

Piano della Performance 2017 - 2019

Presentazione del Piano della Performance 2017 - 2019

Il presente *Piano della Performance*, redatto in attuazione del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (c.d. *Riforma Brunetta*), avvia il *Ciclo della Performance* per il triennio 2017-2019 del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA).

L'articolazione del documento, nei vari capitoli e paragrafi, è basata sulle indicazioni espresse nelle delibere della Commissione Indipendente per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) n. 112/2010, n. 1/2012, n. 6/2013, che hanno mantenuto la loro validità anche in seguito al trasferimento delle competenze in materia di misurazione e valutazione della performance al Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il CREA è il maggiore Ente di ricerca che opera in Italia nel settore agroalimentare e forestale. Il complesso delle sue attività è rivolto ad aumentare la competitività internazionale e nazionale delle imprese agricole, agroalimentari e agroindustriali italiane e a migliorare la sicurezza, la qualità, la sostenibilità economica, sociale e ambientale dei comparti agricolo, zootecnico e forestale. Questi obiettivi sono molto ambiziosi perché raccolgono le istanze del mondo scientifico, produttivo e della società civile, come attori propulsivi, e si concretizzano in risposte che passano attraverso i diversi canali della comunicazione scientifica, tecnica e divulgativa.

La storia recente del CREA mostra un vissuto molto articolato: nel 2013 si è realizzato l'accorpamento con l'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN), mentre nel 2015 vi è stata la fusione con l'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA).

Dall'inizio dell'anno 2015 l'organo di indirizzo politico è stato sostituito da un commissario straordinario che, avvalendosi della collaborazione di due commissari delegati, ha provveduto alla definizione della nuova articolazione dell'Ente in 12 Centri di ricerca così come esplicitato nel *Piano degli interventi di incremento dell'efficienza organizzativa ed economica, finalizzati all'accorpamento, alla riduzione e alla razionalizzazione delle Strutture* approvato dal MiPAAF in data 27 gennaio 2017.

In questo clima di cambiamento il *Piano della Performance* è stato pensato sia in continuità con i contenuti individuati nei *Piani* elaborati negli scorsi anni, sia in un'ottica di miglioramento tramite l'introduzione di un'Area prioritaria di intervento dedicata alla valorizzazione del capitale umano. Inoltre sono state rafforzate sia l'Area dedicata alla ricerca, con l'introduzione di obiettivi strategici volti a migliorare l'integrazione tra le Strutture di ricerca e la capacità di attrarre risorse finanziarie, sia l'Area dedicata al miglioramento dell'organizzazione complessiva, con l'introduzione di obiettivi associati ai processi realizzati dalle diverse unità organizzative di cui il CREA si compone.

Nel corso del 2017, anche a seguito dei concorsi che saranno banditi per le posizioni di direttore, sarà avviata nel concreto la riorganizzazione delle Strutture di ricerca nei 12 Centri.

Il set di indicatori individuato per misurare il raggiungimento degli obiettivi sia strategici che operativi, risulta idoneo ad essere applicato anche alle nuove compagini e così, nel complesso, le informazioni che saranno acquisite potranno essere efficacemente utilizzate anche per le valutazioni individuali dei direttori e dei dirigenti, secondo la procedura esplicitata nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del CREA, già da anni applicata.

Nella prospettiva di realizzare una efficace integrazione tra performance, trasparenza ed anticorruzione si è deciso di ricomprendere nel *Piano della Performance* l'attuazione di tutte le misure contenute nel *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019* (PCPT) assegnandole, in termini di obiettivi operativi da raggiungere, a tutti i dirigenti degli Uffici e a tutti i direttori delle Strutture di ricerca. In tal modo è stata avviata la cosiddetta "gestione integrata del ciclo della performance". Detto PCPT è stato approvato dal Commissario straordinario con decreto n° 20 del 28 febbraio 2017.

Il presente documento si raccorda con altri documenti di programmazione elaborati dall'Ente, quali:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- *Piano della performance 2016-2018*;
- Statuto;
- Piano degli interventi di incremento dell'efficienza organizzativa ed economica, finalizzati all'accorpamento, alla riduzione e alla razionalizzazione delle Strutture;
- Piano della ricerca;
- Regolamento di organizzazione dell'amministrazione centrale del CREA;
- Relazione Programmatica 2017 del Commissario Straordinario, di accompagnamento al Bilancio di previsione 2017.
- Direttiva di indirizzo triennale del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali per le attività di ricerca e sperimentazione del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (DM 9519 del 13 marzo 2017).
- Contributo al XIII rapporto NETVAL sulla valorizzazione della ricerca nelle università e negli enti di ricerca in Italia.

Sommario

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i>	6
1.1 Chi siamo	6
1.2 Cosa facciamo	9
1.3 Come operiamo	16
2. Identità	18
2.1 L'Amministrazione in cifre.....	18
Personale in servizio al 1 gennaio 2017.....	18
Settori scientifico disciplinari.....	19
Pubblicazioni	20
Brevetti private	20
Accordi internazionali	22
Finanziamenti riguardanti i progetti e le convenzioni di ricerca	24
Bilancio consuntivo 2015 e Bilancio preventivo 2016	24
2.2 Mandato istituzionale e Missione.....	26
2.3 L'albero della performance.....	29
3. Analisi del contesto	31
3.1 Analisi del contesto esterno.....	31
3.2 Analisi del contesto interno	34
3.3 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni	37
4. Obiettivi strategici	38
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	41
5.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed ai direttori di Struttura di ricerca.....	42
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	43
6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	43
6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	44
6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	44
6.4 Piano della performance e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e Piano anticorruzione	44
6.5 Piano della Performance e benessere organizzativo interno	45

ALLEGATI TECNICI.....46

- Allegato 1 Obiettivi strategici con elementi descrittivi
- Allegato 2 Obiettivi strategici e indicatori associati
- Allegato 3 Obiettivi operativi assegnati agli Uffici della Sede centrale
- Allegato 4 Obiettivi operativi assegnati alle Strutture di ricerca
- Allegato 5 Processi e sottoprocessi svolti dagli Uffici della Sede centrale

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder

1.1 Chi siamo

L'attuale Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria (CREA), nasce dall'incorporazione di più Enti di ricerca vigilati dal MiPAAF: nell'anno 2013 vi è stata la fusione con l'Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN), che già precedentemente aveva incorporato l'Ente Nazionale Sementi Elette (ENSE); nel 2015 vi è stata la fusione con l'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA). Questi accorpamenti hanno ampliato il campo di attività e, alle originarie competenze scientifiche nel settore agricolo, agroindustriale ed alimentare, ittico e forestale, si sono aggiunte quelle del settore nutrizionale e sementiero e, successivamente, quelle in economia e politica agraria.

Questi profondi mutamenti strutturali hanno reso necessario ridisegnare l'articolazione delle Strutture di ricerca nella prospettiva di valorizzare al massimo le competenze esistenti, sia nell'ambito dei singoli Centri costituenti, sia rispetto alle relazioni da instaurare a livello nazionale e internazionale con le Università, gli altri Enti di ricerca, pubblici e privati, con il territorio e le imprese.

Sulla base di queste esigenze, le competenze scientifiche delle Strutture di ricerca sono state riorganizzate in forza di due principi guida: l'individuazione di specifiche discipline tematiche e di specifiche filiere produttive. Una sintesi del disegno di riorganizzazione è di seguito esposto:

Sei Centri di ricerca tematici a cui sono state assegnate missioni riferite a discipline trasversali all'agricoltura, riguardanti il settore agroalimentare e l'agroindustria, l'alimentazione e la nutrizione, le politiche agricole europee e nazionali.

1. Genomica e Bioinformatica (CREA - GB),
2. Agricoltura e Ambiente (CREA - AA),
3. Difesa e Certificazione (CREA - DC),
4. Ingegneria e Trasformazioni agroalimentari (CREA - IT),
5. Alimenti e Nutrizione (CREA - AN),
6. Politiche e Bioeconomia (CREA - PB),

Sei Centri di ricerca di filiera cui sono attribuite le missioni specifiche per la valorizzazione delle produzioni tipiche e di qualità riconducibili al *Made in Italy*, ma anche studi e ricerche per la gestione sostenibile delle foreste e dell'arboricoltura da legno.

7. Cerealicoltura e colture Industriali (CREA - CI),
8. Olivicoltura, Frutticoltura e Agrumicoltura (CREA - OFA),
9. Viticoltura ed Enologia (CREA - VE),
10. Orticoltura e Florovivaismo (CREA - OF),
11. Zootecnia e Acquacoltura (CREA - ZA),
12. Foreste e Legno (CREA - FL).

La mappa della pagina successiva illustra le sedi dei 12 Centri di ricerca e la loro dislocazione sul territorio italiano.



Ogni Centro di Ricerca è articolato in una o più Sedi, ciascuna delle quali, a seconda della attività condotte, dispone di campi sperimentali, allevamenti, laboratori e impianti, progettati in modo funzionale e coerente all'attività del singolo Centro.

L'effettiva operatività dei 12 Centri sarà attuata in seguito alla loro formale istituzione e alla nomina dei direttori sulla base di procedure selettive. I Centri saranno sostenuti e coordinati dall'Amministrazione centrale del CREA che ha sede a Roma.

Questa articolazione si discosta molto dalla precedente che prevedeva la presenza di 30 Unità e 15 Centri di ricerca, raggruppati in 4 Dipartimenti.

