggio	<i>Completamento delle seguenti misure previste dal Piano dei Sistemi informativi:</i> 1. Installazione nuovo CED Tempi previsti: maggio 2. Realizzazione della rete interna (INTRANET) di connettività per tutte le sedi del CRA Tempi previsti: settembre 3. Migrazione sul nuovo CED delle procedure informatiche	Supporto per i profili di competenza all'adozione dei regolamenti. Tempi previsti: dicembre
---	---	--

	(contabilità e banca dati progetti) Tempi previsti: <i>luglio</i> 4. Installazione / attivazione SW Patrimonio Tempi previsti: <i>luglio</i> 5. Installazione / attivazione SW Protocollo informatico per fase sperimentale Tempi previsti: <i>settembre</i> 6. Installazione / attivazione SW Protocollo informatico per tutte le strutture Tempi previsti: <i>dicembre</i> 7. Sviluppo SW per gestione time-sheet sui progetti Tempi previsti: <i>maggio</i> 8. Interfaccia per integrazione della banca dati progetti con i dati da bilancio Tempi previsti: <i>ottobre</i>	
--	---	--

ULTERIORI ATTIVITA' PROGRAMMATE ANNO 2011

Servizio IIS	Servizio IIIS	Servizio IVS	Servizio VS	Servizio VIS
Semplificazione delle attuali procedure di firma dei progetti, delle convenzioni e delle rendicontazioni.	Valutazione delle Strutture per l'anno 2010 secondo le indicazioni del Comitato di valutazione.	Specificare al servizio Bilancio le motivazioni connesse alle esigenze del nuovo regolamento da considerare al fine di quantificare le entrate di royalties dei portafogli di proprietà intellettuale dell'Ente	Restyling del sito web dell'Ente	Attuazione del Piano dei sistemi informativi con l'adozione di strumenti per la gestione delle risorse umane e dei progetti di ricerca, per la pianificazione strategica e operativa e il controllo, per la gestione documentale.
Applicazione delle nuove	Acquisizione, organizzazione e	Analisi critica e proposte per la	Messa a disposizione delle	Redazione del piano per la

procedure di gestione dei progetti, convenzioni e rendicontazioni.	pubblicazione delle pubblicazioni scientifiche dei Centri e delle Unità per l'anno 2010.	valorizzazione del portafoglio di proprietà intellettuale dell'ente	Strutture delle Ente delle risorse editoriali scientifiche	continuità operativa e disaster recovery
Completamento dell'inserimento dei dati finanziari dei progetti e delle convenzioni in Autorend.	Semplificazione delle attuali procedure di firma dei progetti, delle convenzioni e delle rendicontazioni.	Semplificazione delle attuali procedure di firma dei progetti, delle convenzioni e delle rendicontazioni	Organizzazione dell'iniziativa Cra per la Giornata Mondiale dell'Alimentazione	Semplificazione delle attuali procedure di firma dei progetti, delle convenzioni e delle rendicontazioni
Predisposizione delle tabelle di ripartizione delle macrovoci secondo le procedure in essere.			Documentazione relativa al materiale divulgativo dell'Ente a disposizione delle Strutture del Cra	

INDICATORI

Stesura di una bozza di circolare e relativi allegati	Redazione di una tabella con i punteggi ed i giudizi per i Centri e le Unità di ricerca del cra relativi all'anno 2010.	Redazione di un documento	Traduzione in inglese delle pagine attualmente non tradotte e modifiche ed aggiornamenti delle seguenti pagine del sito web: Home page del Cra Conosci il cra Amm. Centrale/Servizi Gli organi Dipartimenti ed attività Centri ed Unità di ricerca Fondazione M. bolognini	Completamento Delle Seguenti Misure Previste Dal Piano Dei Sistemi Informativi: 1) Installazione Nuovo CED (Tempo Previsto: Giugno), 2) Realizzazione Della Rete Interna (INTRANET) di connettività per tutte le sedi del Cra (Tempo Previsto: settembre), 3) migrazione sul nuovo Ced delle procedure informatiche (contabilità e banca dati progetti) (Tempo Previsto: luglio), 4) installazione/attivazione SW Patrimonio (Tempo
---	---	---------------------------	---	---

			Persone Progetti Manualistica e materiale divulgativo Comitato unico di garanzia	Previsto: Giugno), 5) installazione/attivazione SW protocollo informatico per fase sperimentale (Tempo Previsto: settembre), 6) installazione/attivazione SW protocollo informatico per tutte le strutture (Tempo Previsto: dicembre), 7) Sviluppo SW per gestione time sheet sui progetti (Tempo Previsto: luglio), 8) interfaccia per integrazione della banca dati progetti con i dati da bilancio (Tempo Previsto: novembre).
Incontri e videoconferenze per la formazione del personale interno e delle strutture	Elenco delle pubblicazioni scientifiche del Cra.	Redazione di un documento di analisi e proposte	N° delle riviste scientifiche	Redazione di un documento
Almeno 70 progetti e convenzioni da completare	Supporto alla Dcs per la stesura di una bozza di circolare e relativi allegati	Supporto alla Dcs per la stesura di una bozza di circolare e relativi allegati	Realizzazione del Programma	Supporto alla DCS per la stesura di una bozza di circolare e relativi allegati
Almeno 70 tabelle predisposte			Elenco del materiale divulgativo classificato per tipologia (compresi depliant illustrativi delle Strutture)	

TEMPO PREVISTO

Giugno	Settembre	Luglio	Ottobre	Da giugno a dicembre
Settembre	Ottobre	Settembre	Settembre	Giugno
Ottobre	giugno	giugno	Novembre	dicembre
dicembre			ottobre	

DIPARTIMENTO AGRONOMIA FORESTE E TERRITORIO (DAF)

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO

Revisione, per gli aspetti disciplinari di competenza, del progetto di razionalizzazione delle strutture di ricerca in vista del suo esame da parte degli Organi deliberanti.

INDICATORI

Redazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, di contributi per la revisione del progetto.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti.

OBIETTIVO OPERATIVO

Coordinamento e redazione di parte della bozza del documento operativo per le parti di competenza.	Concorso all'individuazione dei titoli e dei contenuti degli ASPP per il triennio 2011/2013	Partecipazione alle attività dei gruppi di lavoro che saranno costituiti in relazione a ciascun documento da redigere.
--	---	--

INDICATORI

. Redazione della bozza assieme a DCS, Dipartimenti e strutture.	Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento.	Concorso all'individuazione dei contenuti da aggiornare per i documenti ASPP di competenza del Dipartimento assieme alla Direzione scientifica.
--	---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	maggio	giugno
--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO

Concorso all'elaborazione delle informazioni ottenute attraverso la ricognizione e prima definizione delle principali piattaforme presenti nell'Ente	Concorso alla definizione di una proposta di potenziamento delle dotazioni di laboratorio.
--	--

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente.	Supporto alla DCS per l'elaborazione della proposta di bando per gli aspetti disciplinari di competenza
--	---

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività

OBIETTIVO OPERATIVO

Contributo, in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento anche sulla scorta dei documenti ASPP per l'individuazione di programmi scientifici prioritari da predisporre nel corrente anno.	Supporto scientifico all'attività di programmazione delle strutture su bandi di tipo regionale e nazionale
--	--

INDICATORI

Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento	Almeno due progetti a bando supportati
--	--

TEMPO PREVISTO

giugno	luglio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione alle attività finalizzate a definire le linee di sviluppo per la costituzione di un Consorzio con le Università italiane.

