



CONSIGLIO PER LA RICERCA
E LA SPERIMENTAZIONE
IN AGRICOLTURA

Piano della Performance 2013/2015

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag.3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni ...	pag. 5
2.1 Chi siamo	pag. 5
2.2. Cosa facciamo.....	pag. 13
2.3 Come operiamo.....	pag. 16
3. IDENTITÀ	pag. 17
3.1 L'amministrazione in cifre	pag. 17
3. 2 Mandato istituzionale e missione	pag. 27
3.3 L'albero della performance	pag. 29
4. ANALISI DEL CONTESTO	pag. 31
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 31
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 34
5. OBIETTIVI STRATEGICI.....	pag. 37
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	pag. 43
6.1 Gli obiettivi operativi per l'anno 2013	pag. 43
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	pag. 44
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	pag. 44
7.2 Coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio	pag. 45
7.3 Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	pag. 46
7.4 Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	pag. 47
8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DEL CRA	pag. 48
9. PROSPETTIVA PER IL 2013	pag. 51
ALLEGATI TECNICI	

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO¹

Il presente documento è redatto in attuazione dell'art. 10, comma 1, lett. a) del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150.

Si tratta di un nuovo aggiornamento dei contenuti del Piano - approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 18 del 24 gennaio 2013 e già aggiornato a seguito del Decreto del Direttore Generale f.f. n. 178 del 5 marzo 2013 e successivamente approvato con delibera n. 53 del 30 aprile 2013 - che tiene conto dei mutamenti organizzativi intervenuti nel corso del 2013, fra cui la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale e la costituzione di due nuovi Centri (il Centro di ricerca per gli alimenti e la nutrizione e il Centro di sperimentazione e certificazione delle sementi), posti in essere a seguito dell'accorpamento dell'ex INRAN e dell'ENSE.

Tali mutamenti organizzativi, avvenuti nel luglio 2013, hanno determinato la necessità di adeguare e riarticolare alcuni obiettivi operativi mediante l'emanazione di una nuova direttiva di II livello con decreto del Direttore Generale f.f. n. 627 del 25.07.2013 e direttiva di III livello del Dirigente Generale della Direzione centrale Attività scientifiche emanata con decreto n. 962 del 31.10.2013.

Infatti, l'art. 12 del D.L. n. 95/2012, convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012, ha attribuito al CRA i compiti, le funzioni e le risorse dell'ex INRAN, dapprima solo quelle relative all'attività di ricerca poi, con la modifica apportata dall'art. 2 comma 269 della Legge di stabilità 2012, anche quelle relative alle competenze acquisite nel settore delle sementi elette, in precedenza affidate all'Ente risi.

Pertanto i principali contenuti del presente aggiornamento riguardano gli allegati tecnici al piano, nei quali sono enucleati in maniera schematica gli obiettivi operativi rimodulati a seguito dei predetti interventi di riorganizzazione.

Nel corso del 2013 il Consiglio di Amministrazione ha provveduto dapprima, con delibera n. 20 del 14 marzo 2013, ad adeguare lo Statuto dell'Ente al succitato disposto normativo, e successivamente con delibera n. 104 del 10 e 11 luglio 2013 ad una nuova revisione dello Statuto a seguito delle osservazioni formulate dal Ministero vigilante sul testo approvato dal Consiglio. Attualmente è in attesa di completamento l'iter di approvazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha poi deliberato l'avvio delle procedure per la ricostituzione del Consiglio dei Dipartimenti del CRA (delibera n. 51 del 30 aprile

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

2013), dando mandato all'Amministrazione di adottare le iniziative necessarie per la costituzione dei Collegi ed approvando il disciplinare per lo svolgimento delle elezioni dei cinque componenti interni. Queste ultime, indette con nota del Direttore Generale f.f. del 25 luglio 2013, sono state espletate in modalità telematica tramite l'applicativo web "LimeSurvey" e si sono svolte nella tornata elettorale del 14-18 ottobre 2013. Attualmente è in fase di completamento la procedura di costituzione del Consiglio.

Nell'ottica di una necessaria integrazione tra performance, trasparenza ed anticorruzione, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente, in ottemperanza a quanto disposto dalla Legge n. 190 del 6 novembre 2012, ha dapprima provveduto alla nomina del responsabile della prevenzione della corruzione del CRA, ai sensi dell'art. 1 commi 7 e 8 della citata Legge e successivamente, con delibera n. 107 del 10 e 11 luglio 2013, all'approvazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione dell'Ente da adottare ai sensi dell'art. 1, comma 8, della medesima Legge.

Il presente aggiornamento del Piano della performance del CRA:

- conferma gli **indirizzi strategici** individuati nel Piano della performance già approvato;
- aggiorna gli **obiettivi operativi**;

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 sta procedendo ad una prima applicazione del sistema di misurazione e valutazione approvato con decreto commissariale n. 124/C del 30 giugno 2011, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 comma 11 del D.L. n. 95/2012.

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.

L'attività di programmazione della *performance*, anche in presenza del succitato processo di riorganizzazione, risulta coerente con le aree strategiche già individuate nel Piano della *performance* a valenza triennale e si sviluppa attraverso obiettivi strategici di più ampio respiro al cui perseguimento tende l'azione dell'Ente.

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

2.1 Chi siamo³

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, che si articola nell'Amministrazione centrale con sede in Roma e in Centri e Unità di ricerca, dislocati sull'intero territorio nazionale, che costituiscono la rete scientifica dell'Ente.

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 tenuto anche conto delle nuove competenze trasferite all'Ente ai sensi dell'art. 12 del D.L. n. 95/2012.

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").