La rinnovata riorganizzazione è contenuta nel nuovo Statuto, approvato dal MiPAAF con Regolamento n° 1165 del 27 gennaio 2017 e nel *Piano degli interventi di incremento dell'efficienza organizzativa ed economica, finalizzati all'accorpamento, alla riduzione e alla razionalizzazione delle Strutture* approvato dal MiPAAF con DM n° 19083 del 30 dicembre 2016.

Il nuovo Statuto del CREA individua gli organi nel:

-  Presidente
-  Consiglio di amministrazione
-  Consiglio scientifico
-  Collegio dei revisori dei conti

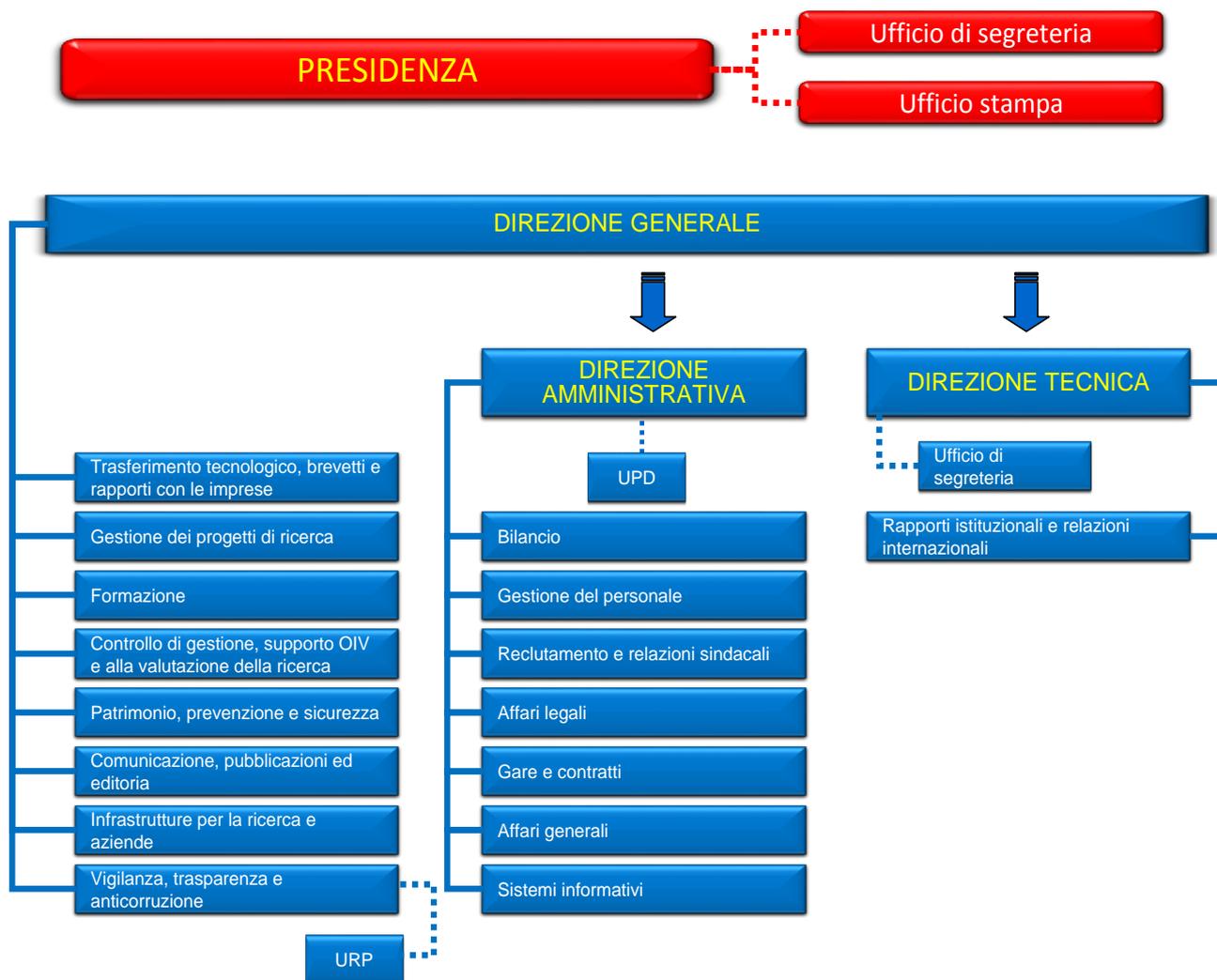
Una novità molto importante è costituita dal fatto che nel Consiglio scientifico (art. 6 dello Statuto) sia prevista una rappresentanza dei ricercatori e tecnologi dell'Ente, in linea con quanto espresso dal Decreto legislativo 218 del 25 novembre 2016 riguardante la *Semplificazione delle attività degli enti pubblici*.

L'attuale organizzazione dell'Amministrazione centrale è disciplinata dal "*Regolamento di organizzazione dell'amministrazione centrale del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria - CREA*" approvato con decreto commissariale n° 7 del 22 gennaio 2016. L'articolazione degli Uffici e le competenze assegnate garantiscono lo svolgimento sia delle attività tipicamente amministrative, sia di quelle di natura tecnica, considerate trasversali e serventi rispetto all'attività di ricerca svolta nelle Strutture di ricerca.

Attualmente l'amministrazione centrale è articolata nelle seguenti aree organizzative:

- la Presidenza, che si avvale di due Uffici di livello non dirigenziale:
 - l'Ufficio di Segreteria,
 - l'Ufficio Stampa,
- la Direzione Generale, che si articola in Uffici di livello dirigenziale non generale,
- la Direzione Amministrativa, che si articola in Uffici di livello dirigenziale non generale
- la Direzione Tecnica, che si articola in due Uffici:
 - l'Ufficio di Segreteria tecnica, di livello non dirigenziale,
 - un Ufficio di livello dirigenziale non generale

Nel grafico della pagina successiva è riportata, in dettaglio, l'articolazione dell'Amministrazione centrale.



1.2 Cosa facciamo

Il CREA svolge attività di ricerca e di servizio per rispondere alle finalità individuate nel suo mandato istituzionale. Gli aspetti legati alla ricerca sono quelli di maggior rilievo e trovano la loro espressione nei contenuti del Piano della ricerca, meglio detto “Piano triennale per il rilancio e la razionalizzazione delle attività di ricerca e sperimentazione in agricoltura del CREA”.

Gli obiettivi individuati nel Piano della ricerca raccolgono le istanze evidenziate dallo stesso MiPAAF nel documento “**Piano Strategico per l’Innovazione e la Ricerca nel settore agricolo, alimentare e forestale (PSIR)**”; questa corrispondenza è evidenziata nella tabella seguente dove sono riportate le Aree tematiche sulle quali il MiPAAF richiede di intervenire e gli specifici obiettivi di ricerca del CREA ad esse collegati.

Area tematica PSIR	Obiettivo di ricerca CREA
1. Aumento sostenibile della produttività, della redditività e dell’efficienza delle risorse negli agroecosistemi	Favorire l’uso sostenibile ed efficiente delle risorse naturali, con particolare riguardo all’acqua, al suolo in un’ottica di sostenibilità complessiva del sistema produttivo alla luce dei vincoli ambientali, economici e sociali.

2. Cambiamento climatico, biodiversità, funzionalità suoli e altri servizi ecologici e sociali	Favorire l'adattamento e la mitigazione ai CC, per rendere più resilienti i sistemi agricoli e forestali; Rafforzare il ruolo dell'agricoltura nella conservazione della biodiversità anche attraverso la valorizzazione delle risorse genetiche autoctone. Riconoscere e valorizzare i servizi e le funzioni ecosistemiche del comparto agricolo e forestale
3. Coordinamento e integrazione dei processi di filiera e potenziamento del ruolo dell'agricoltura	Promuovere la sostenibilità delle filiere agroalimentari attraverso i regimi di qualità nazionale e/o transnazionale, per un distintivo riconoscimento da parte del mercato e la tutela del consumatore
4. Qualità e tipicità dei prodotti agricoli, sicurezza degli alimenti e stili di vita sani	Valorizzare la qualità intrinseca delle produzioni agroalimentari italiane; accrescere la consapevolezza del patrimonio di conoscenza della dieta mediterranea; promuovere il ruolo della agricoltura per la sicurezza alimentare dell'intero pianeta, per il benessere alimentare e fisico a livello globale; individuare i più opportuni strumenti di tutela dei prodotti italiani con particolare riguardo a quelli tipici.
5. Utilizzo sostenibile delle risorse biologiche a fini energetici e industriali	Promuovere il contributo del comparto agricolo e forestale alla crescita verde e alla bioeconomia.
6. Sviluppo e riorganizzazione del sistema della conoscenza per il settore agricolo, alimentare e forestale	Rendere organica, anche attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche accessibili, la diffusione dell'innovazione; aumentare il livello di conoscenza scientifica e curare la sua diffusione nei confronti dell'opinione pubblica: promuovere la conoscenza, qualificare la formazione e l'informazione, sull'uso responsabile delle risorse naturali e per consumi alimentari improntati a modelli compatibili con lo sviluppo globale e sostenibile del pianeta.

Il MiPAAF con l'approvazione della "Direttiva di indirizzo triennale del Ministro delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali per le attività di ricerca e sperimentazione del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria" (DM 9519 del 13 marzo 2017), indicando il CREA come "... Ente fondamentale per il sostegno ai settori produttivi sia per il supporto scientifico allo sviluppo e al miglioramento delle politiche di settore", ha tracciato, in aggiunta allo PSIR, gli ulteriori gli ambiti di riferimento per il CREA.