INDICATORI

Redazione di una proposta da condividere con la Direzione scientifica.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6

Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei contenuti scientifici del bando per la partecipazione agli stage all'estero.	Partecipazione all'attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.	Individuazione ed attuazione delle modalità organizzative atte a favorire la partecipazione dei ricercatori al bando bilaterale Italia-Israele una volta che questo sia stato emanato dal MIPAAF
---	---	--

INDICATORI

Redazione della bozza di bando recante i requisiti ed i criteri scientifici in accordo con la DCS	Esecuzione, assieme agli altri Direttori di Dipartimento ed alla DCS, delle procedure previste dal bando.	Presentazione di almeno un progetto
---	---	-------------------------------------

TEMPO PREVISTO

maggio	novembre	luglio
--------	----------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7

Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del CRA, sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo.

OBIETTIVO OPERATIVO

Elaborazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, delle attività propedeutiche alla consultazione della della "Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca" sui programmi scientifici che il CRA proporrà al Ministero Vigilante.

INDICATORI

Elaborazione di documenti preliminari e partecipazione al workshop.

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza all'individuazione delle iniziative preliminari per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto.

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla cittadella di Monterotondo.

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione del documento preliminare e partecipazione al gruppo di lavoro.

Supporto alla DCS per la redazione del documento.

TEMPO PREVISTO

giugno

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture cui destinare i ricercatori da reclutare

INDICATORI

Supporto alla DCS per l'elaborazione di una proposta

TEMPO PREVISTO

ottobre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttore dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla individuazione dei requisiti professionali e delle prove scientifiche dei bandi di reclutamento.

INDICATORI

Elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 12

Attivazione del quinto Dipartimento in considerazione della nuova legge sulla "tracciabilità".

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento.	Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento
--	--

INDICATORI

Supporto alla DCS nella redazione di un documento di sintesi dei risultati.	Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta.
---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	luglio
--------	--------

ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI ANNO 2011 DEL DIPARTIMENTO AGRONOMIA FORESTE E TERRITORIO (DAF)

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione di programmi formativi per personale scientifico e tecnico del CRA

INDICATORI

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta da formulare al Servizio Formazione.	Supporto all'internazionalizzazione delle strutture CRA anche attraverso la partecipazione a organismi scientifici internazionali: comitati COST (Cooperazione scientifica europea), ESF (European Science Foundation), Comitato IGBP sui cambiamenti globali, Piattaforme tecnologiche.
---	--

TEMPO PREVISTO

maggio	dicembre
--------	----------

DIPARTIMENTO BIOLOGIA E PRODUZIONI ANIMALI (DPA)**OBIETTIVO STRATEGICO N. 1**

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO

Revisione, per gli aspetti disciplinari di competenza, del progetto di razionalizzazione delle strutture di ricerca in vista del suo esame da parte degli Organi deliberanti.

INDICATORI

Redazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, di contributi per la revisione del progetto.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti

OBIETTIVO OPERATIVO

Coordinamento e redazione di parte della bozza del documento operativo per le parti di competenza.	Concorso all'individuazione dei titoli e dei contenuti degli ASPP per il triennio 2011/2013.	Partecipazione alle attività dei gruppi di lavoro che saranno costituiti in relazione a ciascun documento da redigere.
--	--	--

INDICATORI

Redazione della bozza assieme a DCS, Dipartimenti e strutture.	Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento.	Concorso all'individuazione dei contenuti da aggiornare per i documenti ASPP di competenza del Dipartimento assieme alla Direzione scientifica.
--	---	---

TEMPO PREVISTO

GIUGNO	MAGGIO	GIUGNO
--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività

OBIETTIVO OPERATIVO

Concorso all'elaborazione delle informazioni ottenute attraverso la ricognizione e prima definizione delle principali piattaforme presenti nell'Ente	Concorso alla definizione di una proposta di potenziamento delle dotazioni di laboratorio.
--	--

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente.	Supporto alla DCS per l'elaborazione della proposta di bando per gli aspetti disciplinari di competenza.
--	--

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività

OBIETTIVO OPERATIVO

Contributo, in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento anche sulla scorta dei documenti ASPP per l'individuazione di programmi scientifici prioritari da predisporre nel corrente anno.	Supporto scientifico all'attività di programmazione delle strutture su bandi di tipo regionale e nazionale
--	--

INDICATORI

Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento.	Almeno due progetti a bando supportati
---	--

TEMPO PREVISTO

giugno

luglio

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione alle attività finalizzate a definire le linee di sviluppo per la costituzione di un Consorzio con le Università italiane

INDICATORI

Redazione di una proposta da condividere con la Direzione scientifica.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6

Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei contenuti scientifici del bando per la partecipazione degli stage all'estero.	Partecipazione all'attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.
---	---

INDICATORI

Redazione della bozza di bando recante i requisiti e i criteri scientifici in accordo con la DCS.	Esecuzione, assieme agli altri Direttori di Dipartimento ed alla DCS, delle procedure previste dal bando.
---	---

TEMPO PREVISTO

maggio	novembre
--------	----------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7

Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del CRA, sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo.

OBIETTIVO OPERATIVO

Elaborazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, delle attività propedeutiche alla consultazione della della "Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca" sui programmi scientifici che il CRA proporrà al Ministero Vigilante.

INDICATORI

Elaborazione di documenti preliminari e partecipazione al workshop.

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza all'individuazione delle iniziative preliminari per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto.

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla cittadella di Monterotondo.

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione del documento preliminare e partecipazione al gruppo di lavoro.

Supporto alla DCS per la redazione del documento.

TEMPO PREVISTO

giugno

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Piano triennale del fabbisogno 2010 – 2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del piano 2011 – 2012 sulla base di quanto sopra indicato.

OBIETTIVO OPERATIVO

.Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei criteri per l'individuazione delle Strutture cui destinare i ricercatori da reclutare

INDICATORI

Supporto alla DCS per l'elaborazione di una proposta

TEMPO PREVISTO

ottobre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttore dei centri, delle unità e dei dipartimenti vacanti.

OBIETTIVO OPERATIVO

.Supporto alla DCS per gli aspetti disciplinari di competenza, alla individuazione dei requisiti professionali e delle prove scientifiche dei bandi di reclutamento.

INDICATORI

Elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 12

Attivazione del quinto Dipartimento in considerazione della nuova legge sulla "tracciabilità

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento.	Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento
--	--

INDICATORI

Supporto alla DCS nella redazione di un documento di sintesi dei risultati.	Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta.
---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	luglio
--------	--------

GLI ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DEL DIPARTIMENTO BIOLOGIA E PRODUZIONI ANIMALI (DPA)

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione di programmi formativi per personale scientifico e tecnico del CRA.
--

INDICATORI

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta da formulare al Servizio Formazione.

TEMPO PREVISTO

maggio

DIPARTIMENTO BIOLOGIA E PRODUZIONE VEGETALE (DPV)

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO

Revisione, per gli aspetti disciplinari di competenza, del progetto di razionalizzazione delle strutture di ricerca in vista del suo esame da parte degli Organi deliberanti.

INDICATORI

Redazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, di contributi per la revisione del progetto.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti.

OBIETTIVO OPERATIVO

Coordinamento e redazione di parte della bozza del documento operativo per le parti di competenza.

Concorso all'individuazione dei titoli e dei contenuti degli ASPP per il triennio 2011/2013.

Partecipazione alle attività dei gruppi di lavoro che saranno costituiti in relazione a ciascun documento da redigere.