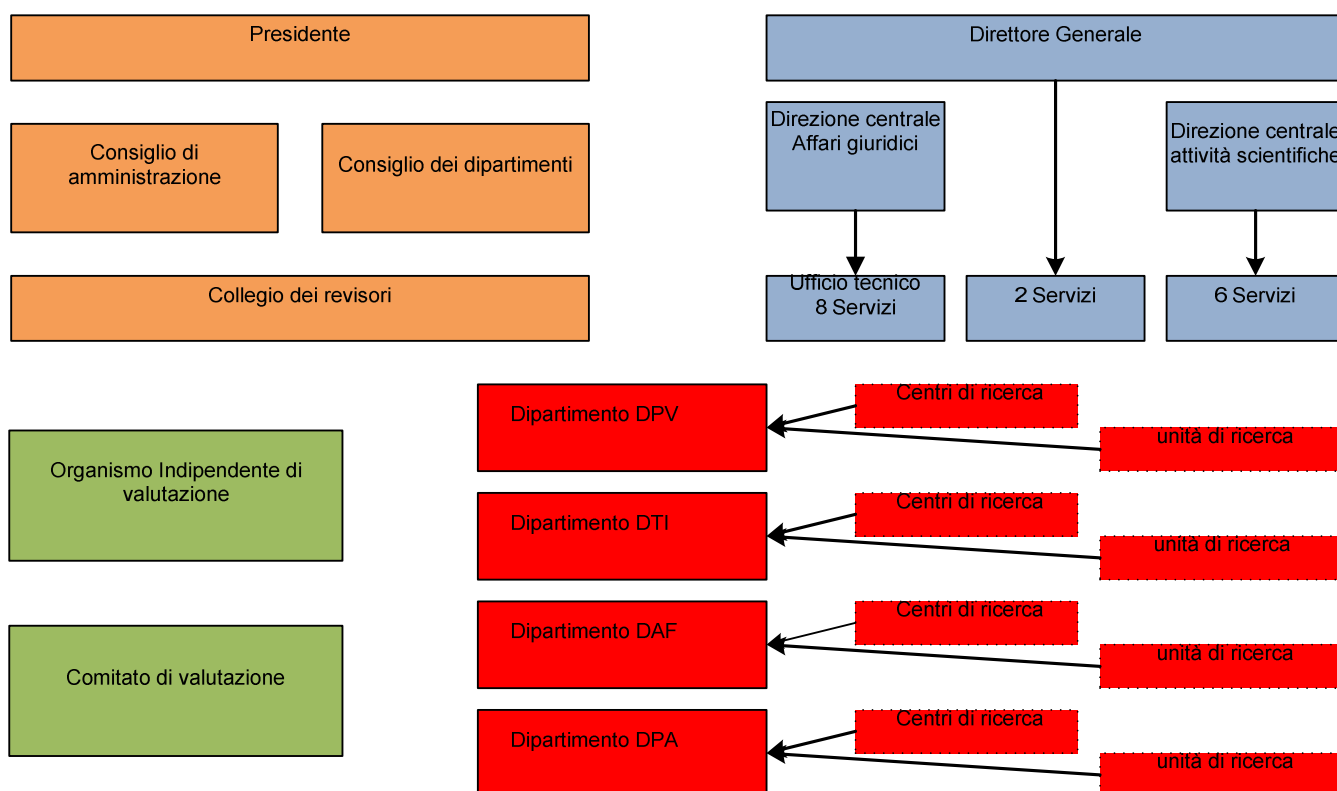
² Cfr. Delibere CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

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

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:

- 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, sentiti 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 presenti 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...

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.

Il CRA realizza costantemente specifiche iniziative finalizzate a diffondere la conoscenza dell'attività svolta dall'Ente. Tale attività consiste nell'organizzazione,

gestione, partecipazione e diffusione tramite media, di manifestazioni scientifiche, a carattere divulgativo, a carattere storico, convegni tematici, conferenze stampa su risultati innovativi della ricerca, manifestazioni fieristiche tematiche curate dal Mipaaf, partecipazione a trasmissioni televisive.

L'attività comprende altresì la preparazione del materiale pubblicitario e la redazione di comunicati stampa, nonché un'accurata istruttoria, volta a verificare l'impatto della comunicazione sul pubblico specializzato e non, ai fini della concessione del logo del CRA e del patrocinio gratuito.

Le iniziative di divulgazione dell'attività svolta dall'Ente registrano negli ultimi anni un significativo incremento.

Un'ulteriore attività di rilievo è rappresentata dalla diffusione di informazioni a carattere scientifico dell'Ente tramite la redazione di comunicati pubblicati sul sito istituzionale nonché l'invio degli stessi a riviste di settore e divulgative, comunicati sulla partecipazione del Presidente o di ricercatori a conferenze stampa tematiche o a convention a carattere scientifico o divulgativo e sulla partecipazione a trasmissioni televisive.

Un importante momento di incontro e di comunicazione è stata la conferenza stampa "La ricerca che migliora la vita", che si è tenuta presso la sede centrale dell'Ente alla presenza del Ministro delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali e di altri rappresentanti del Ministero durante la quale sono stati presentati i risultati di ricerche in tema agro-alimentare condotte da alcune Strutture dell'Ente dislocate sul territorio nazionale.

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.

Per dare corso a quanto richiamato nella prima edizione del Catalogo della proprietà intellettuale del CRA, l'Ente ha provveduto ad aggiornare lo stato dell'arte dei titoli in portafoglio in ragione delle nuove proposte brevettuali depositate e delle nuove varietà iscritte ai registri varietali nazionali. Ciò ha consentito di rendere fruibile ai

potenziali utilizzatori e licenziatari attraverso il proprio sito web, le informazioni sui nuovi titoli di proprietà intellettuale inserite in portafoglio. E', inoltre, in corso di predisposizione un supplemento al predetto Catalogo in cui sono riportati gli aggiornamenti 2012.

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.

Al fine di ampliare la partecipazione attiva dei diversi attori delle principali filiere agroalimentari nelle azioni di trasferimento e adozione dei risultati e delle innovazioni prodotte dalla ricerca CRA sono state organizzate, d'intesa con le Regioni di riferimento, molte azioni dimostrative sul territorio riguardanti l'applicazione pratica delle conoscenze prodotte dalle Strutture dell'Ente. Ciò ha determinato nel corso del 2012 un significativo incremento dell'interesse dei diversi soggetti che a vario titolo hanno competenza in materia verso le innovazioni proposte dal CRA: dal sistema della divulgazione tecnico-scientifica regionale agli imprenditori agricoli; dalle associazioni di categoria agli stessi consumatori. Tali azioni si sono concretizzate in un deciso aumento dei partecipanti alle Comunità di Pratiche, soprattutto per ciò che concerne il contributo diretto dato dagli imprenditori agricoli e dai tecnici che forniscono assistenza tecnica alle aziende agrarie che hanno consentito anche di indirizzare le strutture CRA verso l'offerta di innovazioni maggiormente coerenti con i fabbisogni locali. Il modello di lavoro messo a punto dal CRA in materia di trasferimento dei risultati agli operatori di settore ha intercettato inoltre l'interesse di altre Istituzioni e Enti di ricerca che hanno chiesto di essere coinvolti nel sistema di

lavoro delle Comunità di Pratiche e indotto le Regioni; anche quelle non coinvolte inizialmente nel processo dimostrativo, a chiedere di aprire nuove comunità di pratiche afferenti a nuovi comparti produttivi e a tematiche trasversali coerenti con le future politiche di sviluppo rurale che accompagneranno il periodo di programmazione 2014-2020.

