



CONSIGLIO PER LA RICERCA
E LA SPERIMENTAZIONE
IN AGRICOLTURA

Piano della Performance 2012/2014

COPIA CONFORME



Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholders esterni .	pag. 5
2.1 Chi siamo	pag. 5
2.2.Cosa facciamo	pag. 13
2.3 Come operiamo.....	pag. 15
3. IDENTITÀ	pag. 17
3.1 L'amministrazione in cifre	pag. 17
3. 2 Mandato istituzionale e missione	pag. 28
3.3 L'albero della performance	pag. 30
4. ANALISI DEL CONTESTO	pag. 33
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 33
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 38
5. OBIETTIVI STRATEGICI.	pag. 41
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	pag. 49
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	pag. 49
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	pag. 50
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	pag. 50
7.2 Coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio	pag. 51
7.3 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	pag. 53
7.4 Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	pag. 54
8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL CRA.....	pag. 56
9. PROSPETTIVA PER IL 2013	pag. 59

ALLEGATI TECNICI

COPIA CONFORME



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.

Si tratta di un aggiornamento dei contenuti del Piano già approvato con decreto del Commissario Straordinario n. 123/C del 30 giugno 2011 che tiene conto dei significativi cambiamenti organizzativi intervenuti nel corso del 2011 e l'inizio del 2012 fra cui l'avvicendamento di tre Commissari Straordinari, la scadenza del mandato del Direttore Generale e del Dirigente generale della Direzione Centrale attività scientifiche e la ricostituzione del Collegio dei Revisori dei conti.

Tali condizioni hanno inevitabilmente influito sulla programmazione delle attività di medio e lungo periodo.

Nello specifico, con decreto MIPAAF n. 0002261 del 21 dicembre 2011 è stato ricostituito il Collegio dei revisori dei conti,² con DPCM del 23 dicembre 2011 è stato conferito al Prof. Giuseppe Alonzo l'incarico di Commissario Straordinario del CRA a decorrere dal 1° gennaio 2012 e, successivamente, con d.p.r. del 13.03.2012 lo stesso è stato nominato Presidente dell'Ente.

Con decreto del 26.04.2012 è stato nominato il Dott. Giuseppe Ambrosio Direttore Generale del CRA, a decorrere dal 1° maggio 2012 mentre sono ancora in fase di ricostituzione il Consiglio di Amministrazione ed il Consiglio dei Dipartimenti.

Tale situazione istituzionale ha determinato uno slittamento dei tempi di approvazione del presente Piano.

Tutto ciò ha evidentemente influito sul processo di definizione ed individuazione degli obiettivi, dei *target* e degli *outcome* a tutti i livelli, nonché sulle relative tempistiche di approvazione.

Fermi restando tali limiti di contesto, il processo di programmazione delle *performance* per il 2012 deve intendersi coerente con le aree strategiche già individuate nel Piano della *performance* a valenza triennale ed ha inteso sviluppare quegli obiettivi strategici di più ampio respiro al cui perseguimento ha teso l'azione dell'Ente nel corso degli ultimi anni.

¹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n.1/2012 del 5 gennaio 2012

² Il Collegio dei revisori è attualmente costituito dai seguenti componenti: Dott. Gaetano Spampinato (Presidente), Dott. Francesco Scala (membro effettivo), Dott. ssa Enrica Fulci (membro effettivo), Dott. Giuseppe Aulitto (membro supplente), Dott. ssa Lucia Salazar (membro supplente).

COPIA CONFORME



La stessa impostazione del bilancio di previsione per l'esercizio 2012, attese le difficoltà dipendenti dagli avvicendamenti di cui innanzi, rivela tratti di sostanziale continuità rispetto ai contenuti del documento previsionale 2011.

Naturalmente, è fermo l'intendimento di avvalersi pienamente, una volta superate le descritte criticità, degli 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.

Il presente aggiornamento del piano della performance del CRA individua:

- gli **indirizzi strategici** del CRA;
- gli **obiettivi operativi** del CRA;

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.

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, anche per quest'anno, solamente l'attività di natura amministrativa e di gestione e non quindi, l'attività scientifica e di ricerca.

Per ciò che riguarda la valutazione del personale del comparto, nel corso dell'anno si intende procedere ad una prima applicazione del sistema approvato con decreto commissariale n. 124/C del 30 giugno 2011, nel rispetto dei contenuti dell'accordo tra il Governo e le Organizzazioni Sindacali del pubblico impiego del 4 febbraio 2011 e della successiva Intesa sottoscritta l'11 maggio 2012. Naturalmente tale applicazione sarà subordinata al verificarsi dei necessari presupposti tra cui la disponibilità di un congruo periodo tra l'assegnazione di essi e la fine dell'anno di riferimento.

Il presente aggiornamento è comunque suscettibile 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.

COPIA CONFORME



2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI³

2.1 Chi siamo⁴

In questo capitolo si forniscono sintetiche indicazioni sull'Ente, 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 CRA 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 CRA raccoglie le esperienze di 28 preesistenti Strutture di ricerca e sperimentazione agraria e si avvale delle sedi operative periferiche in precedenza appartenenti a tali Strutture.

L'esperienza degli Istituti di ricerca storici, ora incorporati nel CRA, 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.

A partire dall'anno in corso, l'Ente intende assumere un ruolo ancor più determinante nei settori di competenza, proseguendo l'attività di ricerca già in essere e potenziandone il livello e la qualità, anche al fine di contribuire alla crescita ed allo sviluppo dell'intero Paese.

Il CRA 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.

Oltre alle sedi operative periferiche situate nell'intero territorio nazionale, il CRA 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 dalle Unità di ricerca.

Presso l'amministrazione centrale sono previsti:

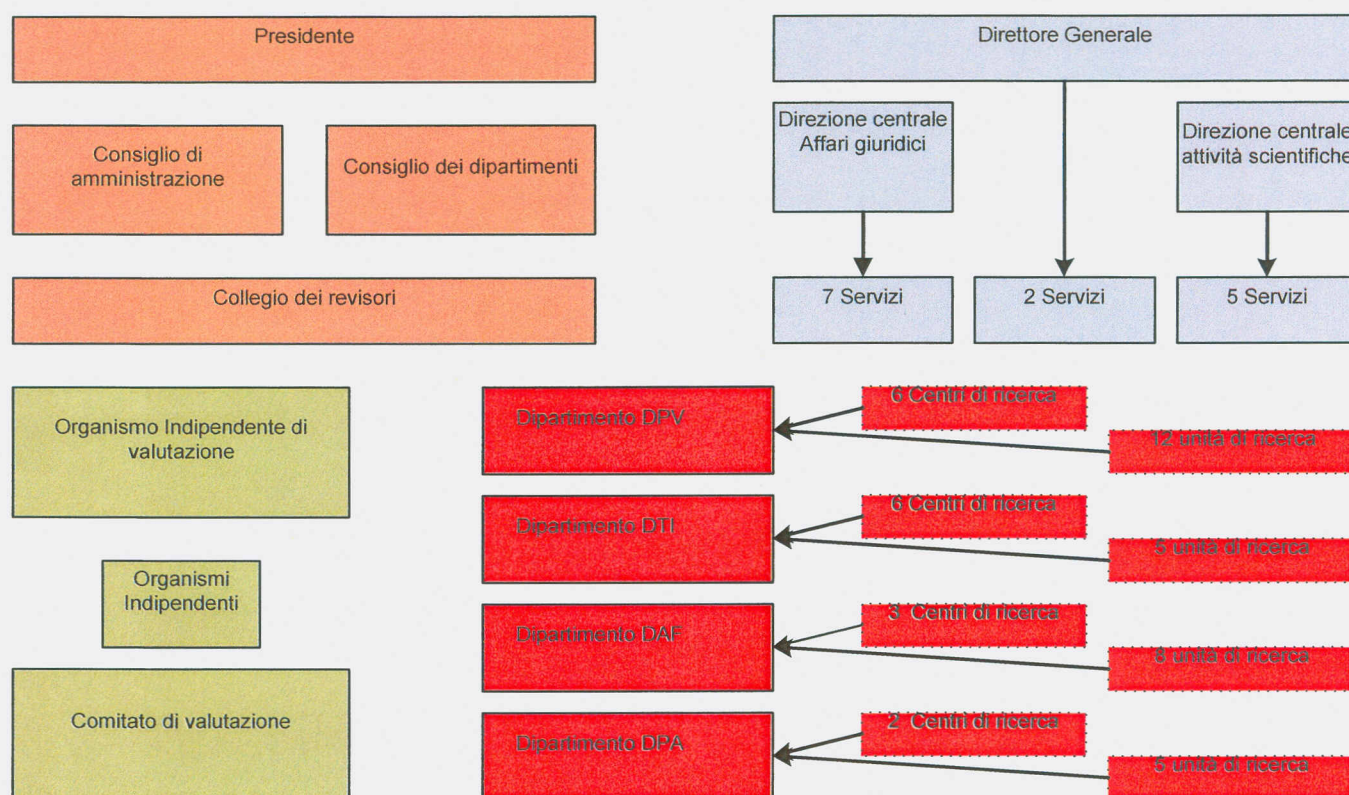
³ Cfr. Deliberea CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

⁴ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012..

COPIA CONFORME



- gli organi statutari (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, i Comitati di Dipartimento.



MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Le principali norme che disciplinano l'organizzazione ed il funzionamento del CRA contemplano un ampio coinvolgimento dei principali referenti interni ed esterni in tutte le fasi di programmazione delle attività.

In particolare, con specifico riguardo al processo di definizione degli obiettivi, le disposizioni del d.lgs. 29 ottobre 1999, n. 454, dello Statuto e dei principali atti di organizzazione interna definiscono un percorso articolato in più momenti di confronto e condivisione.

L'art. 2 del succitato decreto prevede che il CRA predisponga un piano triennale di attività, aggiornabile annualmente, in cui sono determinati obiettivi, priorità e risorse umane e finanziarie per l'intero triennio. Tale piano viene elaborato sulla base degli indirizzi definiti dal MIPAAF, sentito il Ministero dello Sviluppo Economico e il

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca scientifica e tecnologica, nonché la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, ed il Tavolo agroalimentare di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 1 febbraio 1999.

Il piano deve tener conto degli obiettivi del programma nazionale per la ricerca (PNR), dei programmi di ricerca dell'Unione europea e delle esigenze di ricerca e sperimentazione per lo sviluppo delle Regioni. Inoltre, nella struttura del CRA sono previsti anche organi di rappresentanza della comunità scientifica che raccolgono le istanze e le osservazioni della rete territoriale delle strutture di ricerca, di Enti pubblici di ricerca vigilati dal MIPAAF e degli enti territoriali.

Il CRA per svolgere le proprie attività di ricerca e sperimentazione si avvale prevalentemente di professionalità e strumenti dislocati presso i Centri e le Unità di Ricerca.

Le Strutture periferiche dell'Ente dislocate sull'intero territorio nazionale assicurano un costante raccordo con gli stakeholder esterni ivi presenti, rappresentati da istituzioni pubbliche, associazioni di imprese/cittadini, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, associazioni del territorio, organizzazioni di ricerca pubblica e privata, etc.

In relazione alla diversità degli stakeholder, le modalità di interazione avvengono con strumenti di comunicazione e collaborazione differenziati.

Le imprese e gli enti di ricerca sia pubblici che privati vengono, normalmente, coinvolti attraverso incontri per definire strategie ed obiettivi di interesse specifico attraverso la stipula di accordi di collaborazione e/o di programma, protocolli di intesa, etc...

Nel 2011 il CRA ha partecipato (spesso in qualità di organizzatore) a diversi convegni e ha stipulato numerosi accordi e protocolli di intesa.

Per la prima volta, inoltre, nel 2011 è stato redatto e successivamente pubblicato anche sul sito istituzionale il catalogo della proprietà intellettuale dell'Ente contenente oltre 450 titoli brevettati e iscritti nei registri nazionali che fanno della pubblicazione del Consiglio per la Ricerca e la sperimentazione in Agricoltura un manuale importante per gli addetti ai lavori e che pongono l'Ente al primo posto tra gli organismi di ricerca in agricoltura.

Il Catalogo della proprietà intellettuale del CRA - Anno 2011 vuole essere uno strumento di utile consultazione, che propone agli attori del sistema agroalimentare e forestale italiano buona parte dei risultati ottenuti dall'intenso e storico lavoro condotto dalle sue Strutture di ricerca diffuse su tutto il territorio nazionale.

COPIA CONFORME



Sempre in materia di trasferimento dei risultati della ricerca, l'Ente, in collaborazione con alcune Regioni ha messo a punto un sistema che associa alla tradizionale attività di trasferimento/divulgazione dei risultati della ricerca anche azioni formative specifiche impostate secondo metodi e strumenti relativamente nuovi per il settore agricolo quali quelli legati al processo di costituzione di "Comunità di pratiche" tra ricercatori e tecnici/divulgatori regionali che si occupano delle stesse tematiche: si tratta di gruppi di interesse in cui il tecnico dovrà conoscere i contenuti scientifici applicativi di quanto il ricercatore ha prodotto, ma anche il ricercatore, nell'analisi delle problematiche dei territori rurali che il tecnico presenta, verifica l'applicabilità della propria innovazione e sviluppa nuove idee per altri approfondimenti scientifici e tecnici.

L'attività è supportata sia con incontri "in presenza" che attraverso l'ausilio dell'e-learning per le relazioni e scambi a distanza mediante l'uso condiviso di una piattaforma informatica realizzata dal CRA. In questo modo si approfondiscono alcune problematiche di settore, si definiscono le esigenze e le priorità di ricerca e di innovazione, si individuano i risultati prodotti dalla ricerca agricola rispondenti alle esigenze manifestate, si coinvolgono gli operatori di settore in azioni applicative territoriali riguardanti i risultati CRA.

L'obiettivo per il 2012 è quello di aprire le Comunità di pratiche a tutti coloro che ne facciano richiesta ottenendo così un coinvolgimento a 360 gradi di un'ampia categoria di stakeholder.

Poiché le attività di ricerca del CRA sono tante e diverse sono le forme di divulgazione utilizzate: dalla partecipazione a fiere e mostre scientifiche o laboratori interattivi, all'organizzazione di dibattiti e momenti di incontro, alle edizioni *on line* di rapporti tecnico scientifici.

Uno degli strumenti di comunicazione adottati dall'Ente è rappresentato dal CRA Day, ovvero dall'apertura al pubblico delle Strutture dell'Ente al fine di far conoscere all'esterno l'attività che in esse viene svolta.

Tale evento, inserendosi nell'ambito delle celebrazioni del 150esimo anniversario dell'Unità d'Italia, ha rappresentato per il CRA un'occasione di visibilità delle singole Strutture attraverso forme di comunicazione che hanno coinvolto a livello ampio la collettività e le formazioni sociali del territorio.

Il CRA utilizza il proprio sito istituzionale come principale mezzo di divulgazione delle proprie attività, di comunicazione con il mondo della ricerca, nonché strumento per diffondere e valorizzare l'immagine dell'Ente fornendo agli interessati informazioni ed approfondimenti specifici.

COPIA CONFORME



STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI

Stakeholder interni

Il Personale: lo stakeholder interno per antonomasia è rappresentato dalle risorse umane che costituiscono l'elemento essenziale dell'Ente. Il coinvolgimento delle risorse umane nel processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi riguarda due dimensioni: quella assistenziale e quella organizzativa.

Il CUG: risponde all'esigenza di garantire maggiore efficacia ed efficienza all'azione amministrativa rappresentando un elemento di razionalizzazione nell'organizzazione dell'Ente. Il Comitato è preposto a garantire parità, pari opportunità e benessere organizzativo, in collegamento con il concetto di stakeholder-engagement che associa al lavoratore soddisfatto una maggiore produttività e quindi un valore aggiunto alla performance non solo individuale ma soprattutto organizzativa.

Con Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 sono state emanate le linee guida sulle modalità di costituzione e sul funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni. Tali Comitati sostituiscono, unificando le competenze in un solo organismo, quelli per le pari opportunità e sul fenomeno del mobbing, dei quali assumono tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi o da altre disposizioni.