Piano di ricerca straordinario finanziato con la legge 208/15

Nel perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agricoltura e del sistema agroalimentare il Governo **con la legge 208/15** ha disposto uno stanziamento straordinario di 21 milioni di euro per l'attuazione di un "Piano di ricerca straordinario per lo sviluppo di un sistema informatico integrato di trasferimento tecnologico, analisi e monitoraggio delle produzioni agricole attraverso strumenti di sensoristica, diagnostica, meccanica di precisione, biotecnologie e bioinformatica".

In particolare il Piano, che potrà essere realizzato anche attraverso iniziative internazionali tra cui quelle partecipate dal Ministero, dovrà focalizzarsi sui due settori che meglio possono avvalersi del supporto di conoscenze e tecnologie in rapidissima evoluzione:

- Le nuove biotecnologie (non OGM) applicate al miglioramento genetico delle piante;
- L'integrazione delle nuove tecnologie digitali nei sistemi produttivi agricoli e dell'intera filiera di trasformazione e distribuzione dei prodotti.

L'internazionalizzazione delle attività di ricerca

Il CREA deve puntare ad una visione della ricerca in senso internazionale tramite raccordi e partnership tra il CREA e laboratori ed enti di ricerca di altri Stati, in particolare con quelli operanti nelle aree affini al fine di scambiare dati conoscenze, tecniche per sviluppare metodi

maggiormente efficaci, con particolare riguardo al contrasto della diffusione di organismi patogeni o parassitari alle produzioni agricole, e far fronte alle emergenze fitosanitarie determinate dall'ingresso di patogeni esogeni.

In ambito europeo dovranno essere percorse tutte le possibilità offerte sia del Programma Horizon 2020 sia dagli strumenti più adatti ai partenariati con soggetti diversificati (ricercatori, imprese, consulenza) quali i *Multiactor projects* e i *Thematic Networks*.

Le opportunità della bioeconomia e dell'economia circolare

Il CREA deve rivolgere una parte delle sue attività di ricerca e sperimentazione a come utilizzare le risorse biologiche, tipicamente rinnovabili, oltre che per l'alimentazione umana e animale, anche come materia prima per ricavare prodotti sostitutivi dei derivati del petrolio. Inoltre è fondamentale individuare forme di valorizzazione degli scarti e dei sottoprodotti in un'ottica di economia circolare, al fine di ridurre gli sprechi che attualmente costituiscono una porzione importante delle produzioni agricole e agroalimentari.

Tutela degli ecosistemi agrari e forestali

Un ruolo centrale nelle ricerche del CREA dovrà essere dato al settore forestale in considerazione sia della superficie del nostro Paese coperta da formazioni boschive, con estensione prevalente in aree la cui tutela contribuisce a prevenire disastri ambientali, sia per la necessità di incrementare l'approvvigionamento di legname per l'industria nazionale e per la produzione di bioenergia, sia per la funzione di contrasto e di mitigazione dei cambiamenti climatici.

La qualità, obiettivo primario

L'Italia è riconosciuta nel mondo come Paese dell'eccellenza alimentare e per questo motivo il CREA deve anche concentrarsi sulla definizione di sistemi che possano garantire la tracciabilità dei prodotti lungo la filiera produttiva a garanzia sia dell'origine geografica delle materie prime, sia per verificarne la salubrità e il valore nutrizionale.

Inoltre, gli studi di carattere nutrizionale dovranno approfondire le interazioni tra dieta e organismo umano nell'ottica della prevenzione di patologie e del prolungamento della vita attiva e sana della popolazione.

Innovazione per l'agricoltura

La ricerca deve mantenere una forte finalizzazione all'applicazione dei risultati per il miglioramento dei sistemi agroforestali, degli allevamenti e dell'agroindustria ed inoltre deve essere mirata alla soluzione dei problemi del presente e alla previsione di quelli futuri anticipandone le soluzioni. Per questo motivo è necessario che il CREA rafforzi i rapporti di partenariato con le imprese agricole, le loro associazioni e l'industria del settore agroalimentare nell'ambito di programmi di ricerca cofinanziati dal settore privato.

Una diffusione aperta della conoscenza

Affinché il sistema della conoscenza abbia la dovuta ed attesa ricaduta nel settore di riferimento delle acquisizioni tecnico-scientifiche il CREA dovrà dedicare particolare attenzione alle modalità di diffusione e condivisione dell'informazione. In armonia con le indicazioni europee, la pubblicazione dei risultati della ricerca dovrà privilegiare la logica dell'*Open Access*, utilizzando canali editoriali che coniughino il rigore scientifico e tecnico con la disponibilità di accesso libero ai testi nel più breve tempo possibile. Parallelamente, le iniziative già avviate nel campo degli *Open Data* dovranno avere impulso e visibilità all'interno e all'esterno dell'Ente.

Supporto alle politiche del governo

Il Ministero richiede e continuerà a richiedere al CREA un costante supporto tecnico-scientifico nello svolgimento delle attività connesse alle proprie funzioni istituzionali, con particolare riferimento alle prove varietali ed alla certificazione delle sementi e dei materiali vegetali, dei fruttiferi e della vite, nel quadro delle attività assegnate alle strutture del CREA con specifiche normative, implicanti il rispetto delle regole stabilite a livello internazionale.

Rappresentanti del CREA già partecipano regolarmente ai Tavoli di Settore, a Commissioni, a Gruppi di Lavoro, apportando un contributo di conoscenze prezioso. E' intenzione del Ministero intensificare questa collaborazione già avviata anche in ambito internazionale nei gruppi europei e internazionali di coordinamento strategico della ricerca, quali lo SCAR, l'OCSE, il MACS (G20), nonché attraverso la partecipazione ad iniziative internazionali coordinate dalle Nazioni Unite e dalle sue Agenzie specializzate, in primo luogo la FAO.

Risulta in particolare necessario realizzare azioni sinergiche tra il Ministero e il CREA per attività scientifiche, tecnico/operative e di assistenza specialistica nei seguenti ambiti di attività:

- a) tenuta dei registri delle varietà vegetali, materiali di moltiplicazione, sementi, prodotti fitosanitari e fertilizzanti;
- b) attuazione delle misure nazionali relative alla realizzazione della Rete del partenariato europeo per l'innovazione (art. 53 del reg. (UE) n. 1305/2013) nell'ambito della *Rete Rurale Nazionale*;
- c) attività di salvaguardia della biodiversità delle razze zootecniche e supporto scientifico alla realizzazione della misura nazionale relativa alla biodiversità animale, riferita alla nuova programmazione dello Sviluppo rurale;
- d) conservazione e valorizzazione della biodiversità vegetale, contabilizzazione carbonio organico nei suoli, rete di monitoraggio BEENET; supporto scientifico all'Inventario Nazionale Forestale (INFC); Osservatorio forestale;
- e) sostegno ai processi di filiera; ricerca e innovazione sulle filiere bioenergetiche;
- f) supporto tecnico-scientifico, anche in relazione alla proposta di riforma del Reg. CE n.834/07, da fornire in diversi ambiti produttivi (zootecnia, produzione vegetale, agroalimentare, acquacoltura);
- g) supporto tecnico-scientifico nelle iniziative nazionali, europee ed internazionali di programmazione e coordinamento della ricerca attraverso contributi documentali e la partecipazione ai relativi gruppi di lavoro.

----- ● -----

Rispetto a quanto delineato, ognuno dei 12 Centri di ricerca contribuisce con i suoi progetti al perseguimento degli obiettivi associati alle sei Aree dello PSIR e agli ambiti di riferimento individuati nella direttiva MiPAAF, operando in accordo con la propria missione che indica l'area di intervento.

Le missioni dei 12 Centri sono riportate nella tabella sottostante.

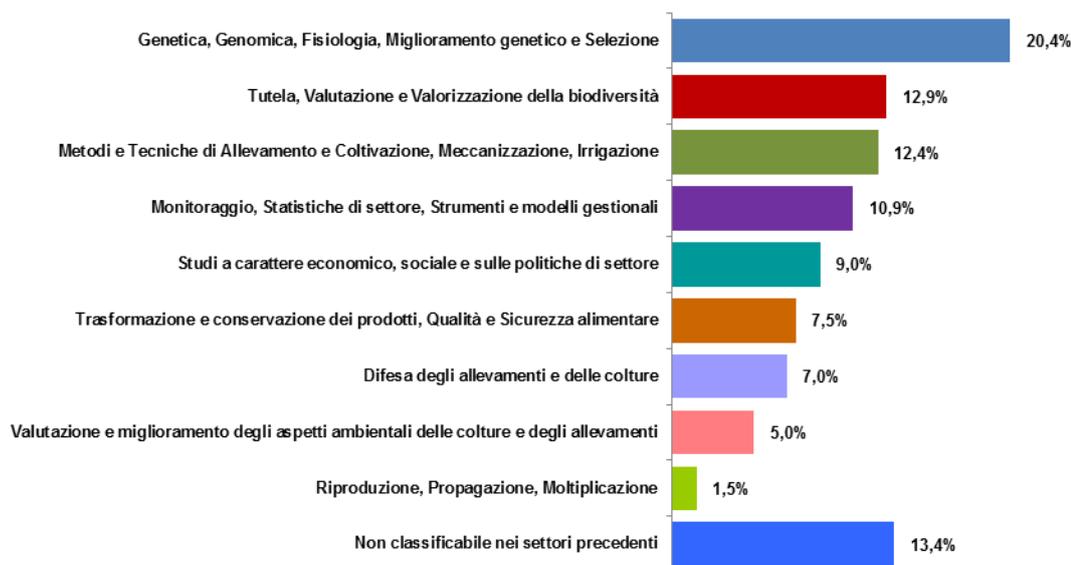
Centro di ricerca	Missione
Genomica e Bioinformatica (CREA- GB)	Il Centro si occupa di genetica, genomica, bioinformatica, biotecnologie e fisiologia vegetale. Svolge attività finalizzate all'ampliamento delle conoscenze sulla struttura e funzione dei geni e dei genomi e all'applicazione della genetica molecolare nelle specie di interesse agrario.