INDICATORI

Redazione della bozza assieme a DCS, Dipartimenti e strutture.	Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento.	Concorso all'individuazione dei contenuti da aggiornare per i documenti ASPP di competenza del Dipartimento assieme alla Direzione scientifica.
--	---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	maggio	giugno
--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO

Concorso all'elaborazione delle informazioni ottenute attraverso la ricognizione e prima definizione delle principali piattaforme presenti nell'Ente.	Concorso alla definizione di una proposta di potenziamento delle dotazioni di laboratorio.
---	--

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente.	Supporto alla DCS per l'elaborazione della proposta di bando per gli aspetti disciplinari di competenza.
--	--

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO

Contributo, in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento anche sulla scorta dei documenti ASPP per l'individuazione di programmi scientifici prioritari da predisporre nel corrente anno.	Supporto scientifico all'attività di programmazione delle strutture su bandi di tipo regionale e nazionale
--	--

INDICATORI

Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento	Almeno due progetti a bando supportati
--	--

TEMPO PREVISTO

giugno	luglio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione alle attività finalizzate a definire le linee di sviluppo per la costituzione di un Consorzio con le Università italiane

INDICATORI

Redazione di una proposta da condividere con la Direzione scientifica.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6

Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei contenuti scientifici del bando per la partecipazione agli stage all'estero	Partecipazione all'attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.	Individuazione ed attuazione delle modalità organizzative atte a favorire la partecipazione dei ricercatori al bando bilaterale Italia-Israel una volta che questo sia stato emanato dal MIPAAF.
--	---	--

INDICATORI

Redazione della bozza di bando recante i requisiti e i criteri scientifici in accordo con la DCS.	Esecuzione, assieme agli altri Direttori di Dipartimento ed alla DCS, delle procedure previste dal bando.	Presentazione di almeno un progetto
---	---	-------------------------------------

TEMPO PREVISTO

maggio	luglio	novembre
--------	--------	----------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7

Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del CRA, sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo

OBIETTIVO OPERATIVO

Elaborazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, delle attività propedeutiche alla consultazione della della "Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca" sui programmi scientifici che il CRA proporrà al Ministero Vigilante.

INDICATORI

Elaborazione di documenti preliminari e partecipazione al workshop.

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza all'individuazione delle iniziative preliminari per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto.

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla cittadella di Monterotondo.

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione del documento preliminare e partecipazione al gruppo di lavoro.

Supporto alla DCS per la redazione del documento.

TEMPO PREVISTO

giugno

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture cui destinare i ricercatori da reclutare

INDICATORI

Supporto alla DCS per l'elaborazione di una proposta

TEMPO PREVISTO

ottobre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttore dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla individuazione dei requisiti professionali e delle prove scientifiche dei bandi di reclutamento.

INDICATORI

Elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

Giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 12

Attivazione del quinto Dipartimento in considerazione della nuova legge sulla "tracciabilità

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento.

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento

INDICATORI

Supporto alla DCS nella redazione di un documento di sintesi dei risultati.

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

giugno

luglio

ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO DEL DIPARTIMENTO BIOLOGIA E PRODUZIONE VEGETALE (DPV)

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione di programmi formativi per personale scientifico e tecnico del CRA.

INDICATORE

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta da formulare al Servizio Formazione.

TEMPO PREVISTO

maggio

DIPARTIMENTO TRASFORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI AGRO-INDUSTRIALI (DTI)

OBIETTIVO STRATEGICO N. 1

Revisione del progetto di razionalizzazione delle strutture scientifiche dell'Ente alla luce di quanto deliberato dall'ex CdA, della necessità di rilancio culturale e scientifico dell'Ente e delle previste ricadute socio economiche.

OBIETTIVO OPERATIVO

Revisione, per gli aspetti disciplinari di competenza, del progetto di razionalizzazione delle strutture di ricerca in vista del suo esame da parte degli Organi deliberanti.

INDICATORE

Redazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, di contributi per la revisione del progetto.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 2

Definizione delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività, in relazione agli indirizzi forniti, ai sensi del d. lgs. 454/1999, dal MIPAAF ed ai risultati previsti.

OBIETTIVO OPERATIVO

Coordinamento e redazione di parte della bozza del documento operativo per le parti di competenza.	Concorso all'individuazione dei titoli e dei contenuti degli ASPP per il triennio 2011/2013.	Partecipazione alle attività dei gruppi di lavoro che saranno costituiti in relazione a ciascun documento da redigere.
--	--	--

INDICATORI

Redazione della bozza assieme a DCS, Dipartimenti e strutture.	Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento.	Concorso all'individuazione dei contenuti da aggiornare per i documenti ASPP di competenza del Dipartimento assieme alla Direzione scientifica.
--	---	---

TEMPO PREVISTO

giugno	maggio	giugno
--------	--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 3

Potenziamento dei laboratori e delle attrezzature del CRA, con l'obiettivo di ottimizzazione ed implementazione delle dotazioni tecnologiche alla luce del PNR e delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO

Concorso all'elaborazione delle informazioni ottenute attraverso la ricognizione e prima definizione delle principali piattaforme presenti nell'Ente.	Concorso alla definizione di una proposta di potenziamento delle dotazioni di laboratorio.
---	--

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione di una tabella contenente l'individuazione delle attrezzature recensite da attribuire alle possibili piattaforme dell'Ente.	Supporto alla DCS per l'elaborazione della proposta di bando per gli aspetti disciplinari di competenza.
--	--

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 4

Definizione di proposte e programmi scientifici per il 2011 su cui indirizzare le risorse finanziarie, tenendo conto delle linee operative per la predisposizione del nuovo piano triennale di attività.

OBIETTIVO OPERATIVO

Contributo, in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento anche sulla scorta dei documenti ASPP per l'individuazione di programmi scientifici prioritari da predisporre nel corrente anno.	Supporto scientifico all'attività di programmazione delle strutture su bandi di tipo regionale e nazionale
--	--

INDICATORI

Elaborazione di una proposta in relazione alle specificità disciplinari del Dipartimento	Almeno due progetti a bando supportati.
--	---

TEMPO PREVISTO

giugno	luglio
--------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione alle attività finalizzate a definire le linee di sviluppo per la costituzione di un Consorzio con le Università italiane

INDICATORI

Redazione di una proposta da condividere con la Direzione scientifica.

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 6

Sviluppo operativo e consolidamento del livello di cooperazione nazionale ed internazionale dell'Ente, anche in linea con gli orientamenti del MIPAAF.

OBIETTIVO OPERATIVO

Partecipazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei contenuti scientifici del bando per la partecipazione agli stage all'estero.	Partecipazione all'attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.	Individuazione ed attuazione delle modalità organizzative atte a favorire la partecipazione dei ricercatori al bando bilaterale Italia - Israele una volta che questo sia stato emanato dal MIPAAF.
---	---	---

INDICATORI

Redazione della bozza di bando recante i requisiti e i criteri scientifici in accordo con la DCS.	Esecuzione, assieme agli altri Direttori di Dipartimento ed alla DCS, delle procedure previste dal bando.	Presentazione di almeno un progetto
---	---	-------------------------------------

TEMPO PREVISTO

maggio	novembre	luglio
--------	----------	--------

OBIETTIVO STRATEGICO N. 7

Raccordo con le Regioni ai fini di una programmazione che tenga conto delle esigenze delle Regioni stesse e del trasferimento dei risultati della ricerca del CRA, sulla base della domanda emergente dal mondo produttivo

OBIETTIVO OPERATIVO

Elaborazione, per gli aspetti disciplinari di competenza, delle attività propedeutiche alla consultazione della della "Rete interregionale per la ricerca agraria, forestale, acquacoltura e pesca" sui programmi scientifici che il CRA proporrà al Ministero Vigilante.

INDICATORI

Elaborazione di documenti preliminari e partecipazione al workshop.

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 9

Proposta di razionalizzazione della rete delle aziende agrarie considerate sede della sperimentazione e fonte di risorse della ricerca scientifica.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza all'individuazione delle iniziative preliminari per l'elaborazione di una proposta generale di riassetto.

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'elaborazione di ipotesi operative per le aziende sperimentali afferenti al progetto sulla cittadella di Monterotondo.

INDICATORI

Supporto alla DCS per la redazione del documento preliminare e partecipazione al gruppo di lavoro.