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), con la Delibera 22/2011, ha fornito indicazioni e proposto un metodo per lo sviluppo e l'integrazione delle pari opportunità - non solo in una visione di genere, ma anche di altre forme di discriminazione - nell'intero ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto legislativo 150/2009 (sia nel sistema di misurazione e valutazione, sia nel Piano della performance).

In attuazione di dette disposizioni, il CRA nel 2011 ha costituito il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), composto da otto membri nominati con determina direttoriale, che esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica, nell'ambito delle competenze allo stesso demandate.

Nel corso del 2012, il CRA, partendo dai risultati emersi a seguito della somministrazione, da parte del CUG, di un questionario anonimo ai dipendenti e quindi dall'elaborazione ed analisi dei relativi dati, dà una prima attuazione alle disposizioni innanzi richiamate, tramite l'avvio di una programmazione improntata allo sviluppo delle pari opportunità attraverso la realizzazione di concrete e specifiche attività. Ciò nelle more della definizione del Piano triennale per le azioni



positive di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 che dovrà discendere in maniera coerente e integrata dal Piano della performance, "ciò anche in ragione della necessità di assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi previsti nel Piano della performance e con le risorse finanziarie adeguate per la concretizzazione degli interventi programmati"⁵.

Da una prima analisi della situazione in essere nell'Ente, si traggono le seguenti considerazioni di massima.

Allo stato attuale all'interno del CRA il dato complessivo del rapporto numerico tra generi evidenzia uno squilibrio a favore del genere maschile, con un rapporto tra maschi e femmine di quasi 2:1.

Se si analizzano separatamente i ruoli tecnico-scientifici e amministrativi, tuttavia, si può notare che in questi ultimi, sino ai livelli di vertice, la proporzione è inversa a tutti i livelli gerarchici e che quindi ancora maggiore (circa 3:1) è lo squilibrio tra i generi a favore dei maschi nel settore tecnico-scientifico.

Va però segnalato il fatto che, soprattutto nei decenni passati, le aree formative dalle quali proveniva la maggior parte dei tecnici e dei ricercatori (Istituti tecnici agrari/agrotecnici, per geometri, per periti chimici, facoltà di scienze agrarie e veterinarie) erano prettamente maschili e che solo recentemente, in particolare a livello universitario, le proporzioni si sono riequilibrate o addirittura invertite.

La situazione attuale è quindi conseguenza di un "effetto trascinamento" di reclutamenti effettuati da un bacino marcatamente diverso dall'attuale e non di discriminazioni palesi o occulte nelle attuali procedure di selezione. A riprova di quanto affermato, si deve segnalare il fatto che nelle assunzioni di ricercatori effettuate dal 2005 ad oggi, la proporzione di genere è quasi perfettamente paritaria.

E' ragionevole, perciò, ritenere che nel medio periodo e con gradualità sarà possibile superare tale situazione di disequilibrio.

Di seguito si riassume in sintesi la situazione di "genere" del personale.

⁵ Cfr. Delibera CIVIT n.22/2011.

Personale al 31.12.2011		M		F	
	N	n	%	n	%
Dirigente	11	2	18,18	9	81,82
Capi Dipartimenti & Dir. Strutture	13	12	92	1	8
Ricercatori & Tecnologi	393	254	65	139	35
Funz. amministrativo	30	11	37	19	63
Coll. tecnico	195	149	76	46	24
Coll. amministrativo	137	41	30	96	70
Op. & Aus. tecnico	365	271	74	94	26
Op. & Aus. amministrativo	145	49	34	96	66

Anche tenendo conto di quanto innanzi, è necessario intraprendere un percorso che porti alla formazione di una vera e propria cultura organizzativa consolidata ed orientata verso le pari opportunità attraverso la definizione di processi, obiettivi ed indicatori rivolti alla misurazione degli *outcome* legati alle pari opportunità, anche in prospettiva esterna.

Ciò presuppone l'elaborazione di un metodo di lavoro per la programmazione e gestione della performance che si concretizzi principalmente in:

- indicazione delle priorità;
- individuazione dei portatori di interesse;
- previsione delle ricadute delle azioni adottate;
- definizione di indicatori adeguati;
- valutazione dei risultati in relazione all'effettivo raggiungimento degli obiettivi programmati in termini di valorizzazione del "genere" sottorappresentato.

Le iniziative che saranno realizzate a partire dal 2012 possono essere ricondotte ai seguenti ambiti:

- implementazione degli strumenti tecnologici ed innovativi per la parità di accesso alla formazione;

COPIA CONFORME



- dialogo continuo e costante con gli Organismi istituzionalmente preposti alla materia delle pari opportunità nonché con altri Enti e Amministrazioni per lo scambio ed il confronto sulle iniziative da promuovere;
- valorizzare ogni istituto normativo volto ad assicurare parità di condizioni nei percorsi di sviluppo professionale;
- valutare la possibile istituzione di forme di telelavoro.

A partire da quest'anno, le Direttive sull'attività amministrativa contemplano dunque specifici obiettivi in materia di pari opportunità di genere.

Stakeholder esterni

Il Collegio dei Revisori: è un organo che ha il compito di vigilare sull'osservanza delle leggi, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adequatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Gli Enti di Vigilanza: il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MIPAAF), rappresenta il dicastero di vigilanza del CRA.

La CIVIT: il D.Lgs. 150/09 affida alla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere all'esercizio delle funzioni di valutazione, garantendo la trasparenza dei sistemi adottati e la visibilità degli indici di andamento gestionale delle Pubbliche amministrazione.

Le Organizzazioni sindacali: svolgono la funzione di difendere gli interessi dei lavoratori e la loro attività viene espressa attraverso la contrattazione collettiva, che risulta uno dei principali strumenti di autoregolamentazione per i rapporti di lavoro e per le relazioni sindacali.

Soggetti che operano nel settore della ricerca agricola: istituzioni pubbliche, associazioni di imprese/cittadini, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, associazioni del territorio, organizzazioni di ricerca pubblica e privata.

Il CNCU : il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti è un organo con funzione rappresentativa delle associazioni dei consumatori e degli utenti a livello nazionale.

COPIA CONFORME



2.2 Cosa facciamo⁶

Il CRA, nell'ambito delle proprie finalità istituzionali come individuate nell'art. 2 del vigente Statuto:

- ✓ promuove, svolge e valorizza attività di ricerca di interesse nazionale e internazionale al fine di favorire uno sviluppo ispirato a criteri di qualità, sostenibilità e multifunzionalità, sensibile alla valorizzazione degli spazi rurali e dei sistemi acquedotti ed all'integrazione delle aree marginali e svantaggiate;
- ✓ sviluppa percorsi di innovazione tecnologica e organizzativa appropriati alle specificità socio-economiche ed ecologiche delle realtà locali in cui essi vengono applicati e in grado di favorire la competitività dei sistemi territoriali di impresa ;
- ✓ sostiene obiettivi di qualificazione competitiva dei sistemi agro-alimentari e agro-industriali;
- ✓ presta, a richiesta, consulenza ai Ministeri, alle istituzioni della U.E. e ad altri organismi internazionali, alle regioni e province autonome, anche nel quadro di accordi di programma stipulati con gli stessi;
- ✓ fornisce a richiesta, assistenza scientifica e tecnologica alle imprese che operano nei settori di competenza;
- ✓ svolge, nei settori di competenza, attività di certificazione, prova e accreditamento;
- ✓ favorisce l'integrazione delle conoscenze provenienti da differenti ambiti di ricerca e stimola sinergie con le attività di ricerca a carattere regionale, nazionale, comunitario e internazionale, anche al fine di assicurare tempestività nel trasferimento dei risultati;
- ✓ promuove il dibattito su tematiche scientifiche di interesse nazionale;
- ✓ promuove e sviluppa rapporti con le Istituzioni, con le rappresentanze della scienza, della tecnologia, delle parti sociali ed anche dell'associazionismo e del terzo settore.

Altre attività

Gli ulteriori ambiti in cui opera il CRA sono:

- Biodiversità

⁶ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

COPIA CONFORME



Costituisce obiettivo scientifico del CRA 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 CRA possiede numerose Collezioni in distinti settori dell'agricoltura; tra esse, a titolo esemplificativo, le Collezioni di germoplasma vegetale, di frutticoltura, di agrumicoltura, le 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 CRA conserva da anni gli allevamenti di nuclei di razze ovine (Altamurana, Leccese, Gentile) e di razze caprine (Girgentana, Napoletana, Garganica).

- Banche dati e modelli

Il CRA ha creato diverse Banche Dati, tra le quali la Carta dei Suoli Italiani, la Banca Dati sui Fitofarmaci, la Banca Dati sulla valutazione qualitativa dei cereali.

- I Modelli Agrometeorologici del CRA

Il CRA elabora modelli previsionali in campo agronometereologico, utilizzati per principali servizi agrometeorologici, i cui dati vengono diffusi da RAINNEWS24, Bollettino Agrometeorologico Nazionale, Bollettino Avversità Meteorologiche, Diffusione Dati e Statistiche Agrometeorologiche, Osservatorio Agroclimatico.

- Certificazione e prove

Il CRA 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 CRA svolge anche 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 per la programmazione di nuovi impianti per tecnici, vivaisti e agricoltori, fornendo nel contempo agli operatori del settore informazioni sulle più recenti costituzioni varietali e sul loro comportamento nei vari ambienti di coltivazione.

2.3 Come operiamo⁷

L'attività del CRA 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 CRA opera nel perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Il Piano triennale prende l'avvio dagli indirizzi del Ministero delle politiche agricole alimentari 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 programmate, attraversando ulteriori passaggi intermedi.

Le scelte operative del CRA 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.

Sotto questo profilo, il CRA 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

⁷ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

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.

La collaborazione tra soggetti pubblici e privati, sia nazionali che comunitari o extraeuropei, è di notevole vantaggio all'attività scientifica e di ricerca, tanto più in uno scenario caratterizzato da una forte competizione tra gli operatori e dalla penuria di risorse destinate al settore. Tale cooperazione, infatti, può costituire un punto di forza in grado di permettere al CRA ed ai suoi *partner* di eccellere sui rispettivi *competitor* presenti sia sulla scena nazionale che internazionale.

Il CRA 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"); coopera altresì con Università, con Enti pubblici di ricerca nazionali (quali il CNR, 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 private⁸

⁸Tra le aree in cui opera il CRA per favorire la **competitività nazionale e internazionale delle imprese** si annoverano:

- Miglioramento genetico per le principali specie vegetali e animali;
- Bioecologia, della biodiversità, della difesa fitosanitaria delle colture agrarie, dei prodotti agricoli e degli ecosistemi forestali;
- 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'introgressione 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;
- Qualità e sicurezza degli alimenti, del suolo e dell'ambiente;
- Valorizzazione dei prodotti alimentari per incrementarne la competitività;
- Valorizzazione di filiere "non food";
- Sistemi produttivi e postraccolta - Ambiente;
- Produzioni animali;
- Gestione sostenibile delle risorse forestali.

3. Identità⁹

3.1 L'Amministrazione in cifre¹⁰

Il CRA sul territorio nazionale

Il CRA si articola in 15 Centri e 32 Unità di ricerca (di cui due non attive) dislocate su tutto il territorio nazionale. Tali strutture nell'attuale assetto organizzativo sono coordinate da quattro Dipartimenti in base al criterio di afferenza scientifica dell'attività svolta.

Al fine di percepire con immediatezza l'articolazione delle Strutture del CRA sul territorio nazionale e l'oggetto dell'attività di ricerca da ciascuno espletata, si riportano di seguito:

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



Il primo Dipartimento (biologia e produzione vegetale) coordina 6 Centri di ricerca e 12 Unità di ricerca:

⁹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012

¹⁰ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012

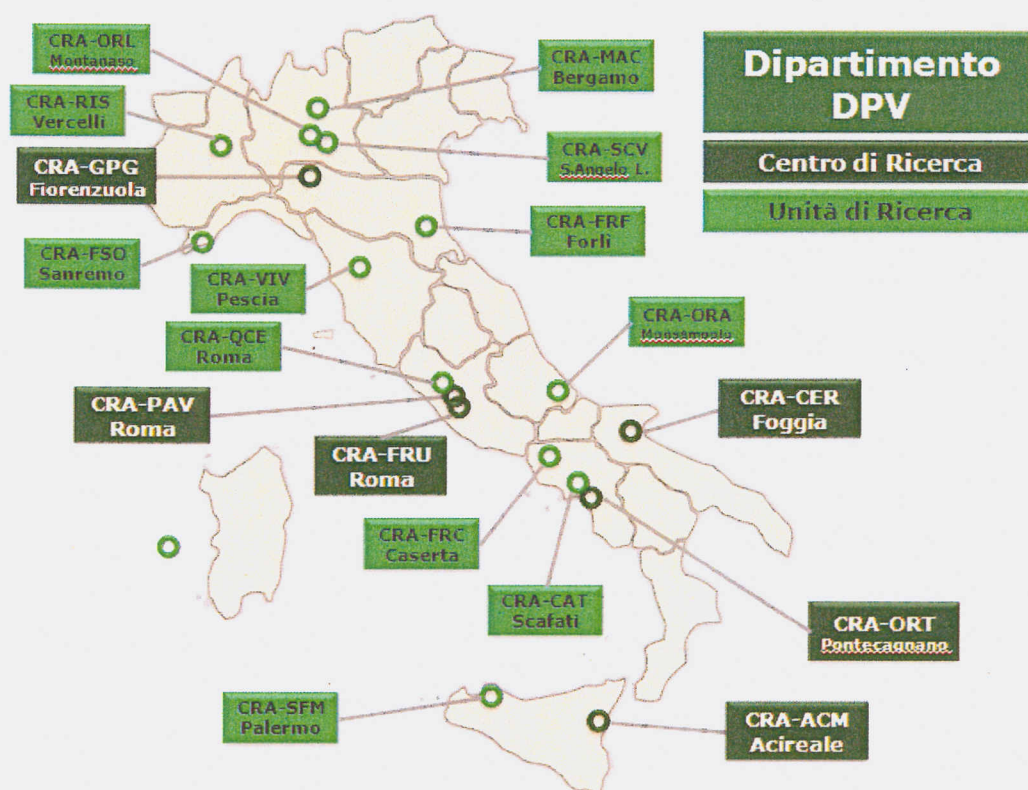
Dipartimento Biologia e Produzione Vegetale

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 - (SFM)	Unità di ricerca per il recupero e la valorizzazione delle specie floricole mediterranee (Palermo)
U17 - (CAT)	Unità di ricerca per le colture alternative al tabacco (Scafati SA)
U18 - (FRC)	Unità di ricerca per la frutticoltura (Caserta)

COPIA CONFORME



U19 - (FRF)	Unità di ricerca per la frutticoltura (Forlì)
U31-(AQM)	Unità di ricerca per l'acquacoltura e la molluschicoltura (Friuli Venezia Giulia) - NON ATTIVATA
U32 - (GEP)	Unità di ricerca per la genomica e la postgenomica (Metaponto MT) - NON ATTIVATA