Agricoltura e Ambiente (CREA-AA)	Svolge studi e ricerche per la caratterizzazione, gestione sostenibile e modellazione spazio-temporale degli ecosistemi agrari e forestali attraverso un approccio inter e multidisciplinare.
Difesa e Certificazione (CREA-DC)	Si occupa della difesa delle piante agrarie, ornamentali e forestali e delle derrate alimentari da agenti biotici e abiotici. Promuove la conservazione e la valorizzazione dell'agrobiodiversità vegetale con particolare riguardo alla valutazione delle caratteristiche di resistenza a stress. E' riferimento nazionale per la difesa e la certificazione dei materiali di pre-moltiplicazione e dei materiali sementieri, inclusa la valutazione per l'iscrizione o il rilascio di privativa di varietà vegetali.
Ingegneria e Trasformazioni Agroalimentari (CREA-IT)	Svolge attività nel campo dell'ingegneria dei biosistemi, dei processi agroindustriali e delle trasformazioni, soprattutto ortofrutticole, cerealicole e olivicole, per la gestione sostenibile degli agroecosistemi e delle filiere agricole, agroalimentari e agroindustriali.
Alimenti e Nutrizione (CREA-AN)	Svolge studi sulla valorizzazione tecnologica e nutrizionale dei prodotti agroalimentari con particolare riferimento alla qualità, funzionalità e sostenibilità alimentare. Analizza i rapporti tra alimenti, nutrizione e salute dell'uomo, promuovendo campagne di educazione alimentare e fornendo supporto scientifico in materia di nutrizione. Elabora scenari e indicatori sul comportamento alimentare della popolazione.
Politiche e Bio-economia (CREA-PB)	Sviluppa analisi conoscitive e interpretative delle dinamiche economiche e sociali relative al settore agro-alimentare, forestale e della pesca. Svolge indagini sulle caratteristiche e l'evoluzione delle aree rurali e i rispettivi fattori di competitività. Fornisce supporto nell'elaborazione delle politiche di settore, monitorandone l'evoluzione e valutandone gli effetti sui sistemi. È il riferimento del CREA per la realizzazione di banche dati di settore all'interno del sistema statistico nazionale.
Zootecnica e Acquacoltura (CREA-ZA)	Si occupa di zootecnia ed acquacoltura, realizzando programmi di miglioramento genetico e sviluppando innovazioni nell'ambito dei prodotti di origine animale e del controllo della loro sofisticazione, nonché degli impianti e delle tecnologie per l'ottimizzazione degli allevamenti. Il centro svolge attività di conservazione della biodiversità zootecnica, nonché miglioramento genetico delle specie foraggere e proteiche per l'alimentazione zootecnica.
Foreste e Legno (CREA-FL)	Svolge studi e ricerche per la gestione sostenibile delle foreste e dell'arboricoltura da legno. Miglioramento genetico degli alberi forestali e conservazione e gestione della biodiversità. Valorizzazione delle produzioni legnose e non legnose dei boschi e delle piantagioni forestali.
Cerealicoltura e Colture Industriali (CREA-CI)	Si occupa, con un approccio multidisciplinare, delle filiere dei cereali e delle colture industriali per alimentazione umana, animale e per impieghi no-food, garantendo, attraverso anche il miglioramento genetico e le scienze omiche per la conservazione e la gestione della biodiversità, la valorizzazione delle produzioni.
Viticoltura ed Enologia (CREA-VE)	Si occupa di viticoltura con riferimento all'uva da tavola e da vino, inclusa la trasformazione enologica. Svolge attività di conservazione e valorizzazione del germoplasma viticolo nazionale. Promuove tecniche colturali innovative volte a favorire la sostenibilità ambientale, ivi compreso il rapporto suolo-paesaggio-viticultura, e alla sicurezza alimentare. E' attivo negli studi chimici, biologici e sensoriali relativi alla trasformazione delle uve anche attraverso la valorizzazione della biodiversità dei microorganismi fermentativi.

Orticoltura e Florovivaismo (CREA-OF)	Svolge ricerche con approcci integrati e multidisciplinari per il miglioramento genetico, la valorizzazione della biodiversità, l'innovazione agronomica e la difesa ecocompatibile di specie coltivate in pieno campo e sotto serra, orticole, aromatiche, floricole-ornamentali e per l'arredo urbano, e delle produzioni vivaistiche.
Olivicoltura, Frutticoltura e Agrumicoltura (CREA – OFA)	Si occupa di coltivazioni arboree: frutta, agrumi e olivo. Svolge attività di ricerca per il miglioramento delle filiere, sviluppando tecnologie per la propagazione, la sostenibilità delle produzioni e la qualità dei frutti, fino alla valorizzazione dei sottoprodotti. Cura la conservazione, caratterizzazione e valorizzazione delle collezioni frutticole, agrumicole e olivicole.

L'attività di ricerca scientifica e tecnologica, realizzata dai Centri, è svolta nell'ambito della programmazione annuale e triennale dell'Ente e nel rispetto della libertà scientifica dei ricercatori e tecnologi.

I progetti di ricerca sono il contesto dove queste attività vengono meglio espresse. Nel grafico sottostante sono rappresentate le tematiche di intervento dei progetti *in esecuzione* al 31 dicembre 2016.



Nelle tabelle successive, invece, per ciascuna tematica di intervento sono specificati anche i settori produttivi di riferimento ed il numero di progetti per ciascuno.

Genetica, Genomica, Fisiologia, Miglioramento genetico e Selezione	41
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	4
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	16
Florovivaismo (comprese piante officinali)	1
Frutticoltura (compresi agrumi e uva da tavola)	6
Orticoltura	9
Viticultura ed Enologia	2
Non classificabile nelle categorie precedenti	3

Tutela, Valutazione e Valorizzazione della biodiversità	26
Alimentazione e Nutrizione	2
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	2
Florovivaismo (comprese piante officinali)	1
Frutticoltura (compresi agrumi e uva da tavola)	2
Gestione dell'ambiente forestale e delle piantagioni arboree, produzioni boschive	5
Orticoltura	6
Viticoltura ed Enologia	2
Non classificabile nelle categorie precedenti	6

Metodi e Tecniche di Allevamento e Coltivazione, Meccanizzazione, Irrigazione	25
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	1
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	2
Filiere bioenergetiche	3
Filiere biologiche	4
Frutticoltura (compresi agrumi e uva da tavola)	1
Gestione dell'ambiente forestale e delle piantagioni arboree, produzioni boschive	2
Orticoltura	3
Viticoltura ed Enologia	6
Non classificabile nelle categorie precedenti	3

Monitoraggio, Statistiche di settore, Strumenti e modelli gestionali	22
Alimentazione e Nutrizione	1
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	1
Filiere biologiche	2
Gestione dell'ambiente forestale e delle piantagioni arboree, produzioni boschive	13
Non classificabile nelle categorie precedenti	5

Studi a carattere economico, sociale e sulle politiche di settore	18
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	1
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	1
Filiere bioenergetiche	1
Filiere biologiche	1
Non classificabile nelle categorie precedenti	14

Trasformazione e conservazione dei prodotti, Qualità e Sicurezza alimentare	15
Alimentazione e Nutrizione	2
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	1
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	2
Filiere biologiche	1
Frutticoltura (compresi agrumi e uva da tavola)	1
Non classificabile nelle categorie precedenti	3
Orticoltura	1
Viticoltura ed Enologia	4

Difesa degli allevamenti e delle colture	14
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	4
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	1
Filiere biologiche	1
Orticoltura	3
Viticoltura ed Enologia	1
Non classificabile nelle categorie precedenti	4

Valutazione e miglioramento degli aspetti ambientali delle colture e degli allevamenti	10
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	1
Cerealicoltura, produzioni foraggere e colture industriali	1
Filiere bioenergetiche	1
Gestione dell'ambiente forestale e delle piantagioni arboree, produzioni boschive	2
Orticoltura	1
Non classificabile nelle categorie precedenti	1
Viticoltura ed Enologia	3

Riproduzione, Propagazione, Moltiplicazione	3
Alimentazione e Nutrizione	1
Frutticoltura (compresi agrumi e uva da tavola)	1
Non classificabile nelle categorie precedenti	1

Non classificabile nelle categorie precedenti	27
Alimentazione e Nutrizione	4
Allevamenti animali e produzioni di origine animale	2
Filiere bioenergetiche	2
Filiere biologiche	2
Florovivaismo (comprese piante officinali)	1
Gestione dell'ambiente forestale e delle piantagioni arboree, produzioni boschive	3
Non classificabile nelle categorie precedenti	10
Olivicoltura ed elaiotecnica	1
Viticoltura ed Enologia	2

1.3 Come operiamo

I risultati derivanti dalle attività di ricerca e il loro trasferimento alle realtà produttive sono considerati un elemento essenziale per la crescita delle imprese e lo sviluppo sostenibile dei territori.