Supporto alla DCS per la redazione del documento

TEMPO PREVISTO

giugno

settembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione dei criteri per l'individuazione delle strutture cui destinare i ricercatori da reclutare

INDICATORI

Supporto alla DCS per l'elaborazione di una proposta

TEMPO PREVISTO

ottobre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla individuazione dei requisiti professionali e delle prove scientifiche dei bandi di reclutamento.

INDICATORI

Elaborazione di una proposta

TEMPO PREVISTO

giugno

OBIETTIVO STRATEGICO N. 12

Attivazione del quinto Dipartimento in considerazione della nuova legge sulla "tracciabilità".

OBIETTIVO OPERATIVO

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, all'analisi dello spettro delle competenze di carattere scientifico e tecnologico presenti nelle strutture che potrebbero essere attribuite al quinto Dipartimento.

Supporto alla DCS, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione, alla luce dei risultati dell'analisi di cui al precedente obiettivo 12.1, dei possibili contenuti del quinto Dipartimento.

INDICATORI

Supporto alla DCS nella redazione di un documento di sintesi dei risultati.

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta.

TEMPO PREVISTO

giugno

luglio

ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO

DEL DIPARTIMENTO TRASFORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI AGRO-INDUSTRIALI (DTI)

Supporto, per gli aspetti disciplinari di competenza, alla definizione di programmi formativi per personale scientifico e tecnico del CRA.

INDICATORI

Contributo alla DCS per l'elaborazione di una proposta da formulare al Servizio Formazione

TEMPO PREVISTO

maggio

GLI OBIETTIVI DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLE DIREZIONI GENERALI**GLI OBIETTIVI DEL SERVIZIO ID****OBIETTIVO OPERATIVO N. 1**

Supporto giuridico-tecnico nell'ambito del Ciclo di gestione della performance del CRA
--

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Predisposizione della direttiva di II livello.	Monitoraggio semestrale dell'attività in itinere.	Report schematico alla Direzione generale sullo stato di attuazione della direttiva
--	---	---

INDICATORI

Elaborazione del documento.	Verifica dei dati inviati entro 20 giorni dal ricevimento.	Consegna report entro 20 giorni dal ricevimento delle relazioni semestrali.
-----------------------------	--	---

TEMPO PREVISTO

giugno	novembre	novembre
--------	----------	----------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 2

Supporto alla Direzione generale nell'attività di coordinamento.

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Predisposizione di uno schema di Manuale di gestione del protocollo informatico del CRA	Predisposizione di uno schema di Massimario per la conservazione e lo scarto degli atti di archivio	Predisposizione di uno schema di Titolario di classificazione per l'archivio dei documenti del C.R.A
---	---	--

INDICATORI

Elaborazione del documento	Elaborazione del documento	Elaborazione del documento
----------------------------	----------------------------	----------------------------

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio	maggio
--------	--------	--------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 3

Supporto alla Direzione generale nell'attività gestionale.

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Esame e valutazione delle innovazioni legislative e delle disposizioni applicative in materia di organizzazione del lavoro, nonché in tema di efficienza ed efficacia della p.a..	Proposta di riorganizzazione e razionalizzazione degli aspetti procedurali relativi ai documenti da sottoporre alla firma degli organi di indirizzo politico e amministrativo.	Riordino e potenziamento dei locali adibiti ad archivio del CRA.
---	--	--

INDICATORI

Predisposizione di almeno 10 <i>reports</i> per il Direttore generale.	Elaborazione del documento.	Archiviazione dei faldoni dell'ufficio protocollo del Servizio I/D e messa in opera di nuove strutture per la conservazione dei documenti.
--	-----------------------------	--

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio	maggio
--------	--------	--------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 4

Supporto giuridico-tecnico agli organi dell'Ente

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Aggiornamento della banca dati relativa alle delibere del CdA	Supporto all'attività istituzionale degli Organi collegiali
---	---

INDICATORI

Aggiornamento	Redazione dei relativi processi verbali e compimento delle attività istruttorie di competenza del Servizio
---------------	--

TEMPO PREVISTO

da ottobre a dicembre	da maggio a dicembre
-----------------------	----------------------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 5

Elaborazione, in collaborazione con gli altri Servizi interessati, di una proposta di revisione del Regolamento di organizzazione e funzionamento e di amministrazione e contabilità alla luce delle modifiche introdotte nel nuovo Statuto una volta che lo stesso sarà approvato.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Supporto finalizzato all'adozione dei Regolamenti.

TEMPO PREVISTO

dicembre

GLI OBIETTIVI DEL SERVIZIO II D

OBIETTIVO OPERATIVO N. 1

Migliorare l'organizzazione complessiva dell'Ente al fine di assicurare la semplificazione delle procedure e l'adozione di scelte operative efficaci ed efficienti

ATTIVITA' PROGRAMMATA

Predisposizione di un sistema di mappatura delle attività e dei processi effettivamente svolti da 2 Servizi dell'Amministrazione centrale dell'Ente presi come campione d'indagine.	Predisposizione di un sistema di misurazione dei costi del personale.	Attivazione di una modalità sperimentale di controllo dei costi del personale dei Servizi in relazione ai processi.
---	---	---

INDICATORI

Elaborazione della proposta	Elaborazione della proposta	Elaborazione della proposta
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

TEMPO PREVISTO

dicembre	dicembre	dicembre
----------	----------	----------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 2

Supporto giuridico tecnico nell'ambito del ciclo di gestione della performance del Cra

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance del C.R.A.	Predisposizione del Piano della performance del C.R.A. per il triennio 2011/2013	Predisposizione del Piano per la trasparenza e l'integrità del C.R.A.	Predisposizione della Relazione sulla performance
---	--	---	---

INDICATORI

Elaborazione della proposta di Sistema da sottoporre all'OIV per le valutazioni di competenza	Elaborazione della proposta di Piano da sottoporre all'OIV per le valutazioni di competenza	Elaborazione della proposta di Piano da sottoporre all'OIV per le valutazioni di competenza	Elaborazione della proposta di Relazione da sottoporre all'OIV per le valutazioni di competenza
---	---	---	---

TEMPO PREVISTO

maggio	maggio	maggio	dicembre
--------	--------	--------	----------

OBIETTIVO OPERATIVO N. 3

Studio andamento attività gestionali

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Monitoraggio quadrimestrale dell'attività <i>in itinere</i>	Report schematico alla Direzione generale sullo stato di attuazione della direttiva
---	---

INDICATORI

Verifica dei dati inviati entro 10 giorni dal ricevimento	Consegna entro 20 giorni dal ricevimento delle relazioni semestrali
---	---

TEMPO PREVISTO

da maggio a dicembre	novembre
----------------------	----------

GLI OBIETTIVI DEL SERVIZIO III D

OBIETTIVO OPERATIVO N. 5

Proposta per l'elaborazione di un disciplinare interno per borse di studio, dottorati di ricerca, assegni di ricerca e stage all'estero, nonché progetto di avvio di una Scuola di Dottorato in Scienze e Tecnologie Agrarie basata sul nuovo strumento, previsto dalla legge Gelmini (L. n. 240/2010), di "consorzio" con le Università.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Redazione di uno schema di disciplinare da sottoporre agli Organi competenti per l'approvazione

INDICATORI

Approvazione del disciplinare

TEMPO PREVISTO

settembre

OBIETTIVO OPERATIVO N. 10

Revisione, alla luce della direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, del piano triennale del fabbisogno 2010-2012, completamento delle procedure di reclutamento autorizzate, e relativo programma di assunzioni privilegiando il profilo di ricercatore. Al fine di venire incontro alle esigenze del precariato saranno utilizzate le graduatorie dei concorsi ultimamente espletati. Elaborazione del Piano 2011/2013 sulla base di quanto sopra indicato.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Realizzazione di percorsi formativi *ad hoc* per il personale assunto a seguito delle procedure concorsuali autorizzate.