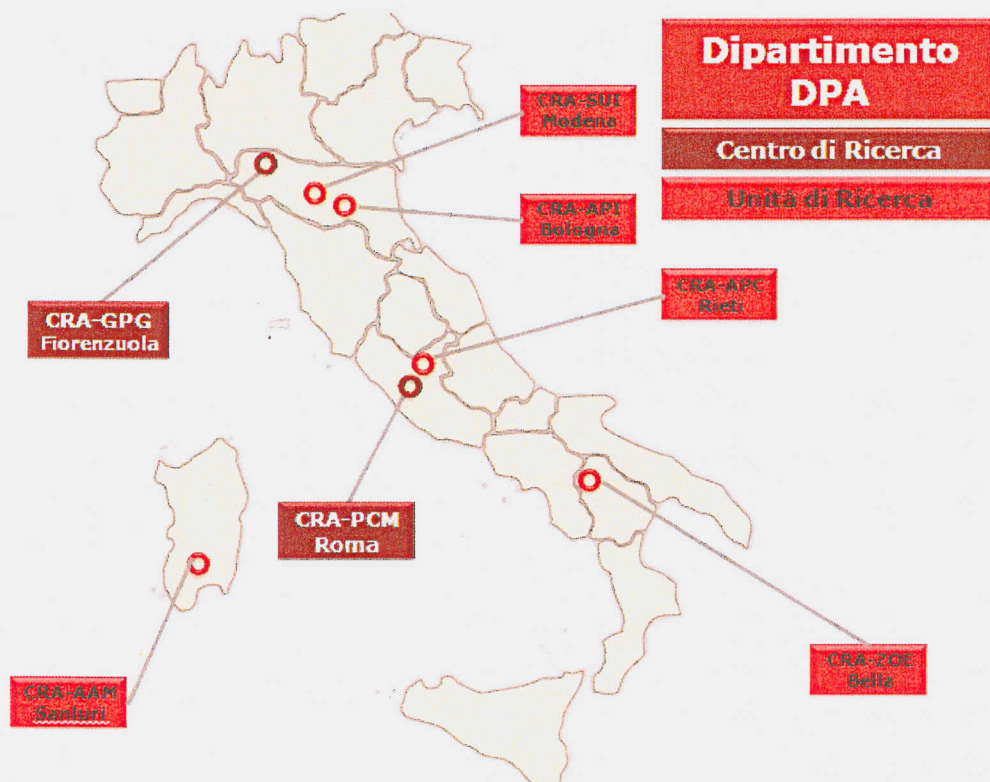


COPIA CONFORME



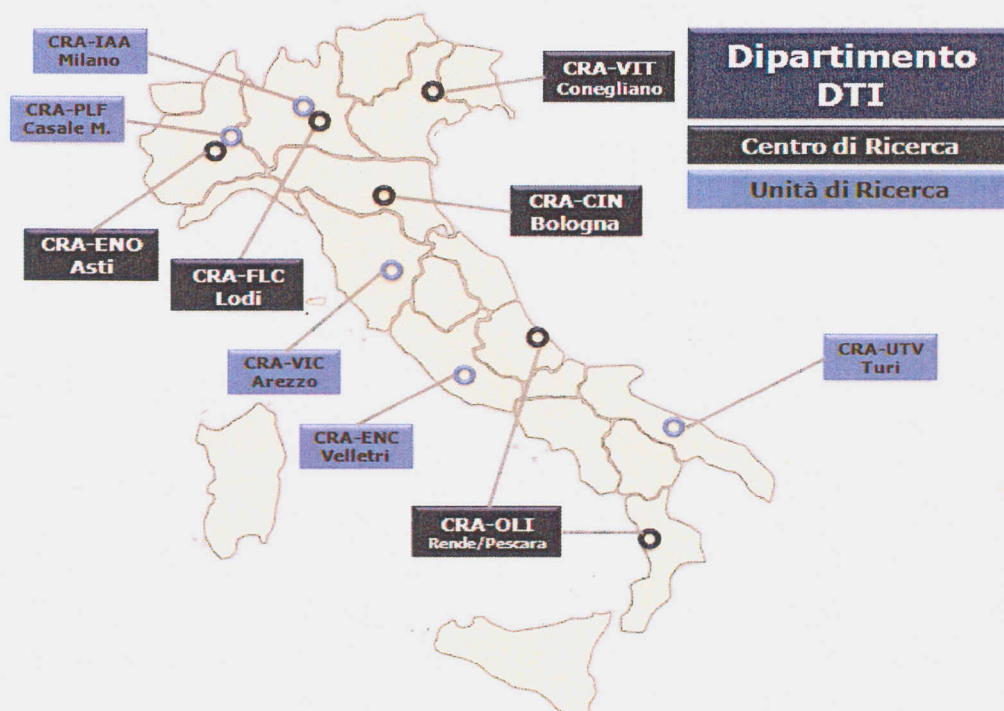
Il secondo Dipartimento ("biologia e produzione animali") coordina 2 Centri di ricerca e 5 Unità di ricerca:

Dipartimento biologia e produzioni animali: afferenze scientifiche	
C13 - (PCM)	Centro di ricerca per la produzione delle carni ed il miglioramento genetico (Roma)
C1 (GPG)	Centro di ricerca per la genomica e la postgenomica animale e vegetale (Fiorenzuola d'Arda PC)
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)



COPIA CONFORME

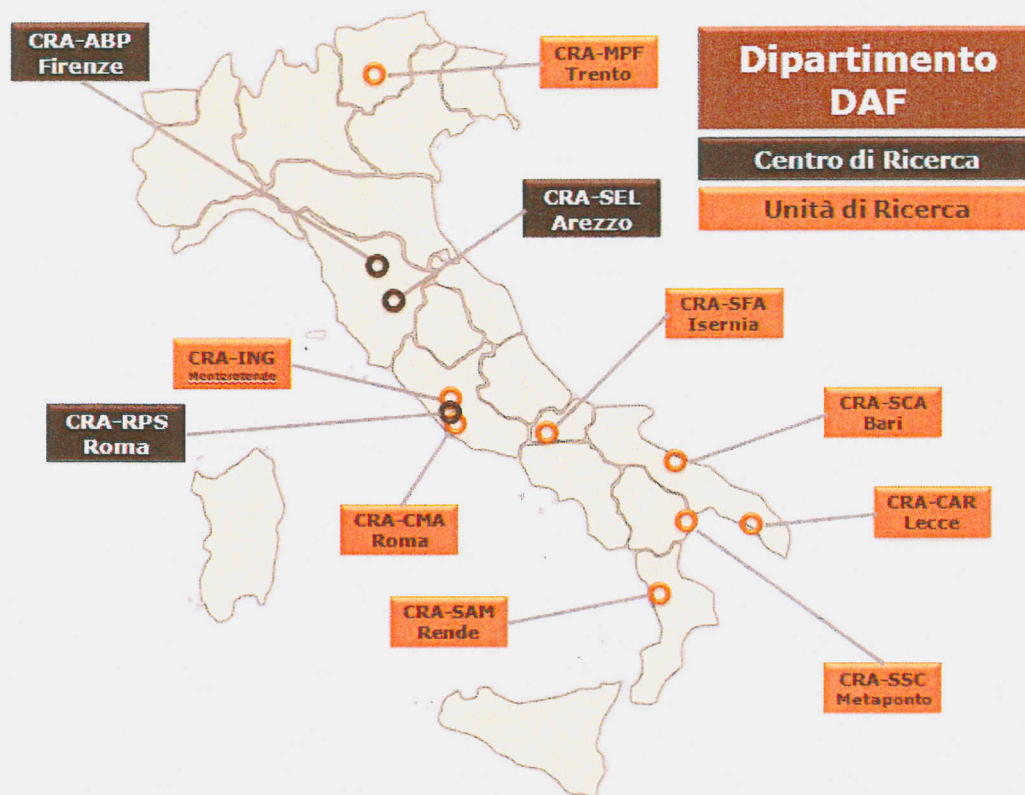


Il quarto Dipartimento ("agronomia foreste e territorio") coordina 3 Centri di ricerca e 8 Unità di ricerca:

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 colturali 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 colturali (Metaponto MT)
U24 - (SAM)	Unità di ricerca per la selvicoltura in ambiente mediterraneo (Cosenza)
U25 - (SFA)	Unità di ricerca per la gestione dei sistemi forestali dell'Appennino (S. Pietro Avellana IS)

COPIA CONFORME





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

RISORSE UMANE

La dotazione organica attuale del CRA consta di n. 1.827 unità di personale che, escluse le figure dirigenziali regolate dal D.L.vo n. 165/2001, si articolano nei profili professionali propri del comparto ricerca ex DPR n. 171/91 così come successivamente modificato dal CCNL 21/2/2002 (quadriennio normativo 1998-2001), dal CCNL 7/4/2006 (quadriennio normativo 2002-2005) e dal CCNL 13/5/2009 (quadriennio normativo 2006-2009).

Nel dettaglio e per grandi aggregazioni qualitative, la predetta articolazione presenta:

- n. 16 dirigenti (2 di I fascia e 14 di II fascia)
- n. 690 unità di personale scientifico (ricercatori e tecnologi)
- n. 728 unità di personale tecnico di supporto al personale scientifico
- n. 393 unità di personale amministrativo.

Copia conforme



Si riportano nelle seguenti tabelle i dati dettagliati relativi al personale

DOTAZIONE ORGANICA APPROVATA DAL C.d.A. CON DELIBERE N. 155 DEL 12 NOVEMBRE 2008 E N. 188 DEL 17 DICEMBRE 2008, RIMODULATA CON DELIBERA DEL C.d.A. N. 58 DEL 29 APRILE 2010 AI SENSI DELL'ART. 2 COMMA 8-BIS D.L. 194/2009 CONVERTITO CON LEGGE 25/2010 E CON DECRETO DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO N. 160/C DEL 23/11/2011 AI SENSI DEL D.L. 138/2011 CONVERTITO IN L. 148/2011

AREA	PROFILO PROFESSIONALE	LIVELLO	DOTAZIONE ORGANICA	PRESENTI AL 31/12/2011	TOTALE PRESENTI
Area Dirigenti	Dirigente I° fascia		2	2	12
	Dirigente II° fascia		14	10	
Scientifico - tecnologica	Dirigente Ricerca	I° livello	108	67	396
	Primo Ricercatore	II° livello	122	92	
	Ricercatore	III° livello	387	180	
	Dirigente Tecnologo	I° livello	3	1	
	Primo Tecnologo	II° livello	20	18	
	Tecnologo	III° livello	50	38	
Tecnica	Collaboratore tecnico	IV° livello	85	69	561
		V° livello	73	68	
		VI° livello	149	60	
	Operatore tecnico	VI° livello	51	37	
		VII° livello	165	149	
		VIII° livello	205	178	
Amministrativa	Funzionario di Amministrazione	IV° livello	13	12	309
		V° livello	46	18	
	Collaboratore di Amministrazione	V° livello	54	43	
		VI° livello	44	44	
		VII° livello	56	48	

COPIA CONFORME



	Operatore di Amministrazione	VII° livello	63	49	
		VIII° livello	72	95	
		IX° livello	45		
TOTALE			1827	1278	1278

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

RISORSE FINANZIARIE

Secondo la legge istitutiva del C.R.A. la fonte di finanziamento più rilevante è costituita dal contributo di funzionamento erogato dal Ministero vigilante che a decorrere dal 2012 si articola in spese obbligatorie e spese per le attività istituzionali.

In aggiunta al predetto contributo vi sono le entrate straordinarie per progetti di ricerca finanziati per larga parte dal MiPAAF, da altri enti pubblici e privati nonché dall'UE.

Negli ultimi anni, al fine di ridurre la dipendenza economica dal MIPAAF e di aumentare la competitività dell'Ente si è cercato di differenziare sempre più le entrate provenienti dal finanziamento di progetti di ricerca, aumentando progressivamente quelle provenienti dall'Unione europea e da altri enti pubblici e privati.

Nell'anno 2011 il totale delle entrate accertate è pari a €129.212.676,25 di cui €13.173.133,70 relativi ai trasferimenti da parte del MIPAAF per progetti finalizzati, €927.547,79 da parte dello Stato, €2.707.905,07 da parte delle Regioni, €14.241,43 da parte dei Comuni e delle Province, €4.990.304,64 da altri Enti del settore pubblico e privato, €7.718.543,62 derivanti da altre entrate. Da segnalare, inoltre, sono i dati relativi ai ricavi provenienti dalle royalties percepite pari, nell'anno 2011, ad €825.348,48 relative all'utilizzo dei brevetti derivanti dall'attività di ricerca del CRA, i ricavi dalla vendita di prodotti pari ad €2.499.702,43, derivanti principalmente dalle attività commerciali delle aziende gestite dalle Strutture di ricerca ed, infine, quelli derivanti dalla vendita di pubblicazioni editate dall'Ente pari ad €19.345,86 e dalla prestazione di servizi per €1.351.669,89.

Appare utile confrontare i predetti dati con quelli dell'anno in corso (2012), come risultanti dal **bilancio di previsione** approvato con **decreto n. 159/C del 22 novembre 2011**.

COPIA CONFORME



Le risorse finanziarie di cui l'Ente disporrà nell'anno 2012 si stima ammonteranno ad €106.925.183,00, di cui € 103.252.633,00 derivanti dal contributo di funzionamento erogato dal MIPAAF (in particolare € 90.252.633,00 per spese di natura obbligatoria e € 13.000.000,00 per spese di funzionamento), €241.166,00 per trasferimenti da parte delle Regioni, €2.500,00 per trasferimenti da altri Enti del settore pubblico e privato, € 2.750.243,00 per entrate derivanti dalla vendita di beni e prestazione di servizi, determinati in via prudenziale, € 431.041,00 per proventi per redditi patrimoniali (€ 426.000,00 per affitti di immobili di proprietà dell'Ente, € 5.041,00 per canoni di concessione di beni demaniali in uso al CRA), € 247.600,00 per entrate relative a recuperi e rimborsi diversi (€ 119.000,00 per recupero di indennità di occupazione, € 115.000,00 per somme riferite al personale dell'Ente comandato, € 13.600,00 per recuperi diversi connessi alle strutture della Direzione Centrale Attività Scientifiche). Per maggior completezza delle informazioni si riportano di seguito i dati relativi alle entrate accertate negli anni 2010 e 2011 nonché quelle previste per l'anno in corso.

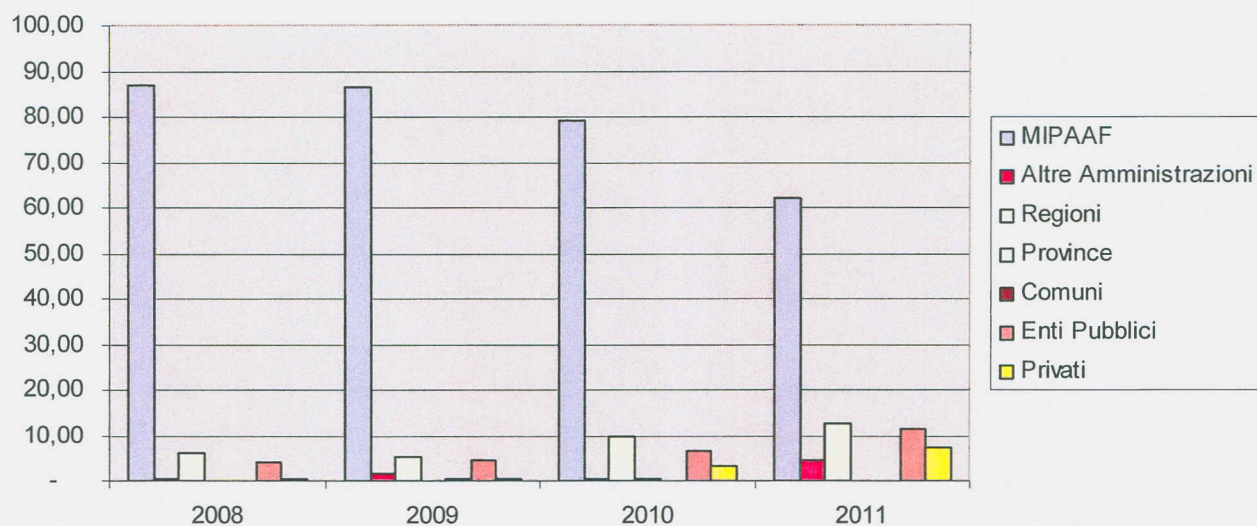
ENTRATE CORRENTI	Consuntivo 2010	Consuntivo 2011	Preventivo 2012
	Entrate accertate	Entrate accertate	Entrate previste
Contributo di funzionamento	86.806.592,64	99.681.000,00	103.252.633,00
Altri trasferimenti MiPAAF per progetti finalizzati	24.332.059,13	13.173.133,70	0,00
Altri trasferimenti da parte dello Stato	167.000,00	927.547,79	0,00
Trasferimenti da parte delle Regioni	3.464.938,09	2.707.905,07	241.166,00
Trasferimenti da parte dei Comuni e delle Province	120.516,66	14.241,43	0,00
Trasferimenti da altri Enti del Settore Pubblico e Privato	4.500.710,91	4.990.304,64	2.500,00
Altre entrate	10.297.784,80	7.718.543,62	3.428.884,00
Totale	129.689.602,23	129.212.676,25	106.925.183,00

Nei grafici che seguono si rappresentano rispettivamente, l'andamento delle entrate derivanti da progetti di ricerca nell'ultimo quadriennio e le entrate relative al 2011 ripartite per fonti di finanziamento.