Il CREA, intercettando la domanda di ricerca proveniente dai sistemi produttivi, conduce le sue attività finalizzate alla generazione di nuove conoscenze, alla traduzione in risultati trasferibili e all'effettiva utilizzazione delle innovazioni a vantaggio dell'economia e dell'occupazione.

Accanto ad un'intensa attività di ricerca che trova la sua naturale diffusione nei canali consueti della comunicazione scientifica (pubblicazioni su riviste *peer-reviewed*, comunicazioni a congressi, monografie), il CREA svolge istituzionalmente attività di sperimentazione e collaudo. Quest'attività è per sua natura svolta a stretto contatto con le imprese e con il coinvolgimento frequente di

imprenditori agricoli come partner o collaboratori di progetto, realizzando così un flusso di conoscenza che accelera la traduzione dei risultati della ricerca in innovazione utilizzabile dagli operatori sul territorio.

L'innovazione è inoltre veicolata attraverso la tutela della proprietà intellettuale; oltre ad un cospicuo portafoglio brevetti il CREA è il primo Ente in Italia nel campo delle "privative per novità vegetali" (circa 200) la maggior parte rilasciate a livello comunitario e afferenti a diversi comparti vegetali, tra cui i più rappresentati sono il frutticolo, il cerealicolo, il silvicolo e l'orticolo.

La divulgazione dei risultati è realizzata, oltre che attraverso un'ampia attività di pubblicazioni in lingua italiana su riviste a carattere tecnico, anche con una produzione copiosa di manuali divulgativi in massima parte accessibili e scaricabili liberamente e gratuitamente dal sito web dell'Ente:

(http://sito.entecra.it/portale/cra_manuali.php?lingua=IT&opz_menu=1&access_flag=0).

Un'ulteriore significativa attività svolta dall'Ente è il supporto alle Istituzioni e in modo particolare al Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali e alle Regioni. Le attività più rilevanti sono:

- il supporto alla Rete Rurale Nazionale per l'attuazione dei Piani di Sviluppo Rurale delle Regioni;
- la gestione della Rete di Informazione Contabile Agricola (RICA). Si tratta di un'indagine campionaria annuale istituita dalla Commissione Europea nel 1965 per la raccolta di dati microeconomici riguardanti le aziende operanti nel settore agricolo;
- la gestione del Servizio di certificazione della filiera sementiera;
- la gestione di servizi nazionali per la certificazione delle produzioni vivaistiche;
- la redazione delle "Tabelle di composizione degli alimenti" e delle "Linee guida per una sana alimentazione italiana".

Per la diffusione delle conoscenze, sia scientifiche che divulgative, il CREA organizza annualmente numerosi eventi, sia a livello delle singole Strutture di ricerca sia a livello centralizzato.

2. Identità

2.1 L'Amministrazione in cifre

In questo capitolo si riportano dati e informazioni significative riguardanti il CREA.

Personale in servizio al 1 gennaio 2017

AREA	PROFILO PROFESSIONALE	LIVELLO	PRESENTI	TEMPI DETERMINATI	
Area I Dirigenti	Dirigente I° fascia		1		
	Dirigente II° fascia		16		
	TOTALE DIRIGENTI		17		
Scientifico - tecnologica	Dirigente Ricerca		I° livello	40	
	Primo Ricercatore		II° livello	95	
	Ricercatore		III° livello	375	69
	TOTALE RICERCATORI		510	69	
	Dirigente Tecnologo		I° livello	9	
	Primo Tecnologo		II° livello	26	
	Tecnologo		III° livello	61	88
	TOTALE TECNOLOGI		96	88	
Tecnica	Collaboratore tecnico		IV° livello	102	
			V° livello	75	
			VI° livello	103	128
	TOTALE COLLABORATORE TECNICO		280	128	
	Operatore tecnico		VI° livello	25	
			VII° livello	142	
			VIII° livello	162	21
	TOTALE OPERATORE TECNICO		329	21	
Amministrativa	Funzionario di Amministrazione		IV° livello	14	
			V° livello	26	
	TOTALE FUNZIONARIO DI AMMINISTRAZIONE		40		
	Collaboratore di Amministrazione		V° livello	55	
			VI° livello	52	
			VII° livello	75	48
	TOTALE COLLABORATORE DI AMMINISTRAZIONE		182	48	
	Operatore di Amministrazione		VII° livello	40	
			VIII° livello	107	3
	TOTALE OPERATORE DI AMMINISTRAZIONE		147	3	
TOTALE			1601	357	

A ciò si aggiungono le posizioni di n. 3 operai e di un portiere con contratto di lavoro a tempo indeterminato, che attualmente non risultano inquadrati nella suddetta dotazione.

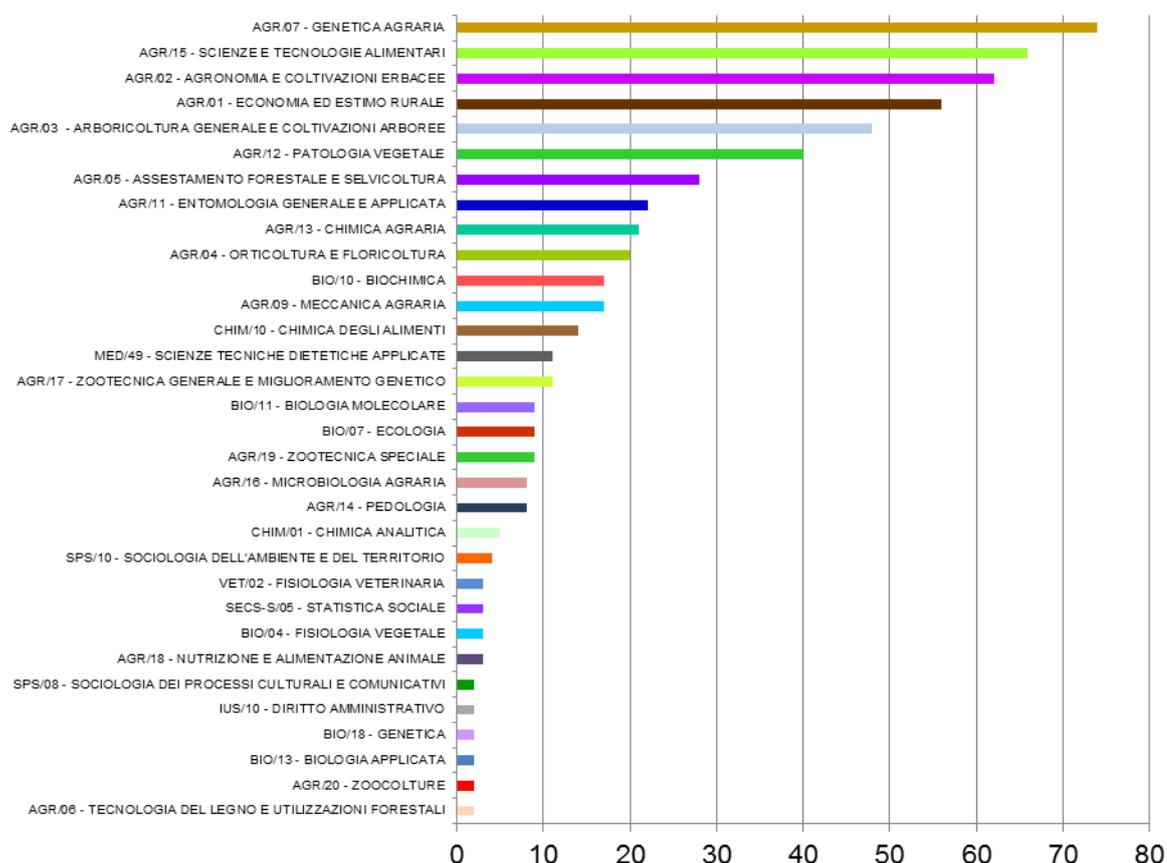
Presso i centri di ricerca del CREA opera, inoltre, personale non strutturato con diverse tipologie di contratti:

Altro Personale	N. Unità
Assegnisti	60
Borsisti	7
Co.Co.Co	14
Operai	27
Totale	108

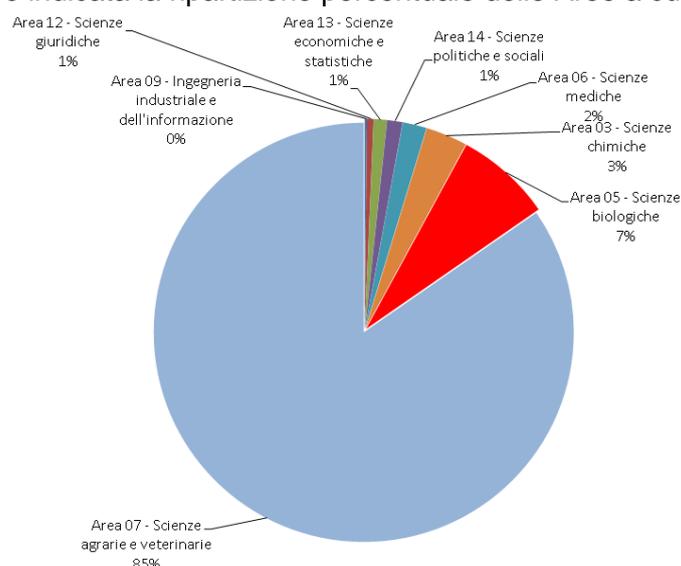
Settori scientifico disciplinari

Nel CREA, come in ogni altro Ente di ricerca o Università, è previsto che i ricercatori ed i tecnologi (R/T) siano identificati, tra l'altro, dal cosiddetto *Settore Scientifico Disciplinare* (SSD), un codice che individua il campo nel quale ogni R/T ha sviluppato maggiormente la sua formazione e/o esperienza lavorativa. I R/T decidono autonomamente a quale SSD appartenere coerentemente con la loro professionalità e con la mission della struttura in cui operano, facendo riferimento alla declaratoria stabilita dal decreto del MIUR n. 855 del 30 ottobre 2015.