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.

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.

Al fine di rafforzare il ruolo e le sinergie tra il CUG e l'Amministrazione è stato approvato nella seconda metà del 2012 un provvedimento recante le modalità di consultazione del Comitato Unico di Garanzia. Ciò consente un'effettiva partecipazione del Comitato in tutte quelle decisioni che, seppur di competenza dell'Amministrazione, coinvolgono le materie rientranti nelle prerogative del CUG.

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.

Personale al 31.12.2012		M		F	
	N	n	%	n	%
Dirigente	13	3	23,08	10	76,92
Capi Dipartimenti & Dir. Strutture	19	15	78,95	4	21,05
Ricercatori & Tecnologi	431	259	60,09	172	39,91
Funz. amministrativo	33	13	39,39	20	60,61
Coll. tecnico	208	158	75,96	50	24,04
Coll. amministrativo	158	41	25,95	117	74,05
Operatore tecnico	320	240	75,00	80	25,00
Operatore amministrativo	122	44	36,06	78	63,94

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 2013 possono essere ricondotte ai seguenti ambiti:

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

L'A.N.AC (ex CIVIT): il D.Lgs. 150/09 affida alla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (oggi A.N.AC.) 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 amministrazioni.

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.

2.2 Cosa facciamo⁴

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 acquei 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;

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

- ✓ 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.

A seguito di quanto previsto dal già citato art. 12 del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con legge 7 agosto 2012, 135 e successivamente modificato dall'art. 1, comma 269, lett. a), L. 24 dicembre 2012, n. 228, sono attribuite al CRA le funzioni ed i compiti già affidati all'INRAN ai sensi dell'articolo 11, decreto legislativo n. 454 del 1999 e le competenze dell'INRAN acquisite nel settore delle sementi elette.

Pertanto, alle competenze su illustrate, vanno aggiunte le seguenti:

1. svolge attività di ricerca, informazione e promozione nel campo degli alimenti e della nutrizione, ai fini della tutela del consumatore e del miglioramento qualitativo delle produzioni agro-alimentari;
2. promuove e sviluppa attività di ricerca sulla qualità, nonché sulla sicurezza degli alimenti in collaborazione con l'Istituto superiore della sanità, finalizzate alla certificazione, etichettatura nutrizionale e valorizzazione delle specificità dei prodotti nazionali, nonché allo sviluppo delle applicazioni biotecnologiche nel settore agro-alimentare;
3. promuove l'educazione nutrizionale ed alimentare, anche mediante la preparazione e diffusione periodica di linee guida, di raccomandazioni nutrizionali e di tabelle di composizione degli alimenti.

Gli ulteriori ambiti in cui opera il CRA sono:

- Biodiversità

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 agrometeorologico, 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.

Il CRA svolge inoltre attività di certificazione delle sementi e registrazione delle varietà vegetali in conformità alle norme nazionali e internazionali che regolano il settore.

2.3 Come operiamo⁵

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.

Oltre all'esperienza ormai consolidata delle Piattaforme tecnologiche, sono in atto e si svilupperanno ulteriormente altre forme di 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; è questo il caso dei "cluster" costituiti nell'ambito del PON nel 2012 e,

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

a livello internazionale, delle Joint Technology Initiatives e dello European Technology Institute.

A livello nazionale il CRA partecipa alle piattaforme tecnologiche collegate alle piattaforme europee (Italian Food for Life, Italian Technology Platform for Sustainable Chemistry, Italian Plants for the Future, Italian Global Animal Health, Biofuels Italia, Farm Animal Breeding and Reproduction Technology Platform, European Forest-Based Sector Technology Platform, mentre a livello internazionale partecipa alla JTI "Wheat Initiative" promossa in ambito G20 e coordinata dalla Francia.

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'ISPRA con l'INEA, 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 private.

3. Identità⁶

3.1 L'Amministrazione in cifre⁷

Il CRA sul territorio nazionale

Il CRA si articola in Centri e Unità di ricerca 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:

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

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

- 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.



Dipartimento Biologia e produzione vegetale (DPV)

La competenza scientifica di questo Dipartimento riguarda in particolare le filiere dei cereali, degli ortaggi, della frutta compresi gli agrumi) e dei fiori.

Le attività del Dipartimento sono finalizzate alla tutela ed alla conservazione delle specie vegetali ed alla difesa da agenti esterni, siano essi ambientali che derivati dalle attività umane.

Particolare attenzione è dedicata all'innovazione delle tecniche colturali classiche ed al miglioramento delle caratteristiche delle produzioni che si servono delle tecniche genetiche più moderne.



Afferiscono al Dipartimento biologia e produzione vegetale i seguenti Centri e Unità di ricerca:

- CRA-GPG** Centro di ricerca per la genomica e la postgenomica animale e vegetale (Fiorenzuola d'Arda PC)
- CRA-PAV** Centro di ricerca per la patologia vegetale (Roma)
- CRA-CER** Centro di ricerca per la cerealicoltura (Foggia)
- CRA-ORT** Centro di ricerca per l'orticoltura (Pontecagnano SA)
- CRA-FRU** Centro di ricerca per la frutticoltura (Roma)
- CRA-ACM** Centro di ricerca per l'agrumicoltura e le colture mediterranee (Acireale CT)
- CRA-SCS** Centro di sperimentazione e certificazione delle sementi (Milano)
- CRA-QCE** Unità di ricerca per la valorizzazione qualitativa dei cereali (Roma)
- CRA-MAC** Unità di ricerca per la maiscoltura (Bergamo)
- CRA-SCV** Unità di ricerca per la selezione dei cereali e la valorizzazione delle varietà vegetali (S. Angelo Lodigiano LO)
- CRA-RIS** Unità di ricerca per la risicoltura (Vercelli)
- CRA-ORL** Unità di ricerca per l'orticoltura (Montanaso Lombardo LO)
- CRA-ORA** Unità di ricerca per l'orticoltura (Monsampolo del Tronto AP)
- CRA-FSO** Unità di ricerca per la floricoltura e le specie ornamentali (Sanremo IM)

- CRA-VIV** Unità di ricerca per il vivaismo e la gestione del verde ambientale ed ornamentale (Pescia PT)
- CRA-SFM** Unità di ricerca per il recupero e la valorizzazione delle specie floricole mediterranee (Palermo)
- CRA-FRC** Unità di ricerca per la frutticoltura (Caserta)
- CRA-FRF** Unità di ricerca per la frutticoltura (Forlì)

Dipartimento Biologia e produzioni animali (DPA)

Migliorare la competitività dei sistemi zootecnici italiani nel rispetto della sostenibilità ambientale e del benessere animale. Queste le finalità di ricerca del Dipartimento, articolate in un'intensa attività di settore. Programmi specifici per singola specie o prodotto affiancano progetti interdisciplinari per studi riguardanti più specie o più prodotti.