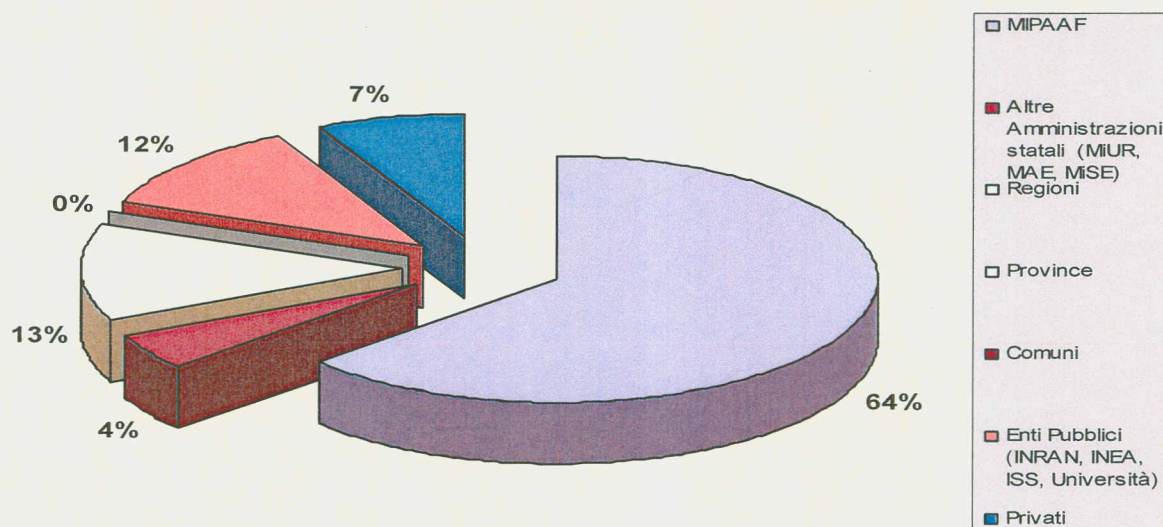
COPIA CONFORME



Progetti Finanziati

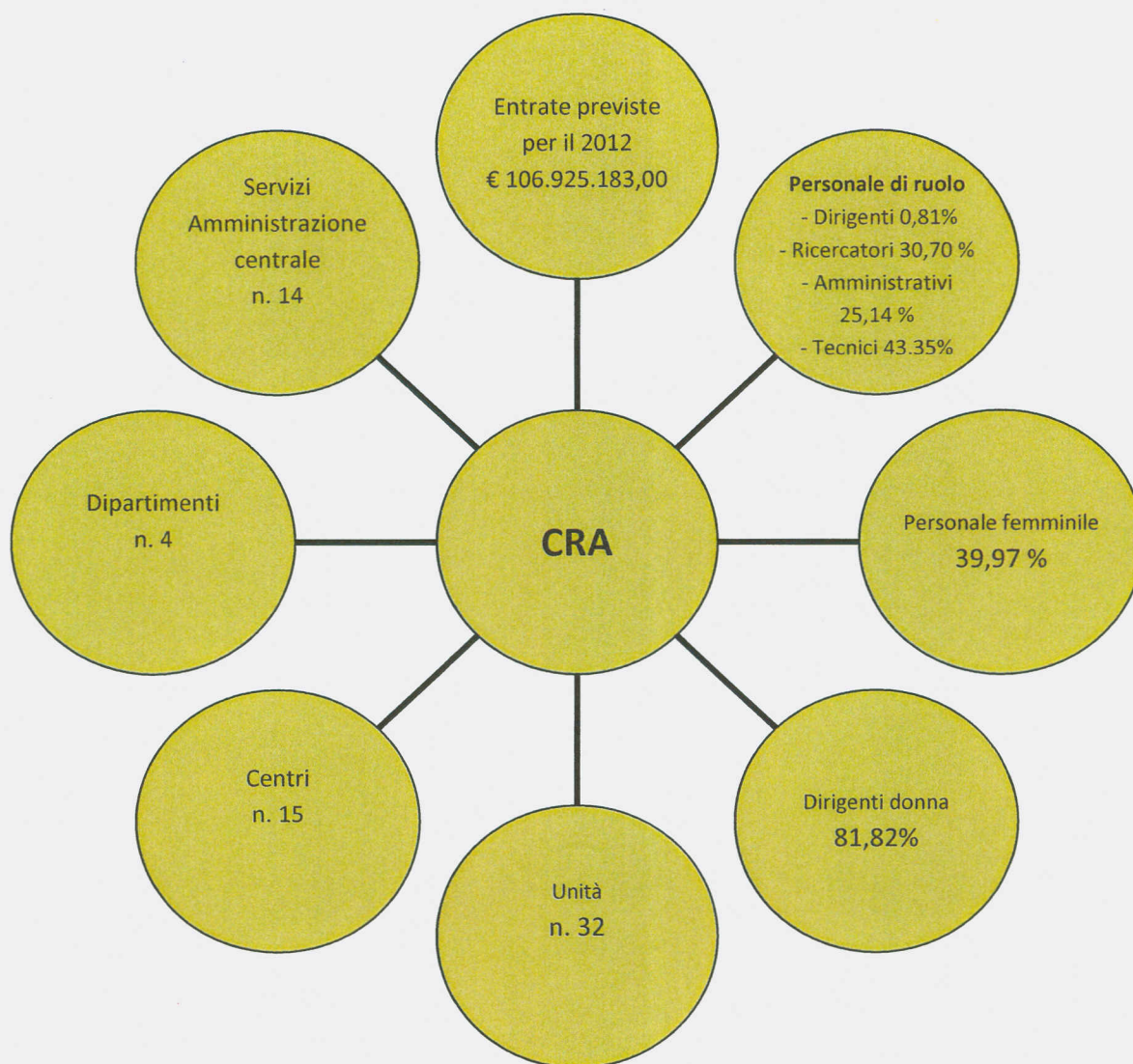


Ripartizione delle entrate del 2011 in base all'Ente finanziatore



COPIA CONFORME





3.2 Mandato istituzionale e Missione¹¹

In coerenza con quanto previsto dal D.lgs. N. 454/1999 istitutivo dell'Ente e con quanto disciplinato dal relativo Statuto, si riporta la *mission* del CRA:

Missione

Il CRA 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

¹¹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010

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 CRA, 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 CRA 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 CRA 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 CRA 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

Il CRA 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 CRA ambisce a diventare il principale polo italiano di attrazione di finanziamenti provenienti dai progetti comunitari nel settore di competenza.

Il CRA, 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.

COPIA CONFORME



Il CRA 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 CRA 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.

3.3 L'albero della performance ; aree strategiche e outcome attesi

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 triennale dell'attività del CRA, evidenziando la coerenza della programmazione con il disegno strategico dell'Ente.

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

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

- *ricerca e sperimentazione;*
- *sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici di ricerca e azioni di supporto e consulenza al MIPAAF e alle Regioni;*

COPIA CONFORME



- *promozione della conoscenza a supporto dello sviluppo sostenibile e tutela delle produzioni agricole nazionali;*
- *supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere produttive;*
- *organizzazione interna, valorizzazione del patrimonio e delle risorse umane.*

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

Costituiscono *outcome* dell' *Area strategica "Ricerca e sperimentazione"*:

- Aumento e miglioramento della qualità dei processi di ricerca e valorizzazione delle conoscenze acquisite
- Incrementare la percezione dell'importanza del ruolo del CRA nell'ambito del sistema della ricerca in agricoltura
- Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale della ricerca scientifica svolta dal C.R.A.
- Elevare la formazione ed il bagaglio di conoscenze dei giovani ricercatori
- Attrarre e valorizzare giovani professionalità, anche estere, nello studio dei processi agricoli ed al CRA

Costituiscono *outcome* dell' *Area strategica "Sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici di ricerca e azioni di supporto e consulenza al MIPAAF e alle Regioni"*:

- Preservare e valorizzare la presenza dell'Ente nei progetti nazionali ed internazionali
- Valorizzazione delle relazioni paritetiche con Istituzioni, Enti pubblici della Ricerca ed Enti territoriali
- Migliori connessioni con Università, Enti di ricerca e Regioni

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

- Aumento del contributo allo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio



Costituiscono *outcome* dell' Area strategica: “Supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere produttive”, il CRA intende favorire:

- Migliorare la circolazione e la diffusione delle informazioni relative ai risultati della ricerca
- Valorizzazione delle interazioni con il sistema socio-economico e con le imprese

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica: “Organizzazione interna, valorizzazione del patrimonio e delle risorse umane”

- Riduzione del rapporto costo/beneficio nelle spese di gestione
- Miglioramento e semplificazione degli standard di gestione operativa
- Miglioramento del clima organizzativo
- Favorire percorsi di crescita e valorizzazione professionale per tutti i dipendenti
- Agevolare il conseguimento di livelli di accessibilità e visibilità dell'azione dell'Ente progressivamente crescenti
- Conseguire maggiori livelli di funzionalità in coerenza con la *mission* istituzionale dell'Ente, nonché in linea con i prevedibili mutamenti del contesto di riferimento

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*.

L'albero della *performance* costituisce la rappresentazione grafica sia dei legami esistenti tra Mandato istituzionale, Missione, Aree Strategiche e Outcome (primo livello) che tra Aree Strategiche e obiettivi strategici (secondo livello). E' inoltre rappresentato il legame tra questi ultimi ed una pluralità di obiettivi operativi che ne costituiscono specificazione. A sua volta, ciascun obiettivo operativo è correlato ai relativi piani e progetti attuativi.

COPIA CONFORME



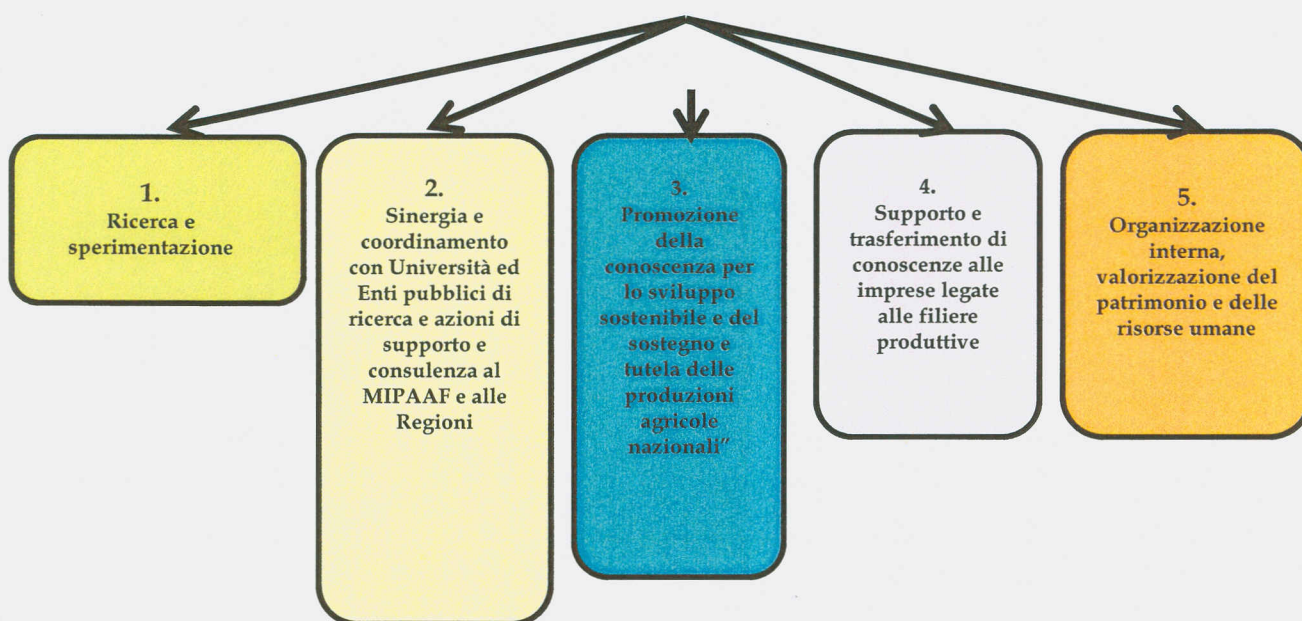
MISSIONE

Il CRA 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 CRA, 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 CRA 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 CRA valorizza e sviluppa un know-how di eccellenza da trasferire alle imprese, per favorire la flessibilità e la competitività di queste ultime

AREE STRATEGICHE



4. ANALISI DEL CONTESTO¹²

4.1 Analisi del contesto esterno

Relativamente al contesto esterno, va evidenziato in primo luogo che il CRA opera nei settori della ricerca e dell'innovazione definiti *"assets fondamentali per permettere alle imprese di spostarsi verso settori ad alta intensità tecnologica o su nuovi mercati come*

¹² Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

quelli offerti dalla green economy"¹³ e che costituiscono le priorità dell'agenda dell'UE per la crescita e l'occupazione. I Paesi membri, infatti, dovranno investire, entro il 2020, il 3% del PIL in ricerca con l'obiettivo di creare 3,7 milioni di posti di lavoro e contestualmente assicurare un aumento del PIL di circa 800 miliardi di euro. In particolare, l'Italia, al fine di raggiungere l'obiettivo fissato dall'UE, dovrà aumentare nei prossimi anni gli investimenti da destinare al settore della ricerca, attualmente pari soltanto a circa l'1,3% del PIL, come emerge dai dati ISTAT. Relativamente al settore agro alimentare, si profila la necessità di conseguire un aumento della produzione agricola del pianeta per soddisfare i bisogni alimentari, di fibre, di risorse biologiche per la chimica verde e di bioenergia. Anche la Politica Agricola Comunitaria ha affidato all'agricoltura e alla selvicoltura un ruolo fondamentale nella conservazione e miglioramento dell'ambiente rurale il cui sviluppo costituisce un settore di vitale importanza per l'Europa intera. Nell'ambito dell'analisi relativa al contesto esterno in cui opera il CRA è opportuno richiamare i contenuti del Programma Nazionale di Ricerca 2011-2013 (PNR) che allinea il Paese alla vision strategica di Europa 2020, indicando e descrivendo le azioni innovative volte a sostenere e accompagnare la transizione del sistema Paese verso l'economia della conoscenza.

Del resto, la legge istitutiva dell'Ente (D.Lgs. n. 454/1999) ed il vigente Statuto attribuiscono a tale documento programmatico speciale rilevanza, laddove stabiliscono che il Piano triennale di attività, cui si informa tutta l'attività scientifica e gestionale nel periodo di riferimento, deve essere redatto in coerenza proprio con i contenuti del ripetuto Programma.

In particolare, il PNR in relazione alle tematiche della ricerca individua alcune priorità bene definite ovvero sia la progressiva integrazione tra offerta e domanda di ricerca, la costruzione di una rete di piattaforme e infrastrutture tecnologiche aperte al contributo e la partecipazione del sistema produttivo e l'incremento di redditività degli investimenti in ricerca.

Il PNR affronta, con speciale riferimento alle tematiche di maggiore interesse per l'Ente, tra l'altro quelle dei rapporti con il Territorio e dell'agroalimentare.

In relazione al primo aspetto, a fronte di una generale carenza di infrastrutture che rappresenta un limite significativo alla produttività e alla crescita dell'economia italiana, nonché in particolare dell'agricoltura, un'ulteriore criticità è data dalla scarsa diffusione della conoscenza, seguita come asset intangibile. Infatti, il modello di sviluppo, soprattutto nelle regioni del Sud, è ancora caratterizzato da bassa intensità

¹³ Documento di economia e Finanze 2012 - Analisi e tendenze della finanza pubblica.



di reti di ricerca e scarsa diffusione delle modalità più avanzate di trasferimento tecnologico e cooperazione fra imprese.