Nel grafico seguente sono riportati, in termini di numerosità, i principali SSD rappresentati dai R/T del CREA.



Nel grafico successivo è indicata la ripartizione percentuale delle Aree a cui afferiscono i SSD.



Il SSD e le Aree di appartenenza sono informazioni molto importanti, in quanto di essi si tiene conto nelle procedure comparative di performance scientifica degli Enti di ricerca e delle Università, così come avvenuto nella Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014 promossa dall' Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR).

Publicazioni

Le pubblicazioni, siano esse a carattere scientifico o divulgativo, sono il principale mezzo utilizzato per la diffusione della conoscenza. La tabella seguente riporta in termini numerici e per il periodo 2008-2015 la produzione del CREA.

Anno	Articoli su rivista con Impact Factor	Articoli su rivista senza Impact Factor	Libri e capitoli di libro	Atti di convegno	Poster e abstract	TOTALI
2008	266	568	196	563	387	1980
2009	297	616	181	448	530	2072
2010	308	455	176	458	612	2009
2011	347	447	250	402	527	1973
2012	364	521	180	431	436	1932
2013	440	521	293	439	452	2145
2014	506	490	248	318	495	2057
2015*	463	395	124	172	175	1329

*I dati riferiti alle pubblicazioni dell'anno 2015 sono provvisori

Brevetti private

Come si è già avuto modo di dire, il CREA dispone di numerose aziende e terreni agricoli che consentono una sperimentazione in condizioni del tutto identiche a quelle in cui operano gli

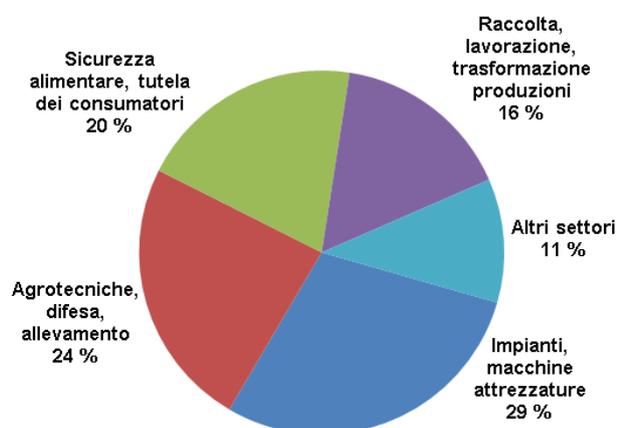
agricoltori. Questi contesti permettono di validare i risultati delle ricerche avviando un percorso per il loro trasferimento che, oltre a passare per le pubblicazioni scientifiche, si attua anche nel contatto diretto con gli operatori del mondo agricolo.

Il CREA è impegnato nella tutela dei risultati della ricerca oggetto di trasferimento tecnologico. Nella tabella sottostante si riportano i principali indicatori per gli anni 2014 e 2015.

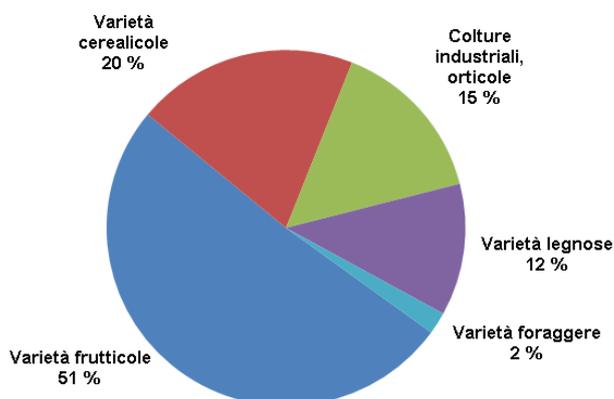
	2014	2015
Privative vegetali in portafoglio	204	207
Brevetti in portafoglio	46	51
Varietà iscritte nei Registri Nazionali	455	466
Altri risultati trasferibili in banca dati	450	464
Comunità di Pratiche attive	8	9

La composizione del portafoglio titoli attivi al 31 dicembre 2015 è illustrata nei tre grafici seguenti.

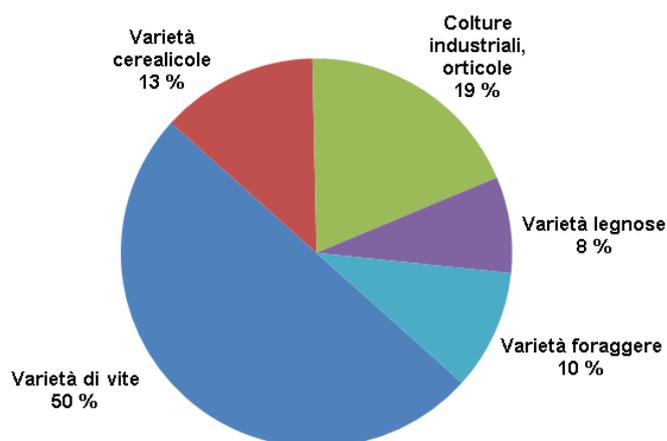
**Brevetti industriali
(n = 51)**



**Privative per novità vegetali
(n = 207)**

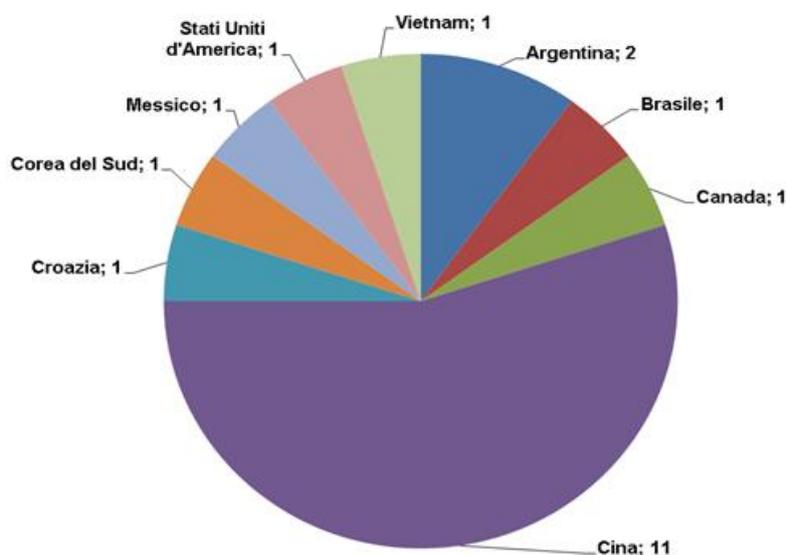


Varietà iscritte ai Registri Nazionali (n = 466)



Accordi internazionali

Nel periodo 2011-2016 il CREA ha sottoscritto complessivamente ventuno accordi internazionali conclusi con Enti appartenenti a nove Stati diversi. Si tratta di atti che prevedono una collaborazione tra le parti, mediante programmi concordati, scambio di visite e di personale, condivisione di informazioni e tecnologie, costituendo forme di collaborazione tecnico-scientifica tra le singole amministrazioni stipulanti.



Al 31 dicembre 2016 gli accordi ancora vigenti erano 13, descritti nella tabella sottostante.

Nazione	Ente	Tipo di accordo	Decorrenza e durata
Argentina	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Protocollo	20/01/2016 (5 anni)
Cina	Chinese Academy of Agricultural Sciences Buffalo Research Institute (CAAS-BRI)	Agreement	22/05/2013 (5 anni)

Cina	Chinese Academy of Agricultural Sciences (CAAS)	Agreement	22/11/06 (5 anni e rinnovo tacito)
Cina	China Agricultural University (CAU)	Memorandum of Agreement	27/06/2016 (5 anni)
Cina	China Agricultural University (CAU)	Memorandum of Agreement on the Research for Rice	27/06/2016 (5 anni)
Cina	Academy of Agricultural Sciences - Jiangsu Nongken co. Nanjing (JNAAS)	Memorandum of Agreement	04/10/2016 (5 anni)
Cina	Academy of Agricultural Sciences - Jiangsu Nongken co. Nanjing (JNAAS)	Memorandum of Agreement on the Research for Rice Development	04/10/2016 (5 anni)
Cina	Shanxi Academy of Agricultural Sciences (SAAS)	Memorandum of Agreement	26/03/2015 (5 anni)
Cina	Shanghai Academy of Agricultural Sciences (SAAS)	Agreement	17/06/2016 (5 anni)
Corea Sud	Korea Rural Economic Institute (KREI)	Memorandum of Understanding	26/10/2016 (5 anni)
Filippine	Sugar Regulatory Administration (SRA)	Technical Cooperation Arrangement	12/04/2016 (8 mesi e rinnovo espresso)
Messico	Universidad Autònoma de Chihuahua (UACH)	Memorandum of Agreement	31/01/2013 (5 anni)
Vietnam	Vietnamese Academy of Forest Science (VAFS)	Scientific Cooperative Agreement	18/03/2013 (5 anni)

Finanziamenti riguardanti i progetti e le convenzioni di ricerca

I progetti di ricerca e le convenzioni sono uno strumento essenziale per lo sviluppo delle attività di ricerca. Il grafico sottostante riassume l'entità dei finanziamenti riferiti al periodo 2011-2016, ripartiti in funzione dell'ente finanziatore.