INDICATORI

Realizzazione dei percorsi formativi

TEMPO PREVISTO

dicembre

OBIETTIVO STRATEGICO N. 11

Attivazione delle procedure di selezione di direttori dei Centri, delle Unità e dei Dipartimenti vacanti.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Realizzazione di un percorso formativo atto ad integrare le competenze dei Direttori neoassunti fornendo loro gli elementi caratterizzanti l'attività istituzionale dell'Ente.

INDICATORI

Realizzazione del corso.

TEMPO PREVISTO

dicembre

GLI ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DEL SERVIZIO III D**ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO N. 1**

Avvio di percorsi formativi mirati per il personale scientifico e per quello tecnico-amministrativo sulla base dei fabbisogni rilevati e nell'ottica di favorire il miglioramento continuo delle competenze e l'aggiornamento del personale.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Stesura Piano stralcio 2011.	Avvio di percorsi formativi sulla base del piano stralcio 2011 (piano formativo CRA 2011).	Concorso all'attuazione delle procedure per l'individuazione dei beneficiari.
Elaborazione del documento.	Realizzazione corsi previsti nel piano.	Supporto alla redazione dell'elenco dei beneficiari.
luglio	da luglio a dicembre	novembre

ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO N. 2

Aggiornamento fabbisogni formativi.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Analisi dei fabbisogni mirata ad individuare le esigenze formative del personale amministrativo.

INDICATORI

Elaborazione di un documento.

TEMPO PREVISTO

ottobre

ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO N. 3

Valorizzazione del capitale umano presente.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Definizione di percorsi formativi mirati per il personale scientifico e per quello tecnico-amministrativo sulla base dei fabbisogni rilevati e nell'ottica di favorire il miglioramento continuo delle competenze e l'aggiornamento professionale.

Formazione del personale in materia di legalità e di integrità.

INDICATORI

Svolgimento di almeno due corsi destinati rispettivamente al personale scientifico e tecnico-amministrativo.

Organizzazione e svolgimento di apposito corso.

TEMPO PREVISTO

dicembre	dicembre
----------	----------

ULTERIORE OBIETTIVO OPERATIVO N. 4

Aggiornamento della banca dati degli strumenti formativi concessi.

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Inserimento materiale didattico relativo ai corsi svolti.

INDICATORI

Aggiornamento della banca dati nel quindici giorni successivi a ciascun percorso formativo.

TEMPO PREVISTO

da maggio a dicembre

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE²⁸

- 7.A. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano²⁹

La profonda evoluzione che ha interessato la Pubblica amministrazione e che ne ha modificato tanto la disciplina giuridica quanto la concezione di fondo³⁰ si riflette anche sulle modalità attraverso cui viene condotta la programmazione e la pianificazione dell'attività amministrativa.

Difatti, se è vero che l'odierna Amministrazione, nei rapporti con i cittadini, si indirizza sempre più all'utilizzo di moduli operativi convenzionali (c.d. amministrazione partecipata) e rifugge, ove possibile³¹, dall'impiego di strumenti autoritativi, lo stesso fenomeno si verifica all'interno dell'Amministrazione, ove la programmazione dell'attività istituzionale si sviluppa ormai in modo concertato, tramite l'intervento dei soggetti che saranno poi chiamati ad attuarla nel corso del relativo esercizio, salva in ogni caso la competenza degli organi politico-amministrativi a prendere le decisioni finali che in uno risolvano eventuali divergenze emerse tra gli intervenuti e definiscano una volta per tutte le linee strategiche ed operative relative all'arco temporale di riferimento.

In tale prospettiva, avendo il presente Piano della performance natura eminentemente programmatica, la sua elaborazione ha comportato il coinvolgimento e la partecipazione di una pluralità di operatori interni al C.R.A.

Peraltro, avendo il C.R.A. la particolarità di svolgere parallelamente e sinergicamente sia attività scientifica che attività amministrativa strumentale alla prima, l'elaborazione del Piano della performance dell'Ente ha cercato di integrare quanto più possibile le conoscenze e le competenze dei soggetti coinvolti, valorizzando l'apporto di ciascuno degli intervenuti.

Viamo ora alla descrizione del processo attraverso cui è stato predisposto il Piano della performance del C.R.A..

Detto processo prende le mosse dalla prima riunione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito, "OIV") dell'Ente³².

In tale riunione, avvenuta in data 26 ottobre 2010, l'OIV prendeva atto che – pur essendo già stata introdotta presso il C.R.A., pur a livello sperimentale, l'attività di programmazione e valutazione della performance modellata ai sensi del d. lgs. n. 150/2009 – bisognava iniziare a mettere a punto un sistema di valutazione della dirigenza

²⁸ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.7, p. 20 ss.

²⁹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.7.1, p. 21.

³⁰ Vd. *supra*, par. 1.

³¹ E' evidente che vi sono settori dell'attività amministrativa in cui non è possibile sostituire ai tradizionali strumenti autoritativi moduli operativi di natura convenzionale (cioè contrattuale): si pensi, solo per citare il caso più vistoso, all'attività di pubblica sicurezza, che ordinariamente si esprime a mezzo di provvedimenti ablatori personali (ordini e divieti) o reali (ispezioni, requisizioni, etc...) la cui concreta attuazione da parte dei soggetti a ciò preposti fa parte della realtà e dell'esperienza di tutti i giorni.

³² A tal proposito si ricorda che, con decreto del Presidente del C.R.A. n. 776 del 6 ottobre 2010, emanato in attuazione della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 112/10 del 29 settembre 2010, si è proceduto alla costituzione dell'OIV dell'Ente; la scelta operata dal C.R.A. con riguardo alle personalità chiamate a svolgere il ruolo di componenti dell'OIV dell'Ente medesimo aveva precedentemente ricevuto il parere favorevole della CIVIT con delibera n. 39/2010 del 21 aprile 2010.

per l'anno in corso (2010) e **predisporre il Piano della performance per gli anni 2011-2013 sulla base delle delibere emanate dalla CIVIT.**

I vari contributi ricevuti grazie alla partecipazione della Direzione generale, delle Direzioni centrali e dei vari Servizi dell'Amministrazione centrale sono riportati, con riferimento a ciascuna parte del presente Piano, nella tabella sottostante.

Fase del processo		Soggetti coinvolti
1. <i>Presentazione del piano</i>	-	Servizio II-D OIV
2. <i>Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni</i>	- 2.I <i>Chi siamo</i>	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV
	- 2.II <i>Cosa facciamo</i>	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV
	- 2.II.1 Dipartimento Biologia e Produzione Vegetale - 2.II.2 Dipartimento Biologia e Produzioni Animali - 2.II.3 Dipartimento Trasformazione e Valorizzazione dei Prodotti Agroindustriali - 2.II.4 Dipartimento Agronomia, Foreste e Territorio - 2.II.5 Altre attività	
	- 2.III <i>Come operiamo</i>	Servizio II-D DCS Servizio VI-S (DCS) OIV
3. <i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	- 3.I <i>L'amministrazione in cifre</i>	Servizio II-D Servizio IV-A (DCA) Servizio VI-A (DCA) OIV
	- 3.II <i>Mandato istituzionale e Missione</i>	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV
	- 3.III <i>L'albero della performance; aree</i>	Servizio VI-S (DCS) OIV

	<i>strategiche e outcome attesi</i>	
4. Analisi del contesto esterno ed interno	4.I Analisi del contesto esterno	Servizio II-D DCS Servizio VI-S (DCS)
	- 4.II Analisi del contesto interno	Servizio II-D Servizio IV-A (DCA) Servizio VI-A (DCA) OIV
5. Definizione degli obiettivi strategici	-	DG DCS Servizio VI-S (DCS) OIV
6. Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	-	DG Servizio II-D OIV
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	- 7.I Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	Servizio II-D OIV
	- 7.II Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	Servizio II-D OIV
	- 7.III Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	Servizio II-D OIV Servizio VI-S (DCS)
8. Misurazione e valutazione della Performance del C.R.A.	-	Servizio II-D OIV
9. Prospettiva per il 2011	-	Servizio II-D OIV