Il CRA ha già avviato importanti iniziative di cooperazione con le Regioni al fine di valorizzare gli aspetti del trasferimento delle conoscenze e delle acquisizioni cui è pervenuto nell'esercizio della sua attività istituzionale. Naturalmente tale direttrice va perseguita con sempre maggiore intensità e, in tale prospettiva, si intende anche cogliere l'opportunità offerta dal PNR di inserirsi nel processo di rafforzamento delle sinergie e delle forme di coordinamento tra gli interventi nazionali, promossi dai singoli Ministeri, regionali ed europei in un meccanismo di governance condivisa tra i diversi attori istituzionali della ricerca¹⁴.

Va anche tenuto conto della particolare conformazione, della collocazione geografica e delle variazioni climatiche in atto che rendono il Paese particolarmente esposto ai rischi naturali. Ciò rende necessario investire per migliorare la conoscenza del territorio e in attività di Ricerca e Sviluppo di tecnologie ausiliarie. In questa prospettiva, le interazioni tra agricoltura, produzione di cibo e ambiente assumono particolare rilevanza anche per le loro implicazioni ecologiche.

Da più parti si sollecita un ripensamento, anche in chiave spiccatamente innovativa, delle attuali linee di ricerca, nel senso del più proficuo apporto allo sviluppo di sistemi agricoli altamente produttivi ed ecologicamente sostenibili.

In particolare, si evidenzia la necessità di sviluppare nuovi sistemi agricoli ecocompatibili che assumano quale priorità un ridimensionamento e, comunque, un più oculato utilizzo della chimica in agricoltura¹⁵.

Alla luce di tale contesto, il PNR individua talune iniziative scientifiche di caratterizzazione strutturale e funzionale relative ai genomi delle piante coltivate e degli animali allevati, nonché azioni volte a mettere in atto interventi finalizzati a obiettivi di rilievo per il settore Agro-alimentare. Tali obiettivi ¹⁶ riguardano sei aree e precisamente attengono allo studio:

- delle relazioni multi-trofiche pianta-organismi patogeni finalizzato a una agricoltura più sostenibile;
- del metabolismo secondario dei vegetali con miglioramento della funzione nutritiva del cibo;

¹⁴ PNR 2011-2013 pag. 44

¹⁵ PNR 2011-2013 pag.59

¹⁶ PNR 2011-2013 pag.92

- della biodiversità e della genomica comparata;
- delle strutture e delle funzionalità dei genomi degli animali allevati;
- della frutticoltura intensiva: vite, melo, pesco;
- dell'interazione agricoltura ambiente.

In una visione più ampia, occorre fronteggiare l'eccessiva frammentazione che esiste nel settore agroalimentare prefiggendosi l'obiettivo di supportare efficacemente il sistema di ricerca e sviluppo agroalimentare. L'industria alimentare italiana ha un ruolo di notevole importanza, sia in termini di fatturato (120 miliardi di Euro), che di numero di imprese e occupati (32.000 imprese per oltre 400.000 addetti). Tuttavia, il settore è penalizzato da gap strutturali che ne frenano la crescita e la capacità di competere. Il fattore limitante lo sviluppo dell'agricoltura e dell'industria alimentare è l'eccessiva frammentazione della struttura produttiva, che si somma alle carenze infrastrutturali e logistiche, agli eccessivi costi di produzione dell'energia, alla scarsa qualità dell'offerta di servizi per le imprese, alla finanza, al credito¹⁷.

Risultano comunque ancora attuali le specifiche direttrici di ricerca enunciate nell'ambito del PNR 2005-2007 che riconoscono al settore agricolo un ruolo multifunzionale, indispensabile per l'attuazione e la 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.

¹⁷ PNR 2011-2013 pag.165

Il MIPAAF nelle ultime "Linee Guida per la ricerca Agricola" ha definito le tematiche prioritarie scaturite anche dal confronto con le Regioni, che possono essere raggruppate in tre punti fondamentali:

- 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.

Relativamente al settore agrario, occorre però considerare che la situazione dell'attività di ricerca e delle relative priorità si presenta estremamente frastagliata, poiché i fondi provengono da numerosi Ministeri ed Istituzioni.

Il settore agro-alimentare rappresenta una delle grandi priorità di intervento delineate dalle "Linee Guida" del Governo e vede, oltre alle iniziative del MIPAAF, interventi sostanziali a carico di altri Ministeri e Istituzioni di ricerca.

Il MIPAAF, con Direttiva del Dipartimentale Politiche competitive del mondo rurale e della qualità, ha previsto, in relazione all'anno in corso, lo sviluppo ed il perseguimento di specifici obiettivi operativi, nell'ambito dei quali è contemplata l'elaborazione di linee di programmazione relative ai rapporti tra agricoltura e ambiente, con particolare riferimento alla condizionalità, in coerenza con le indicazioni dell'Unione europea e connessi rapporti con le Regioni.

In particolare, riguardo alla biodiversità, sono state programmate nuove convenzioni con il CRA, il CNR e le Reti Semi Rurali nell'ambito del Progetto RGV-FAO F6, in attuazione del Trattato FAO sulle risorse fitogenetiche.

Nella stessa Direttiva Dipartimentale, il MIPAAF, al fine di contribuire al superamento della difficile situazione economica e rilanciare la competitività nel nuovo rapporto con le Regioni, ha previsto altresì la valutazione e l'approvazione di programmi annuali in favore sia del CRA che dell'INRAN relativi a interventi

COPIA CONFORME



strutturali, attrezzature e strumenti di formazione, onde potenziarne le capacità di ricerca.¹⁸

4.2 Analisi del contesto interno

Nell'ambito dell'analisi del contesto interno si precisa che la dimensione "organizzazione"¹⁹ richiama l'articolazione territoriale del CRA che si presenta diviso in Strutture operative e aziende sperimentali distribuite capillarmente sull'intero territorio nazionale, come già illustrato innanzi nel paragrafo 3.1.

Al fine di realizzare una gestione futura sempre più razionale, economica ed efficiente il CRA, ferme restando le attuali mission, intende attuare una razionalizzazione nell'utilizzo delle strutture immobiliari e delle risorse umane, finanziarie e strumentali.

Alcune misure adottabili in tal senso sono:

- Razionalizzazione della rete delle strutture di ricerca nel rispetto della mission affidata a ciascuna²⁰.
- Riorganizzazione amministrativa, mediante una revisione completa dei processi per ridurre tempi e costi, a partire dai processi primari fino a quelli ausiliari e prevedendo quale supporto fondamentale il sistema informativo.
- Delega di funzioni operative a personale della periferia, utilizzando attuali tecnologie di comunicazione e di condivisione di dati in tempo reale.
- Creazione di una rete di referenti tra il personale facente parte degli uffici amministrativi ed i vari servizi dell'amministrazione centrale.
- Razionalizzazione rete aziendale, mediante la creazione di accorpamenti ed di un diverso schema gestionale più efficiente e redditizio.

Nell'ambito della dimensione "risorse strumentali ed economiche"²¹, come emerge dall'andamento delle entrate dell'Ente, illustrato nel paragrafo relativo alle "Risorse finanziarie",²² va evidenziato che il CRA ha posto in essere azioni di contenimento e

¹⁸ DICOR, Prot. n. 0000427 del 31 gennaio 2011.

¹⁹ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

²⁰ Tale decisione deve essere oggetto di specifica delibera da parte del Consiglio di amministrazione ai sensi dell'art.12 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

²¹ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

²² Paragrafo 3 pag. 17 del presente Piano

razionalizzazione della spesa, sia al fine di dare attuazione alle relative disposizioni legislative sia per fronteggiare la progressiva riduzione del contributo di funzionamento erogato dal MIPAAF. In particolare, è stata prevista una riduzione del contributo per spese obbligatorie e di funzionamento per i prossimi due anni, rispetto al 2012, per un importo pari ad € 2.314.356,00 nel 2013 e 3.084.263,00 nel 2014²³.

Relativamente alla dimensione "risorse umane"²⁴ si rimanda nello specifico alle tabelle di seguito riportate contenenti un'analisi quali - quantitativa del personale in servizio presso il CRA:

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
<i>Età media del personale (anni)</i>	50,90
<i>Età media dei dirigenti (anni)</i>	47,80
<i>% di dipendenti in possesso di laurea</i>	35,38%
<i>% di dirigenti in possesso di laurea</i>	100%
<i>Ore di formazione (media annua per dipendente)</i>	18,55
<i>Turn over del personale</i>	62

Analisi benessere organizzativo

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
<i>Tasso di assenze</i>	0,52 (malattia) 0,44 (altri motivi)
<i>Tasso di dimissioni premature</i>	n. 4 dipendenti
<i>Tasso di richieste di trasferimento</i>	n. 14 istanze di mobilità in entrata n. 2 istanze di mobilità in uscita
<i>Tasso di infortuni</i>	n. 36 casi
<i>Stipendio medio percepito dai dipendenti</i>	€. 40.002,53
<i>% di personale assunto a tempo indeterminato</i>	91,14

²³ Cap. 2084 e 2083 del Bilancio del MIPAAF

²⁴ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

Analisi di genere²⁵

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	83,33%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	39,97 %
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	48,22 Dirigente 49,20 altro personale
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	36,55%

Dalla'analisi del contesto interno in particolare rispetto alle risorse umane, emergono alcune criticità legate:

- all'elevata età media del personale, principalmente del profilo di ricercatore e tecnologo;
- al turn-over non sufficiente a coprire l'organico di ricercatori e tecnologi;
- insufficienza di fondi statali di investimento per attrezzature, laboratori, manutenzione delle infrastrutture esistenti;

Sarebbe opportuno prevedere un rilancio del capitale umano con specifici strumenti di sostegno, tra i quali:

- promuovere l'eccellenza e ridurre l'età media di ricercatori e tecnologi;
- aumentare la capacità di gestire laboratori scientifici e strumentazione di elevata complessità;
- consolidare la rete di collaborazioni nazionali ed internazionali tra istituzioni scientifiche pubbliche e private;
- accrescere la presenza dell'Ente in programmi di ricerca finanziati su base competitiva;
- migliorare il rapporto di collaborazione con le regioni.

Rappresentano, poi, ulteriori opportunità per il CRA:

- accrescere l'efficienza organizzativa e di funzionamento mediante la revisione dei regolamenti interni;

²⁵ Dati riferiti esclusivamente al personale di ruolo

- migliorare l'impiego delle risorse umane con maggiore attenzione alla performance;
- attuare la *mission* in nuovi programmi nazionali e internazionali;
- avviare nuove collaborazioni, convenzioni e accordi con Ministeri, Regioni, Enti;
- rafforzare l'impatto sulle realtà produttive attraverso azioni di Trasferimento Tecnologico, spin-off, ecc.

In ordine alla dimensione "salute finanziaria", come si evince da quanto suesposto in merito alle risorse finanziarie²⁶, l'Ente negli ultimi anni, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei propri sistemi contabili, ha registrato un miglioramento in termini di equilibrio finanziario economico e patrimoniale.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

La pianificazione dell'attività del CRA 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, organi posti al vertice della struttura piramidale dell'Ente; il Direttore generale, che esercita attività di indirizzo e controllo sulla struttura²⁷; a livello sottostante si collocano, le due Direzioni centrali (Affari giuridici ed Attività scientifiche).

L'attività di programmazione, inoltre, deve essere coerente con le politiche ed i programmi stabiliti dal MIPAAF in quanto Ministero vigilante.

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

²⁶Paragrafo 3 del presente Piano

²⁷ Cfr. art. 13 dello Statuto del CRA

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 CRA; in ogni caso può accadere che a dette attività vengano abbinati obiettivi 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; 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 CRA la definizione, su proposta del Presidente e d'intesa con il Direttore generale, delle linee di indirizzo dell'attività dell'Ente.**

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 3 del Regolamento di amministrazione e contabilità del CRA, adotta con cadenza annuale la relazione programmatica nella quale descrive le linee strategiche del CRA 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.

COPIA CONFORME



Il Consiglio di Amministrazione del CRA 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.

* * *

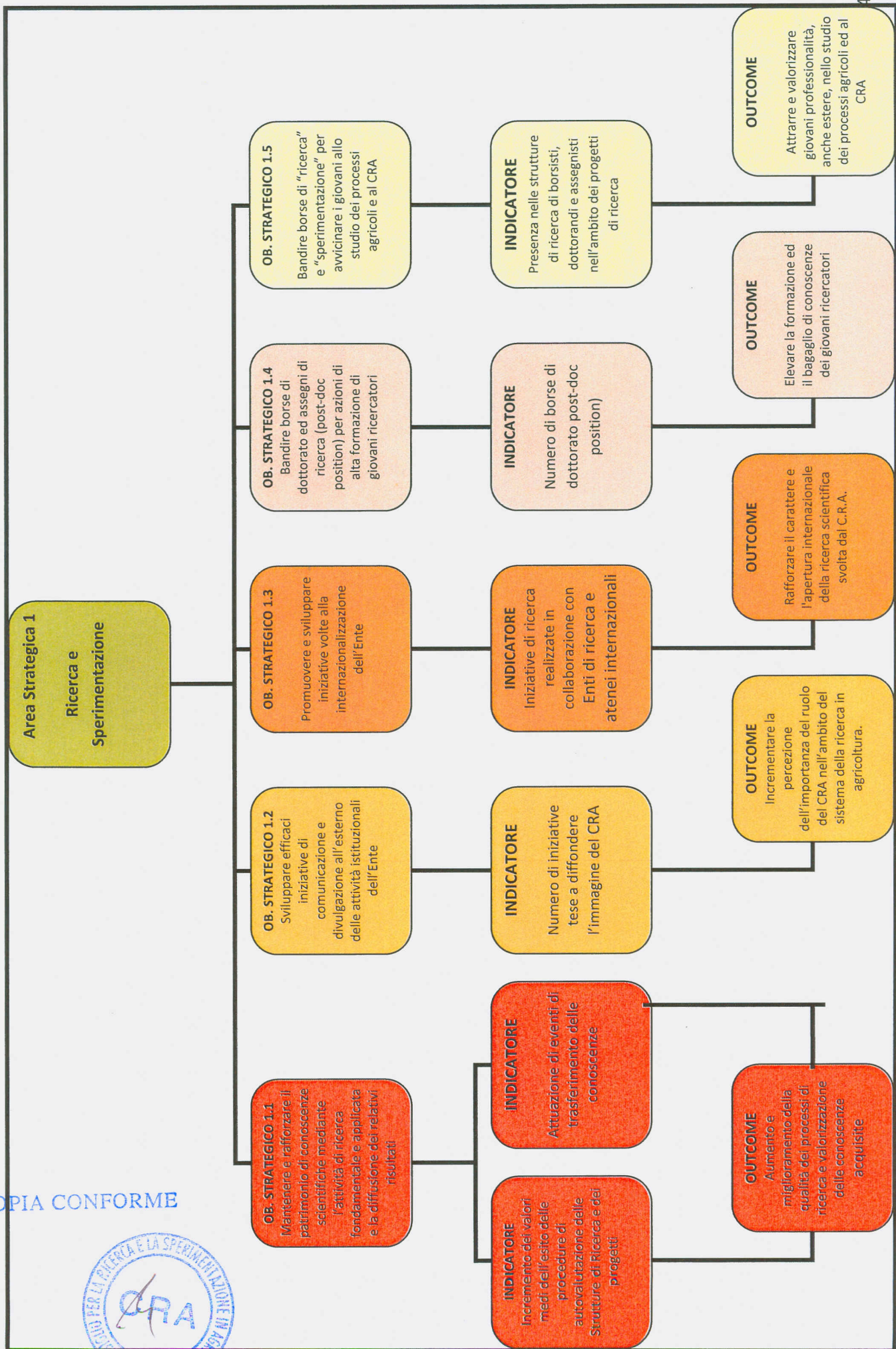
Per l'anno 2012, in coerenza con le scelte strategiche illustrate nel presente Piano, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici con Decreto commissariale n. 63 del 4 aprile 2012.

Tali obiettivi strategici costituiscono le linee d'intervento che trasversalmente interessano le cinque aree e, al momento stesso, rappresentano le priorità politiche dell'amministrazione, avendo riguardo anche alla dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale, nonché al funzionamento dell'organizzazione.