Il dettaglio per l'anno 2016 è il seguente:

Ente finanziatore	N° progetti	Totale importo finanziato
Organismi Internazionali	18	€ 3.200.678,49
MiPAAF	35	€ 25.416.044,03
MiUR	2	€ 169.000,00
Regioni e altri Enti locali	31	€ 2.726.187,41
Altri Enti pubblici e Ministeri	26	€ 1.109.161,92
Privati	134	€ 1.727.197,39

Bilancio consuntivo 2015 e Bilancio preventivo 2016

Nelle tabelle seguenti si riporta una sintesi degli ultimi bilanci approvati.

Bilancio consuntivo 2015: Riepilogo entrate

Riepilogo entrate	Previsioni definitive Entrate	Accertato	Riscossione c/competenza
Avanzo di amm.ne iniziale	134.422.976,74		
I - Entrate correnti	163.786.277,67	165.036.804,66	132.465.949,82
II - Entrate in conto capitale	615.805,05	1.629.193,13	1.621.960,98
III - Gestioni Speciali	0,00	0,00	0,00
IV - Partite di giro	91.468.283,10	75.344.274,99	73.191.619,06
Totale entrate di competenza	255.870.365,82	242.010.272,78	207.279.529,86
Totale generale delle entrate	390.293.342,56		

Bilancio consuntivo 2015: Riepilogo uscite

Riepilogo Uscite	Previsioni definitive Uscite	Impegnato	Pagato c/competenza
I - Uscite correnti	213.930.342,85	157.573.397,85	135.722.989,22
II - Uscite in c/capitale	84.894.716,61	12.091.227,54	4.615.210,13
III - Gestioni Speciali	0,00	0,00	0,00
IV - Partite di giro	91.468.283,10	75.344.274,99	57.244.786,63
Totale delle uscite	390.293.342,56	245.008.900,38	197.582.985,98

Con riferimento alle Entrate correnti la voce più consistente è rappresentata dal contributo statale che, nel 2015, è pari ad € 106.216.842,00, equivalente al 64% delle risorse acquisite nel corso dell'esercizio. La seconda voce in ordine di grandezza è rappresentata da "Altri trasferimenti MiPAAF per progetti finalizzati" (17%).

ENTRATE CORRENTI	Esercizio 2014			Esercizio 2015		
	Entrate accertate	%	% di incremento/ decremento rispetto al 2013	Entrate accertate	%	% di incremento/ decremento rispetto al 2014
Contributo di funzionamento	102.362.641,00	76	1	106.216.842,00	64	4
Altri trasferimenti MiPAAF per progetti finalizzati	4.330.280,31	3	-1	27.733.744,12	17	540
Altri trasferimenti da parte dello Stato	3.752.024,34	3	25	2.192.551,44	1	-42
Trasferimenti da parte delle Regioni	2.169.527,45	2	-45	4.972.363,66	3	129
Trasferimenti da parte dei Comuni e delle Province	180.976,00	0	96	39.216,96	0	-78
Trasferimenti da altri Enti del Settore Pubblico e Privato	5.228.803,18	4	-26	6.178.317,45	4	18
Altre entrate	16.756.050,95	12	-17	17.703.769,03	11	6
Totale	134.780.303,23	100	-3	165.036.804,66	100	22

La voce "Altre entrate" costituisce l'11% del bilancio dell'Ente. Nella tabella che segue si riepilogano brevemente le singole categorie che compongono la voce:

Categoria	Totale accertato
1.3.1. Entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi	15.728.484,28
1.3.2. Redditi e proventi patrimoniali	712.009,03
1.3.3. Poste correttive e compensative di uscite correnti	1.258.074,54
1.3.4. Entrate non classificabili in altre voci	5.201,18
TOTALE "ALTRE ENTRATE"	17.703.769,03

Bilancio preventivo 2016: Riepilogo entrate

Entrate	Competenza
Avanzo di amm.ne iniziale	120.737.352,00
I - Entrate correnti	124.023.153,00
II - Entrate in conto capitale	64.000,00
III – Gestioni Speciali	0
IV - Partite di giro	43.746.350,00
Totale entrate	167.833.503,00
Totale generale delle entrate	288.570.855,00

Bilancio preventivo 2016: Riepilogo uscite

Uscite	Competenza
I - Uscite correnti	238.343.915,00
II - Uscite in c/capitale	6.480.590,00
III – Gestioni Speciali	0
IV-Partite di giro	43.746.350,00
Totale delle uscite	288.570.855,00

2.2 Mandato istituzionale e Missione

Il Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali (MiPAAF), in qualità di Ministero vigilante, al termine di un articolato iter ha adottato il nuovo Statuto del CREA. Con il D.M. 19083 del 30 dicembre 2016 e con il Regolamento prot. n° 001165 del 27 gennaio 2017 è stato inoltre approvato il “Piano degli interventi di incremento dell’efficienza organizzativa ed economica, finalizzati all’accorpamento, alla riduzione e alla razionalizzazione delle Strutture dell’Ente”.

Nel corso degli anni il CREA è stato oggetto di un progressivo ampliamento della iniziale missione istituzionale.

In particolare, la normativa di riferimento è la seguente:

- Il Decreto Legislativo n. 454 del 29 ottobre 1999 di istituzione del Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura;
- il D.L. 6 luglio 2012, n. 95 (art. 12), e successive modificazioni e integrazioni che ha attribuito al CRA le funzioni ed i compiti già affidati all' Istituto Nazionale di Ricerca per gli Alimenti e la Nutrizione (INRAN) compresi quelli riguardanti il settore della certificazione delle sementi;
- la Legge 23 dicembre 2014 n. 190 (art. 1, comma 381) che ha disposto l'incorporazione, sempre nel CRA, dell'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA).

Mandato istituzionale

Lo Statuto individua, all'art. 1 comma 1, i settori di competenza del CREA:

- agricolo,
- agroalimentare,
- agroindustriale,
- ittico,
- forestale,
- della nutrizione umana e degli alimenti,
- dello sviluppo rurale e dell'economia agraria.

Rispetto a questi settori di competenza il CREA svolge ricerche e sviluppa soluzioni tecnologiche in grado di innalzare, in un contesto di sostenibilità e salubrità delle produzioni, la profittabilità e la competitività delle attività agricole, agroalimentari e forestali, garantendo la tutela e la conservazione delle risorse naturali e della biodiversità degli ecosistemi agrari, forestali ed ittici, sulla base degli obiettivi e degli indirizzi definiti dal Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali.

Missione

Ai sensi dell'art. 2 dello Statuto, per il perseguimento del mandato istituzionale, ed in coerenza con i principi della Carta europea dei ricercatori, il CREA:

- a) sviluppa e favorisce l'adozione dell'innovazione tecnologica nei settori produttivi, anche in collaborazione con le Regioni, le Province Autonome, le Università, enti di ricerca e associazioni dei produttori e dei consumatori;
- b) svolge e sostiene azioni di ricerca sulla qualità tecnologica e tracciabilità delle produzioni e la tutela del consumatore;
- c) fornisce supporto e assistenza tecnico-scientifica e consulenza ad organismi di rilevanza nazionale ed internazionale, alle istituzioni della Unione Europea, ai Ministeri, alle Regioni, alle Province Autonome e agli enti territoriali;
- d) assolve ai compiti istituzionali assegnati dalla normativa vigente, nazionale o comunitaria, o da atti emanati dal ministero vigilante;
- e) fornisce al Ministro un quadro annuale sull'andamento del settore agricolo, alimentare, forestale e della pesca;
- f) fornisce al Ministro ogni supporto necessario per la definizione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche pubbliche in campo agricolo e agroalimentare;
- g) svolge, su specifica richiesta del Ministro, ogni altra attività ritenuta funzionale allo sviluppo o alla tutela del comparto agro-alimentare;
- h) può fornire, qualora ne ricorrano i presupposti di soddisfacimento dell'interesse pubblico, assistenza scientifica e tecnologica alle imprese;
- i) svolge attività di certificazione, prova e accreditamento anche finalizzate alla certificazione, etichettatura nutrizionale e valorizzazione delle specificità dei prodotti nazionali;
- l) svolge attività di certificazione delle sementi e registrazione e tutela delle varietà vegetali in conformità alle norme nazionali e internazionali che regolano il settore;
- m) favorisce, sviluppa e svolge attività di divulgazione scientifica e di integrazione delle conoscenze provenienti da differenti ambiti di ricerca al fine di assicurare tempestività nel trasferimento dei risultati;
- n) promuove il dibattito su tematiche scientifiche di interesse nazionale e internazionale;

- o) svolge ricerche sulla qualità nutrizionale degli alimenti e sul ruolo della nutrizione per la salute dell'uomo;
- p) svolge e promuove l'educazione nutrizionale e alimentare;
- q) svolge attività di ricerca socio-economica in campo agricolo, agro-industriale, forestale, della pesca e del mondo rurale in ambito nazionale, comunitario e internazionale;
- r) promuove e sviluppa accordi di collaborazione con le istituzioni, l'università, gli enti di ricerca e con le rappresentanze della scienza, della tecnologia, delle parti sociali e dell'associazionismo;
- s) favorisce e promuove la crescita culturale e professionale degli addetti ai comparti agricolo, agroalimentare, agroindustriale, ittico, forestale, della nutrizione umana e degli alimenti anche attraverso lo svolgimento di attività formativa nei settori di competenza;
- t) contribuisce all'avviamento dei giovani alla ricerca anche attraverso adeguati strumenti formativi.