Afferiscono al Dipartimento biologia e produzioni animali i seguenti Centri e Unità di ricerca:

- CRA-PCM** Centro di ricerca per la produzione delle carni e lo sviluppo genetico (Roma-Tormancina)
- CRA-FLC** Centro di ricerca per le produzioni foraggere e lattiero-casearie (Lodi)
- CRA-SUI** Unità di ricerca per la suinicoltura (Modena)
- CRA-ZOE** Unità di ricerca per la zootecnia estensiva (Bella PZ)
- CRA-AAM** Unità di ricerca per i sistemi agropastorali in ambiente mediterraneo (Sanluri CA)
- CRA-API** Unità di ricerca di apicoltura e bachicoltura (Bologna)

Dipartimento Trasformazione e valorizzazione dei prodotti agro-industriali (DTI)

Gestione delle filiere agroalimentari e delle filiere non food. Queste le principali finalità delle attività di ricerca del Dipartimento, che opera in tutti i segmenti del settore della trasformazione e valorizzazione dei prodotti agroalimentari. Per il settore food, lo studio e la ricerca si focalizzano sulle filiere di base: vite-vino, olivo-olio, foraggero-zootecnico-lattiero-caseario. Particolare attenzione viene riservata alla qualità nella trasformazione agroalimentare ed all'agricoltura sostenibile.

Per il settore non food, le attività di ricerca si focalizzano sulla produzione, sulla trasformazione e sulla valorizzazione delle varie specie di piante (anche per la produzione di biomasse) e sulla possibilità di utilizzo di alcuni vegetali come "biofabbrica". Ciò permette di studiare le possibilità di destinare sostanze bioattive di origine vegetale (anche anticancerogene) ad usi farmacologici o di utilizzarle nella difesa di piante con metodi ecocompatibili.



Afferiscono al Dipartimento Trasformazione e valorizzazione dei prodotti agro-industriali i seguenti Centri e Unità di ricerca:

- CRA-NUT** Centro di ricerca per gli alimenti e la nutrizione (Roma)
- CRA-CIN** Centro di ricerca per le colture industriali (Bologna)
- CRA-OLI** Centro di ricerca per l'olivicoltura e l'industria olearia (Rende e Pescara)
- CRA-ENO** Centro di ricerca per l'enologia (Asti)
- CRA-VIT** Centro di ricerca per la viticoltura (Conegliano TV)
- CRA-IAA** Unità di ricerca per i processi dell'industria agroalimentare (Milano)
- CRA-UTV** Unità di ricerca per l'uva da tavola e la vitivinicoltura in ambiente mediterraneo (Turi BA)
- CRA-VIC** Unità di ricerca per la viticoltura (Arezzo AR)
- CRA-ENC** Unità di ricerca per le produzioni enologiche dell'Italia centrale (Velletri RM)
- CRA-PLF** Unità di ricerca per le produzioni legnose fuori foresta (Casale Monf. AL)

Dipartimento Agronomia, foreste e territorio (DAF)

Gestione sostenibile, conservazione degli ecosistemi e del territorio agricolo e forestale. Queste le principali attività di ricerca del Dipartimento, in linea con le Convenzioni Internazionali sull'ambiente, orientate allo studio della gestione sostenibile, intesa come efficienza del sistema biologico, con obiettivo sia la tutela della qualità dell'ambiente e dei beni ambientali, sia lo studio della biodiversità. Biodiversità intesa non solo come salvaguardia di singole specie ma come conservazione degli ecosistemi, del loro funzionamento e dei processi tra i componenti che li costituiscono.

Nello scenario mondiale di cambiamenti ambientali globali, le linee di ricerca del Dipartimento sono finalizzate a favorire la capacità di mitigazione e l'adattamento del sistema agroforestale alla riduzione dell'impatto ambientale sul terreno e sulle risorse idriche, attraverso lo studio di tecniche e sistemi colturali innovativi che favoriscano l'aumento delle produzioni agricole.



Afferiscono al Dipartimento Agronomia, foreste e territorio i seguenti Centri e Unità di ricerca:

CRA-RPS	Centro di ricerca per lo studio delle relazioni tra pianta e suolo (Roma)
CRA-ABP	Centro di ricerca per l'agrobiologia e la pedologia (Firenze)
CRA-SEL	Centro di ricerca per la selvicoltura (Arezzo)
CRA-CMA	Unità di ricerca per la climatologia e la meteorologia applicate all'agricoltura (Roma)
CRA-MPF	Unità di ricerca per il monitoraggio e la pianificazione forestale (Trento)
CRA-ING	Unità di ricerca per l'ingegneria agraria (Roma)
CRA-SCA	Unità di ricerca per i sistemi colturali degli ambienti caldo-aridi (Bari)
CRA-CAR	Unità di ricerca per l'individuazione e lo studio di colture ad alto reddito in ambiente caldo-arido (Lecce)
CRA-SAM	Unità di ricerca per la selvicoltura in ambiente mediterraneo (Rende)

RISORSE UMANE

La dotazione organica del CRA al 31 dicembre 2012 era costituita da n. 1.827 unità di personale che, escluse le figure dirigenziali regolate dal D.L.vo n. 165/2001, si articolavano 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).