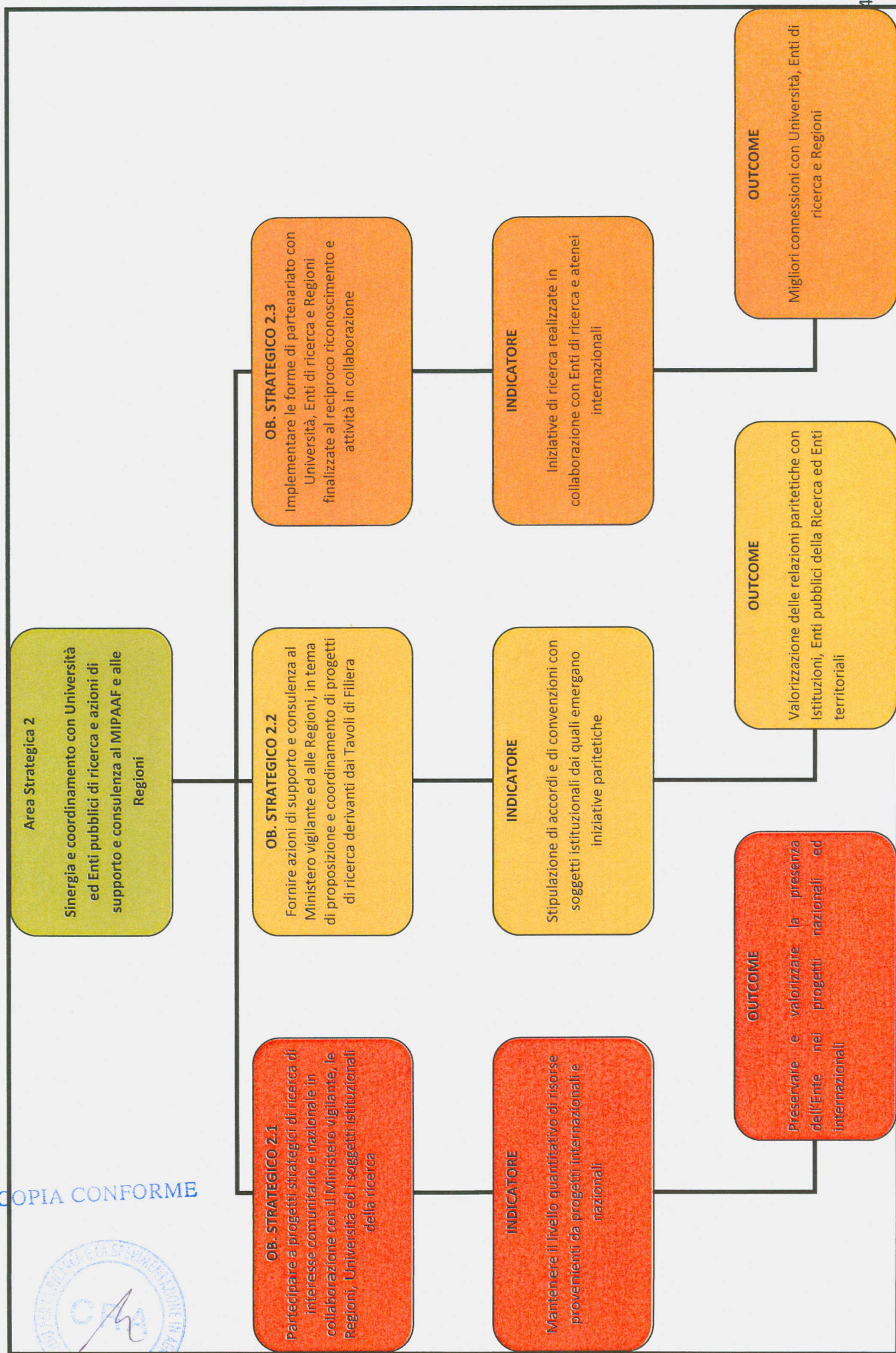
COPIA CONFORME



COPIA CONFORME



COPIA CONFORME



COPIA CONFORME



Area Strategica 3

Promozione della conoscenza a supporto dello sviluppo sostenibile e tutela delle produzioni agricole nazionali

OB. STRATEGICO 3.1

Sviluppo di conoscenze per il miglioramento della competitività, anche in ambito internazionale, del sistema delle imprese agricole

INDICATORE

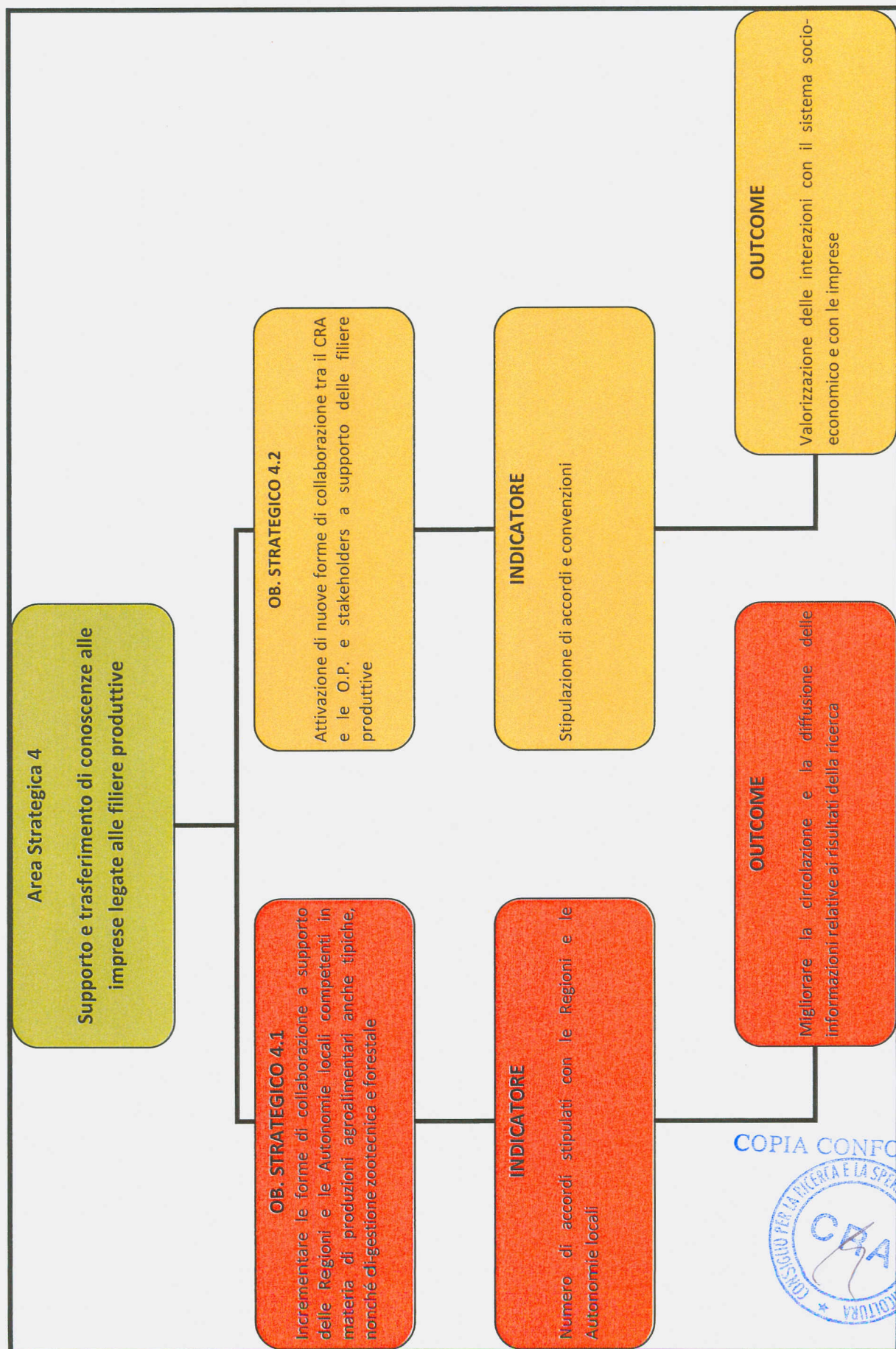
Risultati e innovazioni prodotti e/o trasferiti

INDICATORE

Numero di accordi con gli operatori di filiera/settore/comparto

OUTCOME

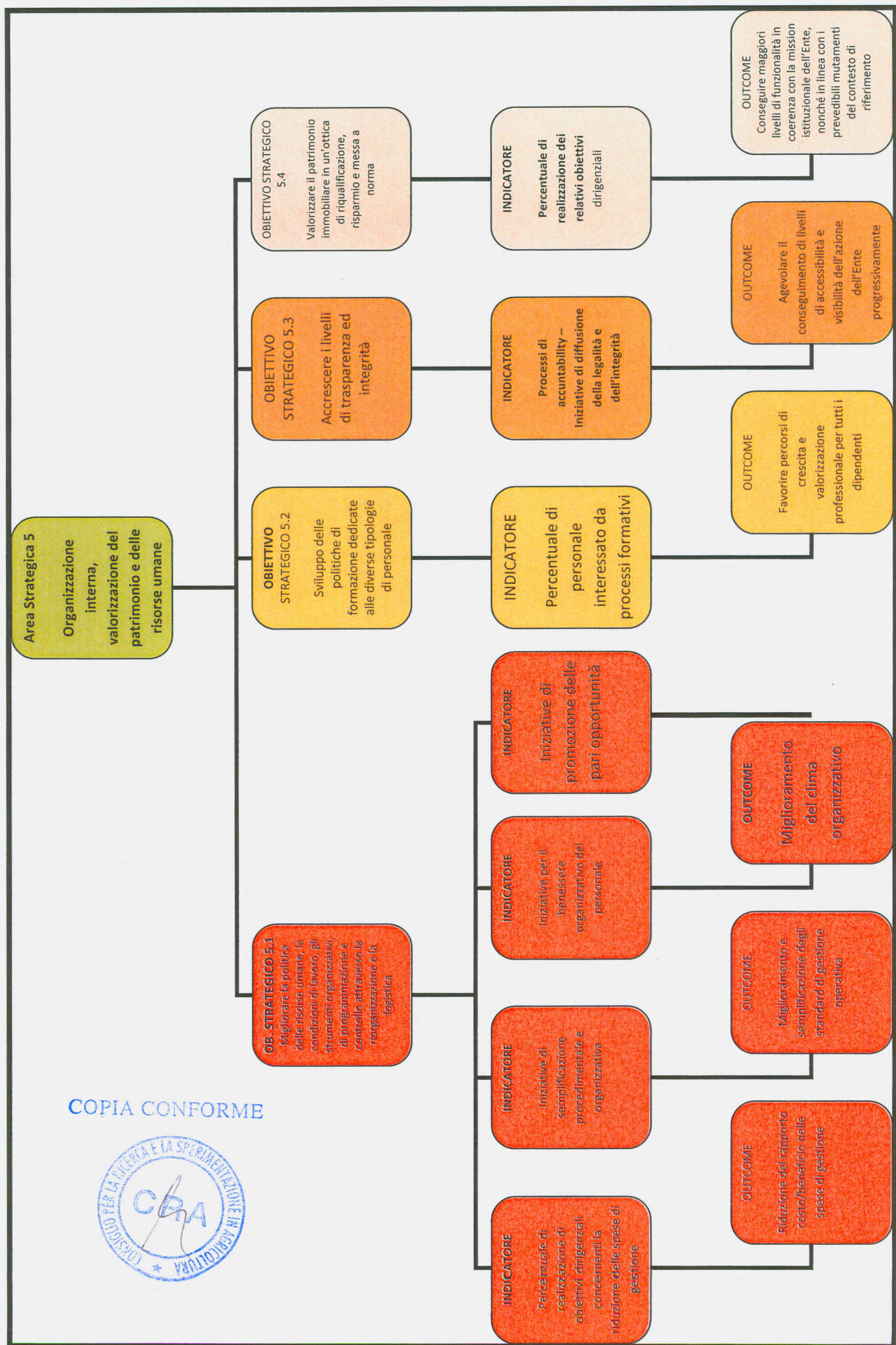
Aumento del contributo allo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio



COPIA CONFORME



COPIA CONFORME



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Il Direttore Generale del CRA, 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 le linee guida per tutta la Dirigenza ed assegna ai Dirigenti preposti alle Direzioni Centrali, ai Dirigenti in servizio presso la Direzione Generale gli 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.²⁸

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, i Dirigenti delle Direzioni Centrali assegnano ai preposti alle unità organizzative subordinate - sempre sulla base di un processo che contempla la diretta partecipazione degli assegnatari tramite formulazione di proposte - gli obiettivi da perseguire nell'anno di riferimento.

Con l'individuazione degli obiettivi operativi si completa lo schema complessivo dell'albero della performance che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano del CRA.

Con D.P.C.M. del 26 gennaio 2011 la funzione di misurazione e valutazione della performance, per i ricercatori e tecnologi che svolgono attività di ricerca, come previsto dall'art. 74 del D.l.vo 150/2009, è stata assegnata all'Agenzia ANVUR. In ragione del medesimo decreto l'ambito di valutazione dei ricercatori e tecnologi viene ristretto ai soli enti di ricerca vigilati dal MIUR. Per quelli non vigilati dal MIUR, invece, si resta in attesa di azioni di coordinamento e di linee guida da parte della CIVIT ed ANVUR.

Pertanto la misurazione e valutazione della performance si limiterà alle sole attività gestionali ed amministrative svolte dalle unità organizzative in cui si articola l'Ente.

6.1. GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2012

Al fine di assicurare una maggiore leggibilità del documento, gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti delle unità organizzative e ai Direttori dei Centri e delle Unità, nel rispetto degli obiettivi strategici individuati nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, sono riportati negli allegati al presente Piano (**allegati A e B**)

²⁸ Per l'anno 2012, in ragione della vacanza dell'incarico di Dirigente Generale attività scientifiche nella Direttiva di II livello sono già individuati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti dei Servizi afferenti alla relativa Direzione.



7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE²⁹

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano³⁰

La Pubblica 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 delle singole Amministrazioni, 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 risolvano eventuali divergenze emerse tra gli intervenuti e definiscano le linee strategiche ed operative relative all'arco temporale di riferimento.

In tale prospettiva, per l'elaborazione del presente Piano della *performance*, che ha natura eminentemente programmatica, si è coinvolta una pluralità di operatori interni al CRA.

Inoltre, avendo il CRA la particolarità di svolgere parallelamente e sinergicamente sia attività scientifica che attività amministrativa strumentale alla prima, nel Piano si è cercato di integrare quanto più possibile le conoscenze e le competenze dei soggetti coinvolti, valorizzando l'apporto di ciascuno degli intervenuti.

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

²⁹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e delibera n.1/2012.

³⁰ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010.

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.

Fase del processo	Soggetti coinvolti	2012											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Definizione dell'identità dell'organizzazione	Servizio D-1 DCA DCS		X	X	X	X							
2. Analisi del contesto esterno ed interno	Servizio D-1 DCA DCS				X	X							
3. Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Servizio D-1 DCA DCS				X								
4. Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Servizio D-1 DCA DCS						X						
5. Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	DG DCA DCS							X					

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio³²

Come già evidenziato innanzi, il CRA ha attraversato negli ultimi periodi avvicendamenti istituzionali che hanno cagionato uno slittamento dei tempi di aggiornamento del Piano, nella cui stesura si è avuto comunque riguardo alle previsioni relative alle entrate per il 2012 ed all'entità delle risorse finanziarie comunque disponibili per le attività istituzionali dell'Ente, come risultanti dal bilancio di previsione approvato con decreto n. 159/C del 22 novembre 2011.

A tal proposito si precisa che le aree strategiche, nella quali si sviluppa l'attività dell'Ente, e gli obiettivi previsti nella Direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2012, approvata con decreto del C.S. n.63 del 04.04.2012, sono caratterizzate da una piena coerenza con il quadro finanziario dell'Ente, come risultante dal bilancio di previsione per l'anno in corso.