Nella prossima tabella i dati di cui sopra sono integrati con quelli relativi all'ordine in cui sono state predisposte le varie parti del Piano e la relativa tempistica; in tal modo è possibile avere un'idea dello svilupparsi dell'opera di stesura del presente Piano in una prospettiva diacronica:

Fase del processo	Soggetti	Arco temporale ³³
-------------------	----------	------------------------------

³³ Nella tabella, per le ragioni esposte nel testo (oltre che per motivi grafici e di spazio) si è scelto di rappresentare solamente il periodo temporale decorrente dal momento della nomina dell'Organismo

		coinvolti	2010				2011									
			set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	
1. <i>Presentazione del piano</i>	1	Servizio II-D OIV					X									
2. <i>Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni</i>	2.I	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV				X		X								
	2.II	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV				X		X								
	2.II I	Servizio II-D DCS Servizio VI-S (DCS) OIV					X									
3. <i>Definizione dell'identità dell'organizzazione</i>	3.I	Servizio II-D Servizio IV-A (DCA Servizio VI-A (DCA) OIV						X								
	3.II	Servizio II-D Servizio VI-S (DCS) OIV				X	X									
	3.II I	Servizio VI-S (DCS) OIV				X	X									
4. <i>Analisi del contesto esterno ed interno</i>	4.I	Servizio II-D DCS Servizio VI-S (DCS)					X									
	4.II	Servizio II-D Servizio IV-A (DCA Servizio VI-A (DCA)					X	X								

Indipendente di Valutazione ("OIV") del C.R.A., anziché quello decorrente dall'entrata in vigore del decreto legislativo n. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta).

		OIV																	
5. Definizione degli obiettivi strategici	5	DG DCS Servizio VI-S (DCS) OIV					X	X											
6. Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	6	DG Servizio II-D OIV					X	X											
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	7.I	Servizio II-D OIV						X	X										
	7.II	Servizio II-D OIV						X	X										
	7.II I	Servizio II-D OIV Servizio VI-S (DCS)					X	X											
8. Misurazione e valutazione della Performance del C.R.A.	8	Servizio II-D OIV					X												
9. Prospettiva per il 2011	9	Servizio II-D OIV					X												
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	-	DG DCS DCA						X	X										

- 7.B Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio³⁴

Si è più volte ricordato che il C.R.A. sta attraversando un periodo particolare della propria vita istituzionale, essendo i titolari degli organi di vertice giunti alla scadenza dei rispettivi mandati ed essendo stato disposto, da ultimo, il commissariamento dell'Ente al fine di assolvere tempestivamente agli adempimenti necessari a permettere la regolare prosecuzione dell'attività dell'Amministrazione e risolvere le questioni eventualmente lasciate aperte al termine degli incarichi di vertice precedentemente assegnati.

³⁴ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.7.2, p. 21.

Tuttavia, in tale contesto, l'impossibilità di addivenire all'approvazione del bilancio preventivo per il 2011 nei termini di legge non ha tuttavia ostacolato le attività di predisposizione del presente Piano della performance: ciò essenzialmente per due ragioni, e cioè, innanzitutto, poiché nel portare avanti la stesura del Piano si è avuto riguardo alle previsioni in ordine all'ammontare delle entrate per il 2011 ed all'entità delle risorse comunque disponibili per le attività istituzionali dell'Ente, al netto di quelle obbligatorie, e, in secondo luogo, poiché le scelte strategiche del C.R.A. per il triennio 2011/2013 si pongono in una linea di sostanziale continuità con i programmi già avviati nel corso degli ultimi anni, .

Successivamente, all'esito della formale approvazione del bilancio di previsione per l'anno in corso, si è verificata la coerenza dei contenuti del Piano col quadro finanziario del C.R.A. come risultante dal predetto documento contabile.

Difatti l'organo di indirizzo politico amministrativo dell'Ente, nella Relazione al bilancio di previsione 2011 (successivamente approvato con decreto n. 93/C del 25 febbraio 2011), ha stabilito che, in base alla programmazione economico-finanziaria per l'anno in corso, le linee di intervento del C.R.A. in ambito scientifico si orienteranno secondo le direttrici appresso indicate:

- 1) razionalizzazione dell'attività scientifica;
- 2) promozione dell'attività di ricerca;
- 3) monitoraggio e valutazione dell'attività di ricerca;
- 4) internazionalizzazione dell'attività di ricerca;
- 5) miglioramento della qualità scientifica.

In riferimento alla razionalizzazione dell'attività scientifica dell'Ente nella suddetta Relazione è previsto, in particolare, che siano prese in considerazione due nuove forme organizzative, e segnatamente quella della "cittadella della scienza" e quella dei "campus interistituzionali".

Con riguardo alla promozione dell'attività di ricerca, invece, si intende procedere alla revisione ed all'adeguamento dei documenti di analisi scientifica e proposizione progettuale (ASPP), in linea di continuità con quanto già svolto nell'anno 2010, nonché alla formulazione di proposte di programmi scientifici (allo stato, circa 10 progetti) che si inseriscono nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività 2007-2013", e di progetti sperimentali su malattie emergenti di interesse fitosanitario.

In relazione al monitoraggio ed alla valutazione dell'attività di ricerca sono previsti stanziamenti per la prosecuzione della valutazione dell'attività svolta dalle strutture di ricerca, per l'applicazione di nuove procedure (anche informatiche) di monitoraggio dei

progetti e di verifica dei risultati, per la messa a punto di procedure di documentazione dei risultati dell'attività scientifica e di trasferimento dei risultati alle Regioni (tra cui le c.d. "Comunità di pratiche" coordinate dal C.R.A.), ed inoltre per il monitoraggio e la catalogazione delle pubblicazioni scientifiche realizzate a cura dell'Ente, come già operato nel corso del 2010.

L'internazionalizzazione dell'attività di ricerca si svolgerà tramite il finanziamento di stage all'estero per i nuovi ricercatori, di progetti di gemellaggio per collaborazioni tecnico-scientifiche con il Canada su varie tematiche scientifiche tra cui la *Food quality and human nutrition*, e la *Food safety*, di progetti bilaterali con Israele, del progetto Eranet sulle foreste mediterranee.

Per il miglioramento della qualità scientifica dell'attività dell'Ente sono previsti stanziamenti per il programma di potenziamento dei laboratori, per il potenziamento dei dottorati, anche valutando la possibilità di istituire una Scuola di dottorato in "Scienze e Tecnologie Agrarie", per la corresponsione di finanziamenti aggiuntivi alle strutture di ricerca in base a criteri di premialità, e per la valorizzazione delle risorse umane.

E' evidente, pertanto, come gli interventi indicati dal bilancio di previsione per il 2011 siano del tutto in linea con la programmazione dell'attività declinata nella Direttiva di I livello (la c.d. Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione).

Inoltre, come previsto dalla normativa di riferimento, in sede di variazioni in corso d'anno al presente Piano potranno trovare considerazione eventuali differenti orientamenti

L'integrazione tra la fase di pianificazione finanziaria e quella di programmazione delle performance- pur in presenza delle suddette ragioni congiunturali - è stata quindi realizzata in modo coerente.

Circa i contenuti del bilancio di previsione del C.R.A. per l'anno 2011 si è già avuto occasione di dire in precedenza: pertanto, a tal riguardo si rinvia al par. 3.I; con riferimento ai contenuti della direttiva di I livello per il medesimo anno, recante gli indirizzi per l'azione amministrativa e la gestione, si rimanda ai paragrafi 3.III, 5 e 6.