Si riportano nella seguente tabella i dati dettagliati relativi al personale al 31.12.2012:

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 31/12/2012	TOTALE PRESENTI
Area Dirigenti	Dirigente I° fascia		2	1	13
	Dirigente II° fascia		14	12	
Scientifico - tecnologica	Dirigente Ricerca	I° livello	108	57	431
	Primo Ricercatore	II° livello	122	80	
	Ricercatore	III° livello	387	240	
	Dirigente Tecnologo	I° livello	3	1	
	Primo Tecnologo	II° livello	20	16	
	Tecnologo	III° livello	50	37	
Tecnica	Collaboratore tecnico	IV° livello	85	72	528
		V° livello	73	64	

	Operatore tecnico	VI° livello	149	72	
		VI° livello	51	26	
		VII° livello	165	139	
		VIII° livello	205	155	
Amministrativa	Funzionario di Amministrazione	IV° livello	13	11	313
		V° livello	46	22	
	Collaboratore di Amministrazione	V° livello	54	51	
		VI° livello	44	38	
		VII° livello	56	69	
	Operatore di Amministrazione	VII° livello	63	45	
		VIII° livello	72	77	
		IX° livello	45		
TOTALE			1827	1285	1285

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)⁸.

La nuova dotazione organica del CRA è stata rideterminata tenendo conto di quanto prescritto dall'art. 12 del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con legge 7 agosto 2012, n. 135 relativamente all'assorbimento del personale ex-INRAN, intervenuta a seguito dell'accorpamento di tale Ente.

Con DPCM del 22 gennaio 2013 è stata approvata l'attuale dotazione organica dell'Ente costituita da n. 1.902 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. 18 dirigenti (2 di I fascia e 16 di II fascia)
- n. 763 unità di personale scientifico (ricercatori e tecnologi)
- n. 681 unità di personale tecnico di supporto al personale scientifico
- n. 440 unità di personale amministrativo.

⁸ La dotazione organica del CRA è stata rideterminata con DPCM del 22 gennaio 2013 registrato dalla Corte dei Conti il 18 marzo 2013 ai sensi di quanto previsto dall'art. 2 del D.L. 95/2012.

RISORSE FINANZIARIE

Secondo la legge istitutiva del CRA la fonte di finanziamento più rilevante è costituita dal contributo di funzionamento erogato dal Ministero vigilante che si aggiunge alle entrate straordinarie per progetti di ricerca finanziati dal MiPAAF, da altri enti pubblici e privati nonché dall'Unione Europea.

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, accrescendo progressivamente quelle provenienti dall'Unione Europea e da altri enti pubblici e privati.

Le entrate correnti previste dall'Ente per il 2013 si stima ammonteranno ad € 102.015.685,00, di cui € 98.371.756,00 derivanti dal contributo di funzionamento erogato dal MiPAAF (in particolare € 88.938.277,00 per spese di natura obbligatoria e € 9.433.479,00 per spese di funzionamento ridotte di € 2.566.521,00 dal D.L. n. 95 del 6/7/2012, convertito con Legge n. 135 del 778/2012), € 35.600,00 per trasferimenti da parte delle Regioni, € 112.082,00 per trasferimenti da altri Enti del settore pubblico e privato.

Relativamente alle altre entrate, gli importi più rilevanti sono € 2.147.828,00 per ricavi dalla vendita di prodotti conseguenti alle attività di gestione aziendale riconducibile alle Strutture di ricerca, € 500.000,00 previsti per altri proventi e riconducibili ai titoli PAC. Importi minori sono previsti per le entrate derivanti dagli affitti dell'Ente pari ad € 218.731,00, mentre per recuperi e rimborsi diversi si prevede l'importo di € 252.086,00 che comprende sia il recupero delle indennità di occupazione versate all'Amministrazione in attesa di definire regolari contratti concessori, per € 181.197,00, sia il recupero di altre somme riferite al personale dell'Ente comandato presso altri enti della P.A. per € 70.889,00. Le uniche entrate in conto capitale sono pari ad € 172.500,00 riferite ad introiti per alienazione bestiame pertinenti alle aziende zootecniche.

Al fine di favorire l'imprescindibile sinergia tra gli obiettivi strategici ed il bilancio dell'Ente, per l'anno 2013 si è provveduto per la prima volta all'emanazione della direttiva generale contestualmente all'approvazione del bilancio di previsione al quale è allegata la Relazione programmatica 2013 del Presidente.

In quest'ultima viene evidenziato come l'azione dell'Ente nel 2013 è volta prioritariamente al perseguimento, tra l'altro, dei seguenti obiettivi:

- Potenziamento della ricerca
- Trasferimento tecnologico

- Integrazione dei sistemi informativi dell'Ente

Appare quindi evidente il collegamento tra gli obiettivi individuati nella Relazione Programmatica allegata al bilancio 2013 e le aree strategiche individuate nella Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione anno 2013.

3.2 Mandato istituzionale e Missione⁹

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 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

⁹ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010

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 al triennio 2013-2015.

Visione per il triennio 2013-2015

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.

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;*
- *Innovazione e trasferimento;*
- *Organizzazione interna e valorizzazione delle risorse umane.*

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

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

- Preservare e valorizzare la presenza dell'Ente nei progetti nazionali ed internazionali
- Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale della ricerca scientifica svolta dal CRA

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica "Innovazione e trasferimento":

- Implementare la diffusione delle informazioni relative ai risultati della ricerca
- Incrementare la percezione dell'importanza del ruolo del CRA nell'ambito del sistema della ricerca in agricoltura
- Valorizzazione del patrimonio di conoscenze scientifiche dell'Ente

Costituiscono *outcome* dell' Area strategica: "Organizzazione interna e valorizzazione delle risorse umane":

- Miglioramento della politica delle risorse umane, delle condizioni di lavoro, degli strumenti organizzativi
- 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
- Ottimizzare i processi di lavoro attraverso l'impiego ottimale delle tecnologie informatiche

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.