COPIA CONFORME

³² Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n.1/2012.



Per completezza espositiva si riportano di seguito le aree strategiche che forniscono le linee di intervento del C.R.A.:

1. Ricerca e Sperimentazione
2. Sinergia e coordinamento con Università ed Enti pubblici di ricerca e azioni di supporto e consulenza al MIPAAF e alle Regioni
3. Promozione della conoscenza a supporto dello sviluppo sostenibile e tutela delle produzioni agricole nazionali
4. Supporto e trasferimento di conoscenze alle imprese legate alle filiere produttive
5. Organizzazione interna, valorizzazione del patrimonio e delle risorse umane

Nell'ottica di garantire coerenza tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, va evidenziato che nella stessa Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2012 sono stati previsti specifici obiettivi volti ad assicurare un consistente risparmio della spesa.

Non va sottaciuto, inoltre, che l'Ente ha iniziato da tempo un'azione di revisione e riduzione della spesa e di riorganizzazione delle attività compresa quella della rete scientifica nella prospettiva di eliminare gli sprechi e realizzare significative economie di bilancio.

Il CRA nel triennio trascorso ha già realizzato una notevole riduzione dei costi pervenendo a sensibili risparmi, con l'intento di proseguire, da un lato, su alcune misure anticongiunturali già attuate per contenere e razionalizzare la spesa nel breve periodo, e dall'altro su misure di ristrutturazione e razionalizzazione degli assetti organizzativi che potranno produrre effetti nel medio-lungo periodo, nello specifico mediante:

- revisione dei programmi di spesa
- ridimensionamento delle strutture dirigenziali
- migliore distribuzione del personale
- ricognizioni e ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili

COPIA CONFORME



7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance³³

Il CRA, nella redazione del Piano della *performance* che rappresenta la prima concreta attuazione della previsione di cui all'art. 10, comma 1, lett. a) del d. lgs. n. 150/2009, ha dedicato particolare attenzione alle attività propedeutiche alla predisposizione di strumenti di *budgeting* e di un sistema di controllo di gestione che, avvalendosi della contabilità analitica³⁴, sia in grado di collegare i costi agli obiettivi strategici ed operativi, nonché ai piani, ai programmi ed alle singole attività.

Inoltre, si è valutata la possibilità di fare ricorso ai Tavoli di dialogo permanente³⁵, quali strumenti che permettono di programmare l'attività di ricerca con i principali fruitori di essa e dunque di acquisirne a monte le esigenze in modo organico e strutturato.

³³ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012.

³⁴ 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 CRA 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.

³⁵ 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 CRA 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 CRA

7.4 Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

La legge-delega n. 15/2009 ed il D.Lgs. n. 150/2009 introducono i concetti di trasparenza e rendicontazione della performance, nonché di integrità che le amministrazioni sono tenute a garantire in ogni fase di gestione del ciclo della performance.

Il collegamento tra Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, approvato con Decreto del Commissario Straordinario n. 131/C del 20 luglio 2011, è fondamentale per garantire l'accessibilità totale da parte dei portatori di interesse, in fase preventiva sugli obiettivi di performance assegnati ai diversi livelli della struttura organizzativa ed ex post sui risultati conseguiti.

Con lo stesso Decreto commissariale è stato nominato quale Responsabile per la Trasparenza il Dott. Stefano Bisoffi, nella qualità di Dirigente del Servizio Sistemi informativi.

Detto Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è stato sottoposto alla valutazione di merito da parte del Consiglio Nazionale dei consumatori e degli utenti (CNCU) che, nell'esprimere il proprio parere favorevole, ha manifestato "apprezzamento per la precisione metodologica improntata ai principi del controllo di gestione nonché la particolare attenzione alla formazione interna di una cultura dell'integrità e della trasparenza".

La tematica della trasparenza è sicuramente trasversale rispetto a tutte le attività dell'Ente, siano esse di natura strategica che istituzionale ed in questo ambito occorre puntare alla massima integrazione tra le diverse strutture interessate: la Direzione Centrale Affari giuridici e la Direzione Centrale attività scientifiche.

Alcuni dei Servizi afferenti alle due Direzioni sono coinvolti a diverso titolo in attività che hanno comunque impatto in tema di trasparenza:

- Servizio comunicazione
- Servizio attività negoziale
- Servizio contenzioso
- Servizio supporto alla ricerca
- Servizio affari generali

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.

- Servizio gestione e sviluppo delle risorse umane e relazioni sindacali
- Servizio bilancio e ragioneria

Nel corso del 2012 si procederà, come previsto dall'art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009, a redigere l'aggiornamento annuale dei contenuti del Programma, secondo le direttrici della ulteriore semplificazione dei contenuti, della più immediata accessibilità alle informazioni rilevanti, dell'ulteriore incremento dei dati e delle notizie pubblicate.

Naturalmente, resta ferma la centralità dei principi cardine del sistema.

In particolare, si fa riferimento alla nuova accezione di trasparenza, intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento di pubblicazione sul sito istituzionale, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Analogamente, particolare attenzione verrà dedicata al concetto di integrità che si fonda su valori e principi che ispirano la gestione al di là dei risultati che si ottengono e degli obiettivi che si perseguono. Sono così pienamente coinvolti gli aspetti di legalità e di sviluppo della cultura dell'integrità che il CRA si impegna a garantire attivando specifiche iniziative, puntualmente individuate nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013.

In tal senso si segnala, analogamente a quanto già fatto per il 2011, l'organizzazione di un corso destinato a tutto il personale e finalizzato a valorizzare gli aspetti della legalità e della integrità.

Per garantire un pieno collegamento tra Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, saranno attribuiti ai diversi livelli direzionali in cui si articola l'Ente specifici obiettivi di trasparenza. In particolare, si intendono perseguire i seguenti obiettivi minimi:

- garantire visibilità e trasparenza delle attività dell'Ente attraverso il sito istituzionale
- assicurare massima trasparenza dei procedimenti, anche attraverso pubblicazione sul sito istituzionale di atti e provvedimenti, nonché puntuale rispetto della tempistica nell'adozione degli stessi.

8. Misurazione e Valutazione della *Performance* organizzativa del CRA

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

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 CRA 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 2012.

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 definizione³⁶, nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, anche in conformità a quando 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.

³⁶ Il nuovo Statuto dell'Ente è ad oggi in attesa di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

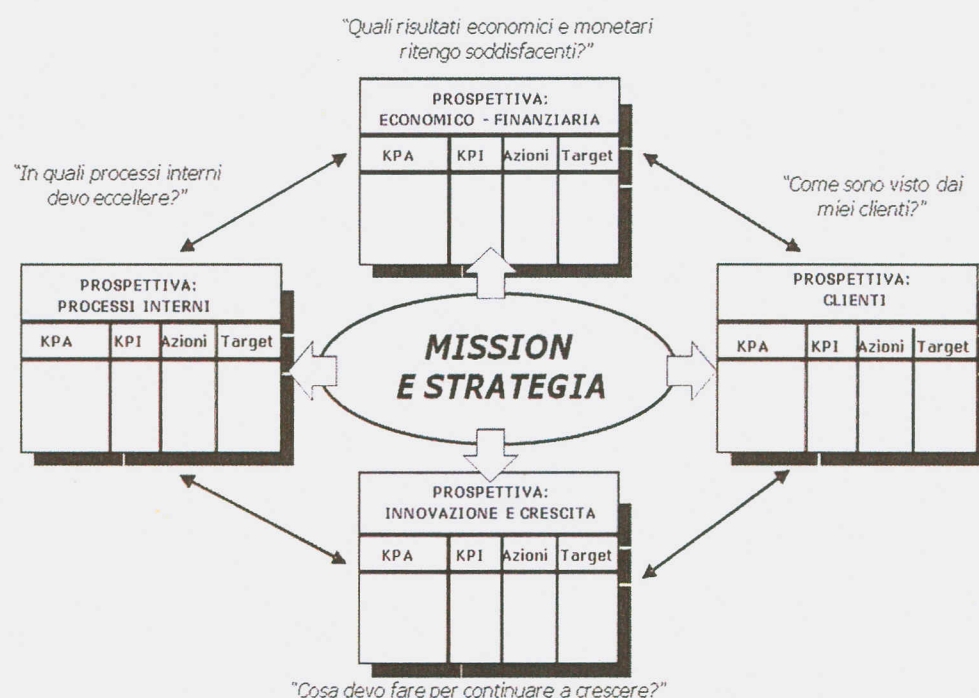
In tal senso, il CRA procederà quindi gradualmente e secondo un calendario concordato con l'OIV, alla implementazione della medesima *Balanced Scorecard*.

Analogamente, il ricorso alla BSC consentirà di misurare la valutazione della *performance* organizzativa del CRA 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*;
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;

COPIA CONFORME



- analizzare la composizione delle risorse, effettuare confronti nel tempo e nello spazio e tra unità organizzative assimilabili dal punto di vista dell'attività svolta.

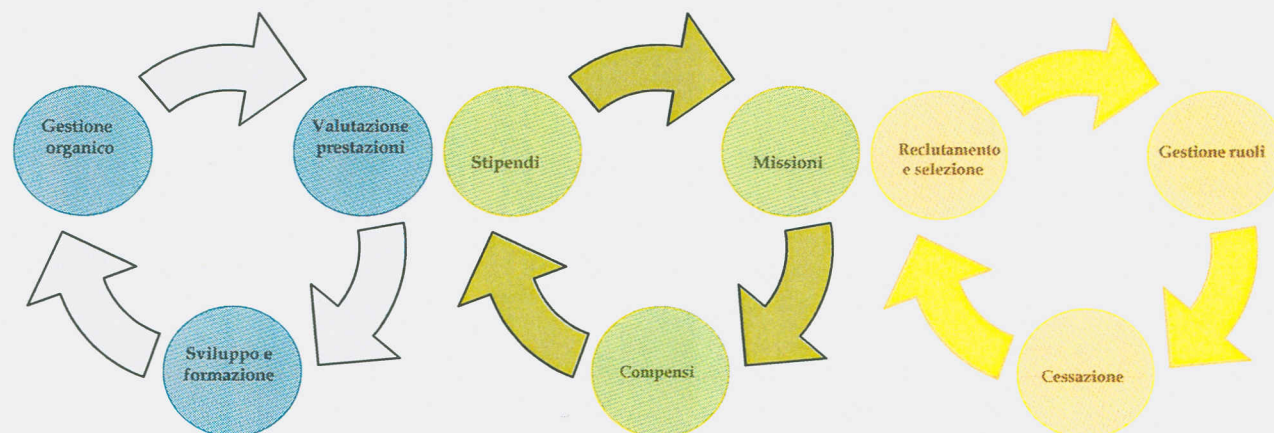
Centri di costo o unità organizzative elementari. I centri di costo individuano le unità organizzative. La gerarchia dei centri di costo può essere articolata su più livelli:

- Direzioni centrali;
- 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 CRA, 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 e 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 2013

Per le ragioni innanzi illustrate, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del CRA 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 CRA 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 CRA 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.

COPIA CONFORME



DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' SCIENTIFICHE									
	S-1 Supporto alla Ricerca								
obiettivo strategico	obiettivo operativo	attività programmata	indicatore	target	tempo atteso di realizzazione				
2.1 Partecipare a progetti strategici di ricerca di interesse comunitario e nazionale in collaborazione con il Ministero vigilante, le Regioni, Università ed i soggetti istituzionali della ricerca	2.1.a Miglioramento della capacità propositiva nella presentazione dei progetti nazionali	<p>porre in essere iniziative volte a favorire la partecipazione delle strutture a progetti di ricerca anche mediante un costante monitoraggio dei bandi per il finanziamento dei progetti fornendo tempestiva informazione alle strutture di ricerca interessate</p> <p>Supportare i Centri e le Unità di ricerca nella predisposizione dei progetti di ricerca in risposta a bandi nazionali</p>	livello quantitativo delle risorse provenienti da progetti	invariato rispetto al 2011				
2.2 Fornire azioni di supporto e consulenza al Ministero vigilante ed alle Regioni, in tema di proposizione e coordinamento di progetti di ricerca derivanti dai Tavoli di Filiera	fornire supporto ad iniziative finalizzate alla sottoscrizione di accordi di collaborazione con il MIPAAF e le Regioni per la realizzazione di progetti di ricerca derivanti dai Tavoli di Filiera	svolgimento di tutte le attività amministrativo-gestionali funzionali alla sottoscrizione di accordi e convenzioni	n. di accordi e convenzioni stipulate	almeno n. 2	dicembre				
2.3 Implementare le forme di partenariato con Università, Enti di ricerca e Regioni finalizzate al reciproco riconoscimento e attività in collaborazione	favorire rapporti di collaborazione e lo sviluppo di sinergie con Università, Enti di ricerca e Regioni	svolgimento di tutte le attività amministrativo-gestionali funzionali alla sottoscrizione di accordi e convenzioni	n. di accordi e convenzioni stipulate	almeno 90	dicembre				
5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	attuazione di un processo di razionalizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente e delle aziende agrarie	fornire, per gli aspetti di competenza, il proprio contributo per la predisposizione di una proposta di riorganizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente sulla base delle indicazioni fornite dall'organo di indirizzo politico amministrativo	fornire tempestivamente dati e documenti richiesti	entro n. 20 giorni dalla richiesta				
	promuovere iniziative per la semplificazione delle procedure relative a progetti, convenzioni e rendicontazioni (S-1)	sviluppo di specifiche attività volte a velocizzare i tempi di conclusione delle procedure	messa a punto di una procedura	almeno 1	ottobre				
		riduzione dei tempi di istruttoria delle pratiche connesse all'attribuzione di nuovi codici obiettivi/funzione	tempo medio di attribuzione del codice obiettivo/funzione	≤ 6 giorni lavorativi dal ricevimento della documentazione completa				
		adozione di scelte organizzative che assicurino una riduzione delle spese di gestione (spese postali, cancelleria)	messa a punto ed implementazione di iniziative	almeno 2	luglio				
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione fornendo, per quanto di competenza, tutte le informazioni utili	tempestiva pubblicazione o trasmissione al responsabile della pubblicazione dei dati di tutte le informazioni rilevanti individuate nella tabella "obblighi di pubblicazione"	tempo medio di risposta	≤ 30 giorni lavorativi dalla richiesta o comunque dalla formazione del dato da pubblicare, salvo i casi di tempi diversi stabiliti dalla normativa vigente				



DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' SCIENTIFICHE							
Servizio S-2 Valutazione, Trasferimento e Innovazione							
obiettivo strategico	obiettivo operativo	attività programmata	indicatore	target	tempo atteso di realizzazione		
1.1 Mantenere e rafforzare il patrimonio di conoscenze scientifiche mediante l'attività di ricerca fondamentale e applicata e la diffusione dei relativi risultati	1.1 Diffusione delle conoscenze dell'Ente ed implementazione delle attività di trasferimento dei risultati ottenuti dall'attività di ricerca	Organizzazione di eventi finalizzati al trasferimento e diffusione dei risultati	Numero di eventi finalizzati al trasferimento dei risultati	Incremento rispetto al 2011 \geq al 5%	dicembre		
3.1 Sviluppo di conoscenze per il miglioramento della competitività, anche in ambito internazionale, del sistema delle imprese agricole	favorire il trasferimento dei risultati prodotti dall'attività di ricerca dell'Ente ampliare il numero delle imprese coinvolte nelle iniziative di trasferimento	Trasferimento di risultati attraverso le comunità di pratica accordi con le imprese per la partecipazione alle iniziative di trasferimento dei risultati della ricerca	Risultati e innovazioni prodotti e/o trasferiti Numero di imprese coinvolte	Incremento rispetto al 2011 \geq al 5% 25% in più rispetto al 2011	dicembre dicembre		
4.1 Incrementare le forme di collaborazione a supporto delle Regioni e le Autonomie locali competenti in materia di produzioni agroalimentari anche tipiche, nonché di gestione zootecnica e forestale	favorire lo sviluppo di nuove sinergie con le Regioni e le autonomie locali finalizzate al trasferimento delle conoscenze	trasferimento delle metodologie e degli strumenti dell'Ente alle Regioni che manifestano interesse	stipula di intese	almeno 1	ottobre		
4.2 Attivazione di nuove forme di collaborazione tra il CRA e le O.P. e stakeholders a supporto delle filiere produttive	sviluppo ed implementazione di comunità di pratiche attraverso l'uso delle-learning	attivazione di gruppi di lavoro tematici	n. di portatori di interesse coinvolti	Incremento rispetto al 2011	dicembre		
5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	assumere iniziative finalizzate all'attuazione di un processo di razionalizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente e delle aziende agricole	fornire, per gli aspetti di competenza, il proprio contributo per la predisposizione di una proposta di riorganizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente sulla base delle indicazioni fornite dall'organo di indirizzo politico amministrativo	fornire tempestivamente dati e documenti richiesti	entro n. 20 giorni dalla richiesta	dicembre		
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione fornendo, per quanto di competenza, tutte le informazioni utili	tempestiva pubblicazione o trasmissione al responsabile della pubblicazione dei dati di tutte le informazioni rilevanti individuate nella tabella "obblighi di pubblicazione"	tempo medio di risposta	\leq 30 giorni lavorativi dalla richiesta o comunque dalla formazione del dato da pubblicare, salvo i casi di tempi diversi stabiliti dalla normativa vigente	dicembre		