- 7.C Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance³⁵

Nelle pagine già trascorse si è richiamata l'attenzione del lettore sul fatto che il presente Piano della performance, costituendo la prima concreta attuazione da parte del C.R.A. della previsione di cui all'art. 10, comma 1, lett. a), del d. lgs. n. 150/2009, non possa che essere in qualche misura "sperimentale", e, conseguentemente, sulla circostanza che tale documento non possa essere scevro da tutte le approssimazioni che solamente l'esperienza, il confronto e la pratica possono consentire di eliminare.

³⁵ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010, punto 3.7.3, p. 21.

Nel periodo di vigenza del presente Piano occorrerà pertanto apportare tutte le integrazioni e le modificazioni che si mostreranno necessarie o che appariranno opportune al fine di perfezionare la gestione del ciclo della performance.

Nel corso del triennio, come anticipato, verrà curata la predisposizione di strumenti di *budgeting* e, cosa ancor più rilevante, di un sistema di controllo di gestione che si avvalga a tal fine della contabilità analitica³⁶ e che sia dunque in grado di collegare i costi agli obiettivi strategici ed operativi, nonché ai piani, ai programmi ed alle singole attività.

Nel medesimo arco temporale, inoltre, verrà valutata la possibilità di fare ricorso ai Tavoli di dialogo permanente³⁷, strumenti che permettono di programmare l'attività di ricerca

³⁶ La contabilità generale fornisce utili indicatori sulla gestione complessiva dell'Ente ma è necessario un sistema di contabilità analitica quando si richiedano indicatori relativi a singoli progetti, Servizi o unità organizzative. La contabilità analitica costituisce uno strumento essenziale di conoscenza per la Direzione in quanto identifica i costi oltre che "per natura" (materiali, personale, imposte) anche per le "finalità" per i quali essi sono sostenuti.

La progettazione di un sistema di contabilità analitica deve pertanto basarsi sugli obiettivi strategici dell'Ente, in modo da collegare ad essi le valutazioni economiche e sostenere le decisioni circa priorità e risorse e consentire una valutazione dei centri di responsabilità cui è affidato il conseguimento degli obiettivi.

In un Ente come il C.R.A. l'ottica deve essere focalizzata sulle attività istituzionali (o "attività finali": ricerca, sperimentazione, alta formazione, consulenza per la P.A., ...) cui provvedono "centri di responsabilità finali" (prevalentemente le Strutture di ricerca) e devono essere identificate le attività strumentali (ovvero con finalizzazione interna: es. gestione del personale) cui provvedono "centri di responsabilità strumentali" (prevalentemente Amministrazione centrale e uffici amministrativi periferici).

La struttura del piano dei conti, la definizione dei centri di costo, la base di allocazione dei costi indiretti (prevalentemente costituiti dai costi delle attività strumentali), il criterio di ribaltamento di questi sulle "attività finali" devono essere coerenti con l'obiettivo di valutare i costi diretti e indiretti delle attività istituzionali e, tra i costi indiretti, quelli sui quali intervenire prioritariamente per migliorare il rapporto benefici/costi.

³⁷ L'Articolo 2, comma 4 dello Statuto prevede che "per il conseguimento di tali obiettivi [trasferimento tecnologico, sviluppo precompetitivo, comunicazione delle conoscenze; Nda] e per acquisire la domanda di ricerca proveniente dagli utenti e dalle realtà locali, il Consiglio di amministrazione attiva tavoli di dialogo permanente con le Regioni, con le Organizzazioni dei produttori e del comparto agro-industriale e con le Associazioni dei consumatori, secondo modalità stabilite dal Consiglio di amministrazione".

Al momento i Tavoli non sono formalmente costituiti, anche se in occasioni rilevanti per la vita dell'Ente, gli stakeholder sono stati coinvolti in ampi processi di consultazione. Ci si riferisce in particolare alla presentazione della proposta di Piano di riorganizzazione e razionalizzazione delle strutture di ricerca (che è sfociato nel DM 23 marzo 2006) e alla presentazione del Primo Piano triennale di attività.

In tali occasioni il C.R.A. organizzò incontri con:

- gli Assessori all'Agricoltura delle Regioni e Province autonome
- i Presidi delle Facoltà di Agraria e Veterinaria
- gli Enti di ricerca attivi nel campo Agricolo, agroalimentare, forestale e ambientale;
- le associazioni professionali degli imprenditori agricoli e delle imprese agroalimentari;
- i sindacati del comparto ricerca e dei lavoratori dell'agricoltura
- le associazioni dei consumatori,
- i Direttori delle strutture del C.R.A.

Si trattò di un'esperienza che, ancorché episodica, fu assai apprezzata e utile. Per il futuro si potrebbero "consolidare" tali modalità di confronto con gli stakeholder in "Tavoli permanenti" così come previsti dallo Statuto ed utilizzarli come occasione di acquisizione/verifica delle esigenze di ricerca e di presentazione dei risultati, nell'ottica di coinvolgimento e trasparenza cui è improntata la Legge 150/09.

con i principali fruitori di essa e dunque di acquisirne a monte le esigenze in modo organico e strutturato.

In ogni caso si ritiene che le iniziative programmate ed il miglioramento dello strumentario impiegato dal C.R.A. consentiranno, in sede di adozione della Relazione sulla performance, dell'Aggiornamento annuale del Piano della performance e delle eventuali Variazioni dello stesso, di sopperire alle rilevate criticità iniziali del presente Piano, garantendone un adeguato margine di flessibilità e consentendone un adattamento *in itinere* nella prospettiva della sua implementazione e correzione.

8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL C.R.A.

8.A. Il presente paragrafo e quello immediatamente successivo, pur non essendo espressamente previsti dalla delibera CIVIT n. 112/2010 quali parti della struttura del Piano della performance, operano come punti di raccordo tra tale documento ed il Sistema di misurazione e valutazione della performance (a proposito del quale vd. artt. 7 e 8 del d. lgs. n. 150, nonché la delibera CIVIT n. 114/2010), al quale si rinvia ad integrazione dei predetti paragrafi³⁸.

* * *

Si è già riferito del quadro di peculiare complessità in cui versa allo stato il C.R.A., attesa la necessità di definire:

³⁸ Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del d. lgs. n. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- Secondo il disposto dell'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009, con specifico riguardo alla misurazione e valutazione della performance organizzativa (cioè dell'intera Amministrazione di riferimento) il predetto Sistema concerne invece:
- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

1. Il quadro delle regole fondamentali in materia organizzazione e funzionamento dell'Ente, essendo in atto la procedura di revisione ed adeguamento dello statuto;
2. Il nuovo piano triennale di attività recante l'individuazione delle priorità, delle linee strategiche e degli assi di intervento dell'attività istituzionale del C.R.A. e la definizione degli strumenti operativi;
3. La ricostituzione degli Organi di indirizzo politico – amministrativo e di indirizzo scientifico.

A fronte di tali criticità, si è già dato atto della prospettiva di continuità adottata nell'individuazione degli obiettivi strategici, prioritari e operativi per l'anno 2011.

Nel corso del triennio, e segnatamente allorché saranno state risolte le criticità sopra segnalate, ed il quadro di riferimento di carattere normativo avrà trovato la necessaria definizione³⁹, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa, anche in conformità a quanto richiesto dalla CIVIT, si privilegerà l'approccio della *Balanced Scorecard* o BSC.

Si ritiene, infatti, che detto approccio consenta di misurare e valutare:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività di riferimento;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

In tal senso, il C.R.A. procederà quindi gradualmente e secondo un calendario concordato con l'OIV, alla implementazione della medesima *Balanced Scorecard*.