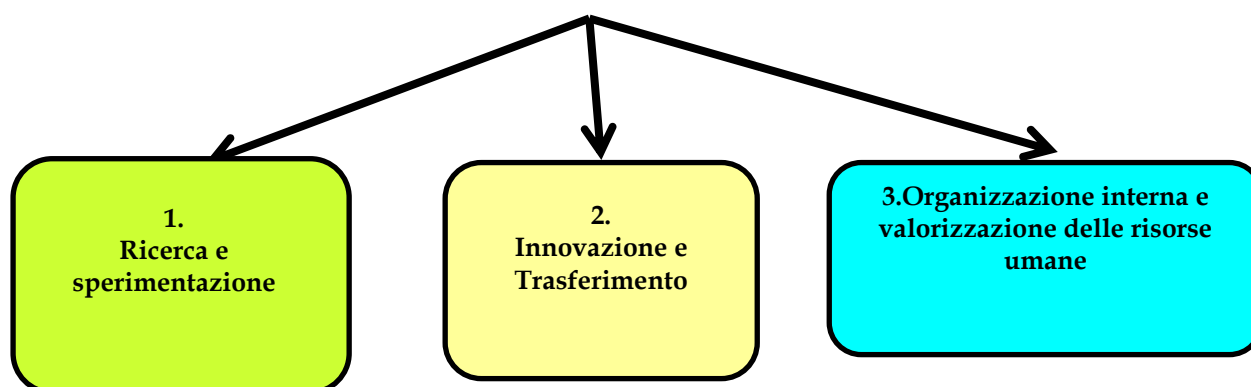
MISSIONE

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 CONTESTO¹⁰

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 quelli offerti dalla green economy"*¹¹ 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

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

¹¹ Documento di economia e Finanze 2012 – Analisi e tendenze della finanza pubblica.

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 ovverosia 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 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 ricerca¹².

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 agricoltura¹³.

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 ¹⁴ 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;
- della biodiversità e della genomica comparata;
- delle strutture e delle funzionalità dei genomi degli animali allevati;
- della frutticoltura intensiva: vite, melo, pesco;

¹² PNR 2011-2013 pag. 44

¹³ PNR 2011-2013 pag.59

¹⁴ PNR 2011-2013 pag.92

- dell'interazione agricoltura ambiente.

4.2 *Analisi del contesto interno*

Nell'ambito dell'analisi del contesto interno si precisa che la dimensione "organizzazione"¹⁵ 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 anche tenendo conto delle conseguenze in termini di contesto interno derivanti dall'accorpamento dell'ex INRAN di cui si è parlato nei paragrafi precedenti.

Alcune misure in tal senso sono:

- Razionalizzazione della rete delle strutture di ricerca nel rispetto della mission affidata a ciascuna.
- 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"¹⁶ va evidenziato che il CRA ha posto in essere azioni di contenimento e 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.

¹⁵ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

¹⁶ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

In particolare, l'ammontare delle risorse provenienti dal contributo di funzionamento dell'Ente, a seguito del taglio previsto dal D.L. n. 95 del 6/7/2012, convertito con Legge n. 135 del 7/8/2012, è pari ad € 98.371.756,00 ¹⁷.

Relativamente alla dimensione "risorse umane"¹⁸ 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>	<i>51,01</i>
<i>Età media dei dirigenti (anni)</i>	<i>47,73</i>
<i>% di dipendenti in possesso di laurea</i>	<i>36,10%</i>
<i>% di dirigenti in possesso di laurea</i>	<i>100%</i>
<i>Ore di formazione (media annua per dipendente)</i>	<i>12,53</i>
<i>Turn over del personale</i>	<i>73</i>

Analisi benessere organizzativo

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
<i>Tasso di assenze</i>	<i>0,51 (malattia) 0,43 (altri motivi)</i>
<i>Tasso di dimissioni premature</i>	<i>n. 7 dipendenti</i>
<i>Tasso di richieste di trasferimento</i>	<i>n. 19 istanze di mobilità in entrata n. 2 istanze di mobilità in uscita</i>
<i>Tasso di infortuni</i>	<i>n. 23 casi</i>
<i>Stipendio medio percepito dai dipendenti</i>	<i>€. 43.009,81</i>
<i>% di personale assunto a tempo indeterminato</i>	<i>91,04</i>

Analisi di genere¹⁹

¹⁷ Cap. 2083 e 2084 del Bilancio del MIPAAF

¹⁸ Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n. 1/2012 del 5 gennaio 2012.

<i>Indicatori</i>	<i>Valore</i>
<i>% di dirigenti donne</i>	83,33%
<i>% di personale donna assunto a tempo indeterminato</i>	56,25 %
<i>Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)</i>	45,78 Dirigente 48,31 altro personale
<i>% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile</i>	35,41%

Dall'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;
- migliorare l'impiego delle risorse umane con maggiore attenzione alla performance;

¹⁹ Dati riferiti esclusivamente al personale di ruolo

- 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 finanziarie²⁰, 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 struttura²¹; 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 sopra descritta - parte dai risultati, rilevati in base agli indicatori all'uopo predisposti in relazione ad ogni attività programmata, passa attraverso alle unità organizzative

²⁰Paragrafo 3 del presente Piano

²¹ Cfr. art. 13 dello Statuto del CRA

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.

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 2013, in coerenza con le scelte strategiche illustrate nel presente Piano, sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 27 del 30 ottobre 2012 ²².

Tali obiettivi strategici costituiscono le linee d'intervento che trasversalmente interessano le tre 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. Detti obiettivi sono assegnati, ai fini del loro perseguimento al Direttore Generale dell'Ente.²³

Nella individuazione di tali obiettivi si è tenuto conto del mutato contesto di riferimento non solo interno ma soprattutto esterno. Ci si riferisce in particolare a quanto disposto dall'art.12 del D.L. n.95/2012 che ha previsto il trasferimento al CRA di tutte le competenze fino ad ora attribuite all'INRAN. Ciò ha comportato, rispetto agli obiettivi strategici 2012, una modifica delle priorità individuate non solo per il 2013 ma dell'intera prospettiva triennale, contenuta nella Direttiva di I livello approvata nell'anno 2012.