COPIA CONFORME



DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' SCIENTIFICHE			
	Servizio S-3 Comunicazione		
Obiettivo strategico	obiettivo operativo	attività programmata	indicatore
			target
			tempo atteso di realizzazione
1.2 Sviluppare efficaci iniziative di comunicazione e divulgazione all'esterno delle attività istituzionali dell'Ente	2.a Attivazione di nuovi e più efficaci strumenti di comunicazione all'esterno e miglioramento di quelli tradizionali	promozione di iniziative finalizzate a diffondere la conoscenza dell'attività svolta dall'Ente	numero di iniziative
		adozione di iniziative volte ad assicurare un incremento delle informazioni di carattere scientifico pubblicate sul sito internet	numero di informazioni pubblicate
		presentazione di un progetto finalizzato alla riorganizzazione delle pagine web dedicate alla pubblicazione di notizie e comunicati relativi all'attività svolta al fine di aumentarne l'accessibilità ed il reperimento delle informazioni	presentazione del progetto nei termini
		realizzazione di una sezione <i>open access</i> delle riviste scientifiche dell'Ente	sezione operativa nei termini
		attivazione delle soluzioni di accesso a materiale informativo adeguato alle esigenze dell'Ente previa opportuna valutazione costi/benefici	contenimento delle spese
		mettere a disposizione del personale scientifico e tecnico risorse scientifiche editoriali on line e relativa attività di formazione per l'utilizzo delle stesse sulle piattaforme elettroniche	personale tecnico-scientifico coinvolto
		presentazione di un progetto e relativo piano di fattibilità per l'adesione di tutte le biblioteche dell'Ente all'Archivio collettivo nazionale dei periodici (ACNP)	presentazione del progetto nei termini
		tempestiva pubblicazione o trasmissione al responsabile della pubblicazione dei dati di tutte le informazioni rilevanti individuate nella tabella "obblighi di pubblicazione"	tempo medio di risposta
5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	razionalizzazione delle spese relative all'utilizzo di materiale informativo, favorendo il ricorso a consultazioni on line a riviste e banche dati		
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione fornendo, per quanto di competenza, tutte le informazioni utili		



DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' SCIENTIFICHE						
	Servizio S4 Formazione del personale					
	obiettivo operativo	attività programmata	indicatore	target	tempo atteso di realizzazione	
obiettivo strategico						
1.4 Bandire borse di dottorato ed assegni di ricerca (post-doc position) per azioni di alta formazione di giovani ricercatori	4 a migliorare la tempistica relativa alla conclusione delle procedure amministrative finalizzate all'erogazione di strumenti formativi	razionalizzazione dei processi di approvazione degli atti	tempo medio (n. di giorni) per la restituzione alla struttura di ricerca proponente dell'atto approvato	Tempo di ritorno ≤ 15 giorni lavorativi	
1.5 Bandire borse di "ricerca" e "sperimentazione" per avvicinare i giovani allo studio dei processi agricoli e al Cra	favorire l'erogazione, nell'ambito dello svolgimento dei progetti di ricerca, di borse di ricerca e sperimentazione	fornire supporto, per quanto di competenza, per l'erogazione di borse di "ricerca" e "sperimentazione"	numero di borse di ricerca e sperimentazione	invariato rispetto al 2011	
5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	attuazione di iniziative volte al rafforzamento delle capacità interne all'Ente di attuare politiche idonee ad assicurare il benessere organizzativo e le pari opportunità	organizzazione di percorsi formativi sui temi delle pari opportunità	organizzare corsi per il personale dell'Ente	almeno n.1 seminario entro ottobre 2012	ottobre	
5.2 Sviluppo delle politiche di formazione dedicate alle diverse tipologie di personale	Gestione delle iniziative di formazione destinate al personale dell'Ente	Individualizzazione di percorsi formativi da attuare nel corso del 2012 sulla base di quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni e nell'ottica di favorire il miglioramento continuo delle competenze e l'aggiornamento professionale analisi dei fabbisogni mirate ad individuare esigenze formative di ricercatori e tecnologi organizzazione e realizzazione di corsi di formazione, anche a distanza, previsti nel piano formativo 2012, mirati allo sviluppo delle specifiche professionalità del personale dipendente	Redazione Piano formativo 2012 Relazione sugli esiti dell'analisi del fabbisogno formativo percentuale di personale coinvolto nei processi formativi	entro il mese di luglio entro il mese di novembre > 50%	luglio novembre dicembre	
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione fornendo, per quanto di competenza, tutte le informazioni utili	tempestiva pubblicazione o trasmissione al responsabile della pubblicazione dei dati di tutte le informazioni rilevanti individuate nella tabella "obblighi di pubblicazione"	tempo medio di risposta	≤ 30 giorni lavorativi dalla richiesta o comunque dalla formazione del dato da pubblicare, salvo i casi di tempi diversi stabiliti dalla normativa vigente	
	Realizzazione di iniziative attuative di quanto previsto dal Programma Triennale per la Trasparenza ed Integrità	Organizzazione di incontri finalizzati allo sviluppo della cultura dell'integrità e della trasparenza	organizzare seminari per il personale dell'Ente	almeno n.1 seminario entro settembre 2012	settembre	

DIREZIONE CENTRALE ATTIVITA' SCIENTIFICHE							
		S-5 Relazioni internazionali					
obiettivo strategico	obiettivo operativo	attività programmata	indicatore	target	tempo atteso di realizzazione		
1. 3 Promuovere e sviluppare iniziative volte alla internazionalizzazione dell'Ente	3.b Rafforzare la rete di collaborazioni internazionali dell'Ente	Attuazione di progetti bilaterali su temi di interesse comune con altri Enti di ricerca	Numero di progetti bilaterali	invariato rispetto all'anno precedente		
		Promuovere iniziative volte alla partecipazione dell'Ente a programmi di cooperazione con Organizzazioni internazionali e comunitarie	numero di partecipazioni a programmi di cooperazione	invariato rispetto all'anno precedente		
		Curare i rapporti con il Ministero degli Affari Esteri per la partecipazione dell'Ente ad iniziative a favore dei Paesi in via di sviluppo	numero di iniziative	almeno 1	dicembre		
		Promuovere iniziative volte alla diffusione delle informazioni sull'attività dell'Ente attraverso la rete degli attaché scientifici	numero di iniziative	almeno 1	dicembre		
2.1 Partecipare a progetti strategici di ricerca di interesse comunitario e nazionale in collaborazione con il Ministero vigilante, le Regioni, Università ed i soggetti istituzionali della ricerca	2.1.b Miglioramento della capacità propositiva nella presentazione dei progetti internazionali S-5	Assicurare un costante monitoraggio dei bandi per il finanziamento dei progetti di ricerca e fornire tempestiva informazione alle strutture di ricerca interessate	Tempo medio (espresso in n. di giorni) di trasmissione alle strutture di ricerca dell'informazione sulla pubblicazione del bando	Tempo di ritorno ≤ 3 giorni lavorativi		
		Supportare i Centri e le Unità di ricerca nella predisposizione dei progetti di ricerca in risposta a bandi internazionali	Tempo medio (espresso in n. di giorni) per fornire risposta alle strutture di ricerca in ordine ai chiarimenti e/o supporto richiesto	Tempo di ritorno ≤ 7 giorni lavorativi		
5.1 Migliorare la politica delle risorse umane, le condizioni di lavoro, gli strumenti organizzativi, di programmazione e controllo attraverso la riorganizzazione e la logistica	assumere iniziative finalizzate all'attuazione di un processo di razionalizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente e delle aziende agricole	fornire, per gli aspetti di competenza, il proprio contributo per la predisposizione di una proposta di riorganizzazione delle strutture di ricerca dell'Ente sulla base delle indicazioni fornite dall'organo di indirizzo politico amministrativo	fornire tempestivamente dati e documenti richiesti	entro n. 20 giorni dalla richiesta		
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza ed integrità	garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione fornendo, per quanto di competenza, tutte le informazioni utili	tempestiva pubblicazione o trasmissione al responsabile della pubblicazione dei dati di tutte le informazioni rilevanti individuate nella tabella "obblighi di pubblicazione"	tempo medio di risposta	≤ 30 giorni lavorativi dalla richiesta o comunque dalla formazione del dato da pubblicare, salvo i casi di tempi diversi stabiliti dalla normativa vigente		



Allegato n. A

OBIETTIVO STRATEGICO DCA	OBIETTIVO OPERATIVO DCA	ATTIVITA' PROGRAMMATA UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	TARGET	TEMPO ATTESO DI REALIZZAZIONE
5.3 Accrescere i livelli di trasparenza e integrità	Coordinare il corretto assolvimento da parte dei Dirigenti dei Servizi degli obblighi informativi finalizzati a garantire un adeguato livello di trasparenza dell'amministrazione	Informativa circa gli atti a rilevanza esterna mediante pubblicazione dei medesimi sul sito istituzionale dell'Ente. Il dettaglio dei dati pubblicabili risulta dall'allegato 3 alla Direttiva di III livello.	TUTTI I SERVIZI	Svolgimento dell'attività programmata.	Garantire un adeguato livello di trasparenza attraverso la pubblicazione tempestiva sul sito istituzionale dell'Ente dei dati di cui all'allegato 3 della Direttiva di III livello	OTTOBRE
5.4 Valorizzare il patrimonio immobiliare in un'ottica di riqualificazione, risparmio e messa a norma	Coordinamento delle attività finalizzate alla corretta gestione del patrimonio immobiliare dell'Ente e alla programmazione degli interventi anche in correlazione alla risorse finanziarie disponibili	Verifica dello stato manutentivo degli immobili dell'Ente, programmazione degli interventi necessari e gestione delle istruttorie.	SERVIZIO G 4	Ricognizione delle eventuali problematiche in essere presso le Strutture periferiche relativamente a presenza di amianto, adeguamento impianti elettrici, certificazioni energetiche e individuazione di soluzioni. Individuazione di soluzioni operative finalizzate al risparmio energetico delle Strutture di ricerca previa analisi costi benefici	Predisposizione di proposta corredata da ipotesi di costi per i singoli interventi Rispetto dei tempi	NOVEMBRE DICEMBRE



COPIA CONFORME

ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DCA	UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	TARGET	TEMPO ATTESO DI REALIZZAZIONE
Coordinamento delle attività volte ad assicurare la corretta gestione del contenzioso, con particolare riguardo all'impugnazione delle sentenze in cui siano riconosciuti miglioramenti economici e progressioni di carriera ai dipendenti	SERVIZIO G-7	100%	Trasmissione all'Avvocatura per l'impugnazione delle sentenze.	ENTRO 10 GG. DALLA NOTIFICA DELLA SENTENZA
Assicurare il recupero delle somme indebitamente corrisposte a titolo di indennità di anzianità ex L. n. 70/75	SERVIZIO G-7	fatto/non fatto	emanazione delle ingiunzioni ex art. 3 R.D. n. 639/1910	OTTOBRE
Procedere al recupero coattivo delle ordinanze divenute esecutive perché non opposte	SERVIZIO G-7	almeno 20 posizioni	inviare alle Avvocature competenti richiesta di pignoramento presso terzi (INPS ex gestione INPDAP)	DICEMBRE
Impugnazione sentenze di primo grado in cui l'Ente risulta soccombente	SERVIZIO G-7	100%	trasmissione tempestiva delle sentenze e delle relazioni	DICEMBRE
Adozione nuovo sistema di fascicolazione e di archiviazione	SERVIZIO G-7	fatto/non fatto	definizione delle posizioni per singola persona fisica/giuridica anziché in base al criterio cronologico	LUGLIO
Ricostruzione delle posizioni aperte in materia di patrimonio immobiliare	SERVIZIO G-7	almeno 10 posizioni	esame dello stato delle questioni di maggior rilievo finanziario per l'Ente riguardanti il patrimonio immobiliare e inviare atti di impulso all'Avvocatura	DICEMBRE



ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI DCA	UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	INDICATORE UNITA' ORGANIZZATIVA COINVOLTA	TARGET	TEMPO ATTESO DI REALIZZAZIONE
Fornire consulenza e pareri in materia di interesse dell'Ente	SERVIZIO G-7	100%	Rispondere entro 30 giorni ai quesiti formulati al Servizio che non necessitano di ulteriori adempimenti istruttori	DICEMBRE
Adeguamento della procedura per la riscossione coattiva dei crediti	SERVIZIO G-7	fatto/non fatto	predisposizione circolare	DICEMBRE
Coordinamento delle attività di analisi ed eventuale eliminazione dei residui attivi e passivi presenti in bilancio	SERVIZIO G 2	percentuale di residui analizzati	20%	DICEMBRE

COPIA CONFORME



Obiettivi e programma di attività anno 2012				
	Centri ed Unità	Indicatore	target	tempo atteso di realizzazione
obiettivo strategico	obiettivo operativo			
5.1 Potenziare i mezzi strumentali e adottare ulteriori misure organizzative per valorizzare le attività di ricerca e di supporto del personale dipendente	miglioramento dell'attività amministrativa connessa alla gestione dei progetti di ricerca	rispetto dei tempi previsti per la rendicontazione (o laddove prevista per la predisposizione di una specifica relazione) dei progetti e corretta imputazione dei costi	100% dei progetti rendicontati correttamente e nei termini	
	assicurare la massima diffusione delle informazioni e la condivisione degli obiettivi con il personale della struttura	incontri finalizzati al coinvolgimento del personale (indicare nella colonna H le modalità di coinvolgimento adottate e redigere apposito verbale da trasmettere all'Amministrazione centrale servizio D-1 entro 10 giorni dall'evento)	almeno 1 incontro	settembre
	favorire la partecipazione del personale ricercatore e tecnologo ad iniziative finalizzate al trasferimento dei risultati della ricerca (es. partecipazione a comunità di pratiche, convegni/eventi di trasferimento dei risultati)	n. eventi	almeno 1 per ciascun ricercatore e tecnologo ETP	dicembre
		% di personale coinvolto	50%	
5.1.2 Ottimizzazione dei costi di gestione delle strutture di ricerca	analisi dei residui attivi e passivi presenti in bilancio fino all'ultimo consuntivo approvato sulla base delle indicazioni fornite entro il mese di luglio dal Servizio Bilancio e Ragioneria con apposita nota	% dei residui analizzati	100%	dicembre
	assicurare il massimo grado di integrazione tra centri e unità afferenti anche al fine di razionalizzare i costi mediante la gestione in comune di servizi e strumentazioni	% di riduzione dei costi di gestione	riduzione complessiva $\geq 2\%$ rispetto alla media degli ultimi tre anni	dicembre
5.1.3 Migliorare tempistica di pagamento	aumentare il livello di efficienza delle strutture nella gestione dei pagamenti	Tempo medio (giorni lavorativi) per il pagamento delle fatture	Non superiore ai tempi di cui all'art.4 comma 2 del D.lgs. n. 231/2002	