Analogamente, il ricorso alla BSC consentirà di misurare la valutazione della performance organizzativa del C.R.A. mediante ricorso ad un cruscotto di indicatori articolato in quattro prospettive bilanciate:

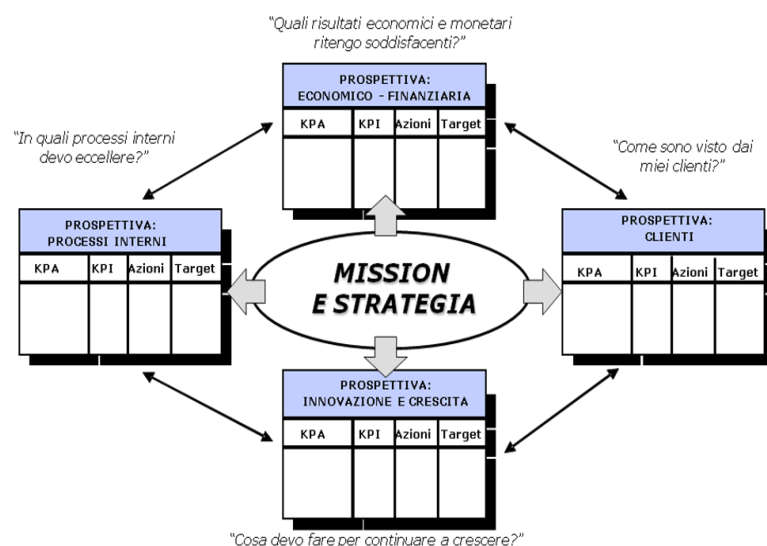
1. la prospettiva economico-finanziaria;
2. la prospettiva dei c.d. "clienti" o *Stakeholder*;

³⁹ Il nuovo Statuto dell'Ente, già deliberato dal C.d.A. dell'Ente, è ad oggi in attesa di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

3. la prospettiva dei processi interni;
4. la prospettiva della innovazione, crescita e valorizzazione delle risorse umane.

Per ogni prospettiva verranno considerati:

- gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo?
- le misure: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione?
- i target: quale sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della prestazione?
- le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?



Le dimensioni del controllo della performance organizzativa da attivare per consentire una idonea analisi ai fini della valutazione e della misurazione dei risultati saranno:

1. *Piano dei conti*. Il Piano dei Conti identifica la natura delle risorse utilizzate e cedute. La rilevanza di questa dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

- analizzare la tipologia di risorse assorbite dalle unità organizzative per lo svolgimento della propria attività;
- analizzare la composizione delle risorse, effettuare confronti nel tempo e nello spazio e tra unità organizzative assimilabili dal punto di vista dell'attività svolta.

8.B *Centri di costo o unità organizzative elementari*. I centri di costo individuano le unità organizzative. La gerarchia dei centri di costo può essere articolata su più livelli:

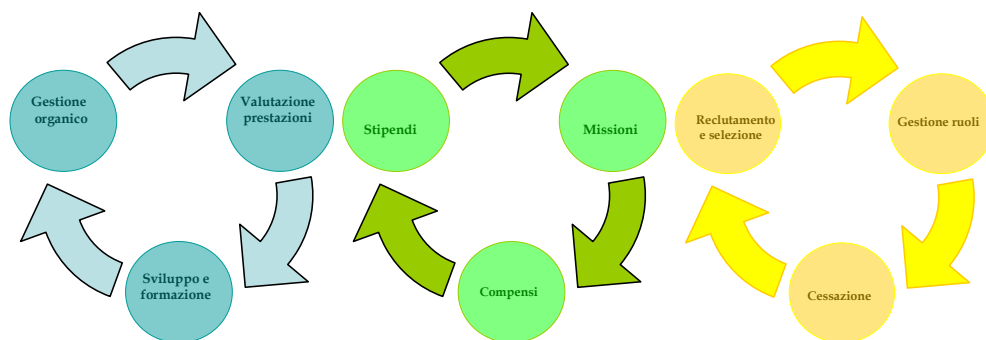
- Direzioni centrali e Dipartimenti;

- Servizi, Centri ed Unità di Ricerca

* * *

Particolare rilevanza rivestirà poi, in attesa dell'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance – e soprattutto del correlato sistema di controllo strategico – la prospettiva di controllo incentrata sull'attività della forza lavoro utilizzata dal C.R.A., e ciò tanto ai fini della valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati quanto sotto il profilo del riscontro dell'efficacia dell'utilizzo di dette risorse nell'ambito di singoli piani e attività programmate.

Si tratta di un profilo di speciale interesse, inoltre, poiché l'attività di *governance* dell'Ente comporta il prodursi – direttamente o indirettamente – di numerosi riflessi sul rapporto lavorativo dei dipendenti che in tale ambito prestano la loro opera, come rappresentato dai seguenti grafici:



Ad esempio, ove un soggetto abbia riportato un giudizio positivo sull'operato svolto alle dipendenze all'Amministrazione sono previsti meccanismi premiali, tra cui l'attivazione di percorsi formativi in suo favore; inversamente, il giudizio negativo riportato da altro soggetto a seguito del riscontro della mancanza di competenze ovvero di *deficit* strutturali nel suo operato può condurre l'Amministrazione ad attuare misure formative finalizzate al miglioramento delle capacità del predetto dipendente ed al recupero del *gap* formativo riscontrato.

Ancora esemplificando, la pianificazione dell'attività dell'Ente, e la conseguente attribuzione del personale allo svolgimento ed all'attuazione di talune specifiche attività programmate, possono incidere sul trattamento economico (si pensi alle missioni o ai compensi ed alle indennità di altra natura) e finanche sul reclutamento, ove l'Ente necessiti di acquisire stabilmente o temporaneamente ulteriore personale, o sulla cessazione del rapporto lavorativo.

Dal punto di vista del controllo strategico l'impiego del costo del lavoro come prevalente parametro di misurazione dell'attività delle unità organizzative nella conduzione dei singoli piani e programmi rappresenta altresì una modalità particolarmente pratica per monitorare a valutare l'efficienza e l'efficacia di dette unità organizzative e –

specularmente – per ottenere ulteriori elementi informativi per valutare la dirigenza preposta a dette unità.

Si tratta, anche in questo caso, di un approccio semplificato, che si adotterà provvisoriamente in attesa dell'adozione di strumenti più sofisticati di misurazione e valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'Amministrazione, quali un compiuto sistema di contabilità analitica.

9. PROSPETTIVA PER IL 2011

Per le ragioni innanzi illustrate, l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa del C.R.A. in sede di prima applicazione terrà conto prevalentemente delle prospettive economico-finanziarie e dei processi interni, che sono, come già detto, le angolazioni visuali che si è scelto di privilegiare nell'ambito della programmazione ed il controllo dell'attività dell'Ente secondo l'approccio basato sulla BSC, salvo poi procedere alla completa adozione del metodo BSC (con la relativa quadripartizione delle prospettive di riferimento, già riportata innanzi) nel corso del triennio di validità del presente Piano della performance.

In particolare, la valutazione della performance organizzativa del C.R.A. sarà determinata dalla **percentuale di realizzazione**, da un lato, **degli obiettivi prioritari e**, dall'altro, **degli obiettivi operativi** assegnati ai Centri di responsabilità amministrativa di 1° livello, desunta all'esito dell'applicazione del sistema permanente di valutazione impiegato dall'Ente.

E' infatti evidente che il raggiungimento totale o parziale degli obiettivi da parte della dirigenza di vertice dell'Amministrazione è il segnale del conseguimento di elevati *standards* di efficienza dell'Amministrazione posto che l'organizzazione stessa si è rivelata funzionalmente idonea al raggiungimento dei target individuati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo.

Nella prospettiva dei processi interni, la valutazione della performance organizzativa del C.R.A. avverrà tenendo conto della capacità dell'Ente di individuare ed adottare procedimenti ottimali per l'approvvigionamento di beni o servizi e per la gestione di rapporti di lavoro flessibile, con particolare riguardo alle esigenze delle articolazioni periferiche ove si svolge l'attività operativa.

Inoltre, si verificherà il rispetto della tempistica stabilita dalla legge (art. 2, comma 2 e 3, della l. n. 241/1990) per la conclusione dei procedimenti amministrativi svolti dal C.R.A.