²² Con delibera n. 17 del 24 gennaio 2013 sono state apportate modifiche alla delibera n. 27 del 30 ottobre 2012

²³ Al Direttore Generale sono altresì assegnati gli obiettivi di ruolo previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance del CRA e relativi ai seguenti comportamenti organizzativi:

- orientamento alla risoluzione delle problematiche;
- supervisione e organizzazione del lavoro dei dipendenti;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

Area Strategica 1

Ricerca e Sperimentazione

OB. STRATEGICO 1.1

Assicurare un aumento della capacità progettuale delle strutture di ricerca attraverso un miglioramento dei processi e degli strumenti di supporto alla gestione

INDICATORE

Numero di proposte progettuali predisposte dalle strutture

INDICATORE

Tempo intercorrente tra le *milestone* di rendicontazione dei progetti e l'effettiva presentazione dei rendiconti

INDICATORE

Diversificazione delle fonti di finanziamento (aumento dei finanziamenti straordinari di fonte non MIPAAF)

OUTCOME

Preservare e valorizzare la presenza dell'Ente nei progetti nazionali e internazionali

OB. STRATEGICO 1.2

Promuovere e sviluppare iniziative volte alla internazionalizzazione dell'Ente

INDICATORE

Iniziative di ricerca realizzate in collaborazione con Enti di ricerca e atenei comunitari e terzi

OUTCOME

Rafforzare il carattere e l'apertura internazionale della ricerca scientifica svolta dal CRA

Area Strategica 2

Innovazione e Trasferimento

OB. STRATEGICO 2.1

Migliorare le capacità di trasferimento agli stakeholders dei risultati della ricerca

INDICATORE

Realizzazione di iniziative di trasferimento dei risultati della ricerca ivi comprese quelle finalizzate all'attivazione di spin-off

OUTCOME

Implementare la diffusione delle informazioni relative ai risultati della ricerca

OB. STRATEGICO 2.2

Sviluppare efficaci iniziative di comunicazione e divulgazione all'esterno delle attività istituzionali dell'Ente

INDICATORE

Numero di iniziative tese a diffondere l'immagine del CRA (convegni, workshop..ecc)

OUTCOME

Incrementare la percezione dell'importanza del ruolo del CRA nell'ambito del sistema della ricerca in agricoltura

OB. STRATEGICO 2.3

Promuovere la valorizzazione della proprietà intellettuale dell'Ente

INDICATORE

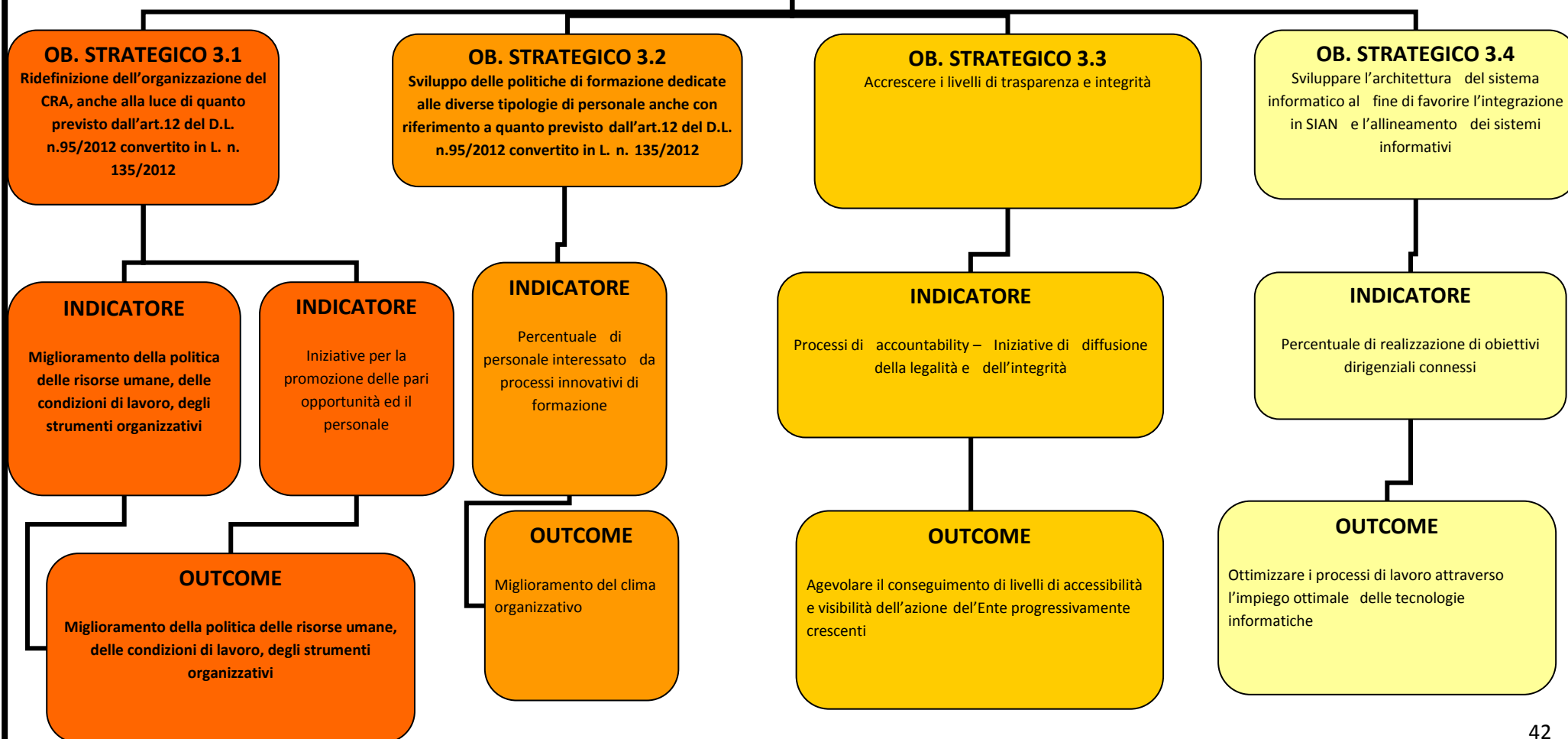
Percentuale di brevetti, comprese privative vegetali e le varietà iscritte ai registri, soggetti a valorizzazione commerciale sul totale dei brevetti presentati nell'ultimo triennio

OUTCOME

Valorizzazione del patrimonio di conoscenze scientifiche dell'Ente

Area Strategica 3

Organizzazione interna e valorizzazione delle risorse umane



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.²⁴

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 (ora A.N.AC.) 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 2013

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 tecnici**).

A tal proposito si precisa che nel corso dell'anno 2013, in ragione dell'attribuzione al Dirigente Generale Affari Giuridici dell'incarico di Direttore Generale f.f., nella Direttiva di II livello emanata con decreto n. 74 del 01.02.2013 sono stati individuati gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti dei Servizi afferenti alla Direzione Centrale Affari Giuridici. Con la medesima direttiva sono stati assegnati gli obiettivi operativi al Dirigente Generale della Direzione Centrale Attività Scientifiche, al quale con delibera n. 9 del 24 gennaio 2013 è stato conferito l'incarico a decorrere dal 1° febbraio 2013.

I mutamenti organizzativi intervenuti nel corso del 2013 dovuti all'accorpamento dell'ex INRAN e dell'ENSE, indicati in premessa, hanno quindi determinato:

- la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, con delibera del CDA n.86 del 13 giugno 2013;
- la costituzione del Centro di ricerca per gli alimenti e la nutrizione (CRA-NUT) e del Centro di sperimentazione e certificazione delle sementi (CRA-SCS) avvenuta rispettivamente con delibere del Consiglio di Amministrazione n. 87 e 88 del 13 giugno 2013.

Tali variazioni organizzative hanno comportato l'emanazione di una nuova direttiva di II livello con decreto del Direttore Generale f.f. n. 627 del 25.07.2013 e della conseguente direttiva di III livello del Dirigente Generale della Direzione centrale Attività scientifiche, emanata con decreto n. 962 del 31.10.2013. Con dette direttive vi è stata una rimodulazione di alcuni obiettivi operativi nonché l'assegnazione degli obiettivi operativi ai Centri di nuova costituzione.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE²⁵

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano²⁶

Per l'elaborazione del presente aggiornamento del 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.

Nella redazione del Piano, quindi, si è tenuto conto prevalentemente della circostanza che il CRA è un ente di ricerca e che in quanto tale, seppur svolge ovviamente un compito fondamentale a servizio della collettività, non è un Ente erogatore di servizi ai cittadini in senso stretto. Ciò evidentemente influisce sul grado di interazione tra il Piano e gli standard di qualità dei servizi pubblici.

²⁵Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e delibera n.1/2012.

²⁶ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010.

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.

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
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	X		
Fase del processo	Soggetti coinvolti	2013											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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 bilancio²⁷

L'Ente, nonostante gli avvicendamenti istituzionali degli ultimi tempi, ha provveduto nei termini di legge all'aggiornamento del Piano, nella cui stesura si è avuto riguardo alle previsioni relative alle entrate per il 2013 ed all'entità delle risorse finanziarie comunque disponibili per le attività istituzionali dell'Ente, come risultanti dal bilancio di previsione approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 26 del 30 ottobre 2012.

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 2013, approvata con Delibera n. 27 del 30 ottobre 2012, sono coerenti con il quadro finanziario dell'Ente, come risultante dal bilancio di previsione per l'anno in corso.

²⁷ Cfr. Delibera CIVIT n.112/2010 del 28 ottobre 2010 e n.1/2012.

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 2013 sono previsti obiettivi coerenti con le linee strategiche individuate nella Relazione programmatica allegata al bilancio di previsione.

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

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance²⁸

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 analitica²⁹, sia in grado di collegare i costi agli obiettivi strategici ed operativi, nonché ai piani, ai programmi ed alle singole attività.

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

²⁹ 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

Inoltre, si è valutata la possibilità di fare ricorso ai Tavoli di dialogo permanente³⁰, 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.

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.

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".

istituzionali e, tra i costi indiretti, quelli sui quali intervenire prioritariamente per migliorare il rapporto benefici/costi.

³⁰ 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

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.

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.

La maggior parte dei Servizi afferenti alle due Direzioni è coinvolta a diverso titolo in attività che hanno comunque impatto in tema di trasparenza.

Attualmente, come previsto dall'art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009, sono in fase di aggiornamento i contenuti del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità tenendo conto della 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 viene 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.

Per garantire un pieno collegamento tra Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, vengono 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:

1. definire il quadro delle regole fondamentali in materia di organizzazione e funzionamento dell'Ente;
2. redigere 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. completare la costituzione dell'organo di indirizzo scientifico.

Tuttavia si è già dato atto della prospettiva di continuità adottata nell'individuazione degli obiettivi strategici, prioritari e operativi per l'anno in corso.

Nell'ambito del triennio, e segnatamente allorché saranno state risolte le criticità sopra segnalate, ed il quadro di riferimento di carattere normativo avrà trovato la necessaria definizione³¹, nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, anche in conformità a quanto richiesto dalla CIVIT (ora A.N.AC.), si privilegerà l'approccio della *Balanced Scorecard* o BSC.

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

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

In tal senso, il 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: quali sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della prestazione?

³¹ Il nuovo Statuto dell'Ente è ad oggi in attesa di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

- 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:

Piano dei conti che identifica la natura delle risorse utilizzate e cedute.

La rilevanza di questa dimensione di analisi è legata alla possibilità di:

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

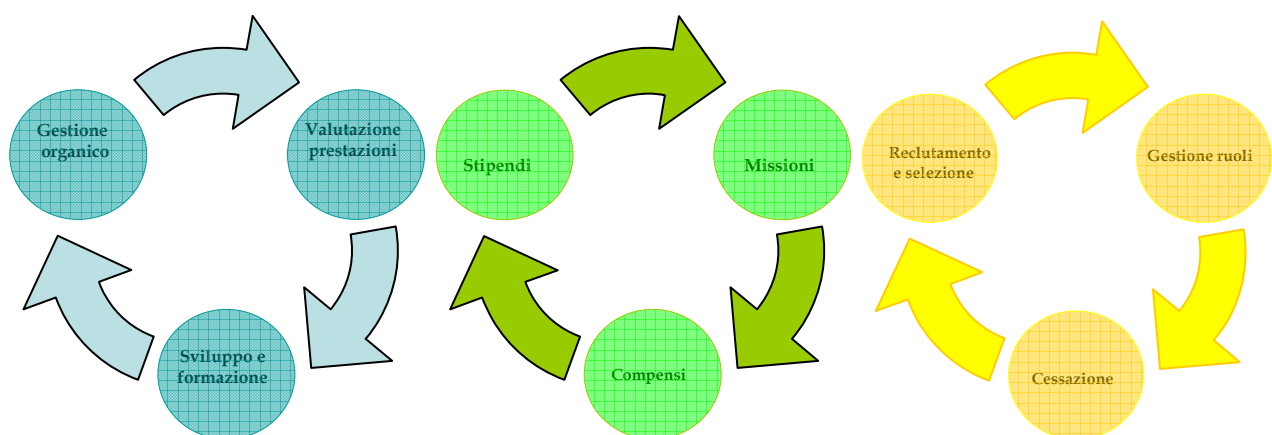
Centri di costo o unità organizzative elementari. I centri di costo individuano le unità organizzative. La gerarchia dei centri di costo può essere articolata su più livelli:

- 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 triennio 2013-2015

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 *standard* 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.