2.3 L'albero della performance

Il mandato istituzionale è il punto di partenza per la pianificazione delle attività del CREA e, di seguito, viene riportata una prima rappresentazione grafica riguardante questo percorso.

Partendo dal mandato istituzionale vengono definite le cosiddette "Aree prioritarie intervento", all'interno delle quali vengono individuati gli Obiettivi strategici.

Le aree prioritarie di intervento e gli obiettivi strategici vengono determinati periodicamente a livello dell'organo di vertice del CREA (approccio top-down) e precedono la definizione degli obiettivi operativi.

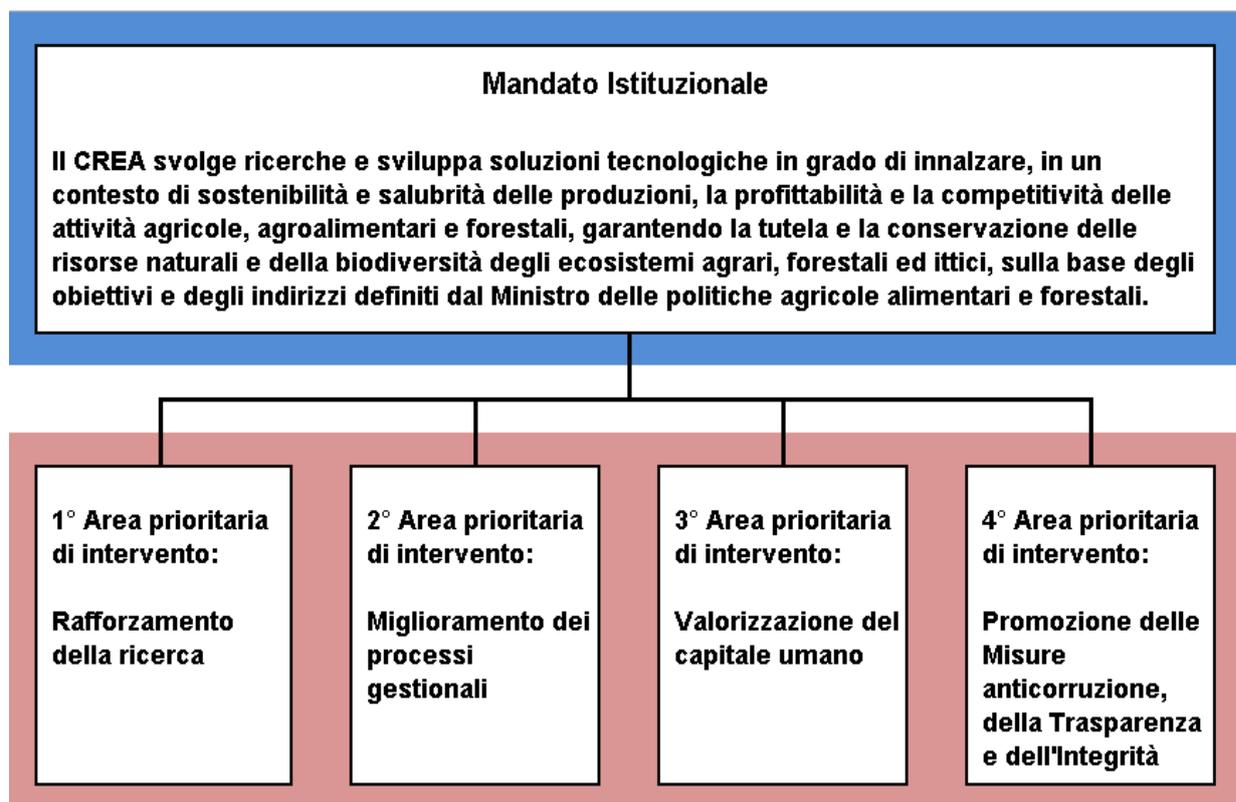
La rappresentazione grafica proposta viene detta "Albero della performance" in quanto richiama il concetto che, da ogni elemento rappresentato, ne dipartano altri ad esso strettamente collegati, al fine di mostrare la linearità delle azioni di intervento.

Come sarà illustrato meglio in seguito, gli elementi minimi da inserire nell'albero della performance sono:

- Mandato istituzionale
- Aree prioritarie di intervento
- Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi, a loro volta, devono essere descritti tramite:

- le attività che dovranno essere svolte per il loro perseguimento;
- gli opportuni indicatori che permettono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.



3. Analisi del contesto

La definizione delle Aree prioritarie di intervento e degli Obiettivi strategici precedentemente enunciati è derivata da un processo conoscitivo dei contesti in cui il CREA opera.

L'acquisizione di questa conoscenza è un processo dinamico in continua evoluzione, necessario per avere, sempre aggiornato, il quadro complessivo di riferimento al quale rivolgersi. Pertanto, l'analisi del contesto ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui il CREA opera,
- individuare le principali tipologie di soggetti con i quali il CREA interagisce.

Per chiarezza, è necessario distinguere tra:

- analisi del contesto esterno al CREA;
- analisi del contesto interno al CREA.

3.1 *Analisi del contesto esterno*

Il mandato istituzionale del CREA colloca l'ente in settori in cui ricerca e innovazione costituiscono fattori determinanti per affrontare le sfide del futuro in termini di sostenibilità ambientale e di incremento della produttività e dell'efficienza.

La forte crescita attesa nella domanda mondiale di alimenti, mangimi ed energia pone importanti interrogativi circa l'effettiva capacità dei sistemi produttivi agricoli di poter corrispondere alle attese con prodotti sufficienti ma al tempo stesso sani e sicuri dal punto di vista ambientale.

Per garantire sviluppo e competitività è necessario adottare un diverso modello di crescita e riorientare le politiche in funzione delle sfide che la nostra società ci pone, rafforzando tutti gli anelli della catena dell'innovazione, dalla ricerca più teorica alla commercializzazione.

Nel sistema *sviluppo della conoscenza – diffusione dell'innovazione* sono stati individuati i seguenti elementi di debolezza:

- dispersione della domanda di innovazioni da parte delle imprese agricole;
- scarsa propensione, sia da parte delle imprese agricole che da parte del mondo della ricerca, ad individuare le priorità di intervento nel settore agroalimentare e forestale;
- scarso coordinamento tra le istituzioni che l'innovazione la devono produrre e diffondere;
- scarsità di risorse finanziarie a sostegno della promozione e sviluppo della conoscenza.

La comunità scientifica a cui il CREA appartiene, ha quindi il compito di individuare le soluzioni e le innovazioni da introdurre per contribuire alla crescita del sistema agroalimentare, alla redditività delle aziende e alla sostenibilità ambientale. Per fronteggiare la scarsità delle risorse finanziarie destinate alla ricerca e all'innovazione, è fondamentale inoltre perseguire una maggiore diversificazione delle fonti di finanziamento con l'obiettivo di cogliere le opportunità derivanti dalla programmazione europea, ma anche da quella nazionale e regionale.

A **livello europeo**, sono due gli ambiti di interesse per l'innovazione in agricoltura :

- lo sviluppo rurale e territoriale attraverso il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR),
- la ricerca e l'innovazione attraverso il Programma Horizon 2020.

Concorrono inoltre al supporto dell'innovazione in agricoltura altri due strumenti:

- il Fondo europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR), con riferimento all'industria agroalimentare,
- il Fondo Sociale Europeo (FSE) con specifiche iniziative per il completamento della formazione dei giovani e per lo sviluppo dell'innovazione sociale.

Il regolamento europeo sullo sviluppo rurale pone il trasferimento della conoscenza e dell'innovazione fra le sei priorità generali del fondo.

A tal fine, riveste un ruolo prioritario il Partenariato Europeo per l'innovazione "Produttività e sostenibilità dell'agricoltura" (PEI - AGRI) strumento, introdotto dal regolamento 1305/2013, con il quale la Commissione Europea intende rimuovere uno dei più frequenti ostacoli ai processi innovativi costituito dalla distanza tra i risultati della ricerca e l'adozione di nuove pratiche, tecnologie, forme organizzative da parte degli agricoltori, delle imprese e dei servizi di consulenza.

Altri strumenti a supporto dell'innovazione sono quelli forniti dal Programma Horizon 2020.

Il Programma è strutturato nei tre pilastri *Excellent Science*, *Future and Emerging Technologies* e *Societal Challenges* che rappresentano priorità distinte che si integrano tra di loro, in coerenza con le indicazioni contenute nella strategia Europa 2020 e nell'Iniziativa Faro Unione dell'Innovazione.

Nell'ambito del terzo pilastro sono inserite diverse linee d'intervento; quella di maggiore interesse per il settore agricolo alimentare e forestale è la *Societal Challenges 2 (SC 2) "Food security, sustainable agriculture marine e maritime research and bioeconomy"*. Altre linee di intervento toccano temi di interesse agricolo: SC 3 "*Secure, clean and efficient energy*" e SC 5 "*Climate action, environment, resource efficiency and raw materials*".

Per collegare Horizon 2020 agli obiettivi della PAC, ed in particolare a quelli dello sviluppo rurale, sono state previste due nuove tipologie di progetti con caratteristiche più operative: si tratta dei *Multiactors projects* e delle *Thematic networks*. I primi sono progetti di ricerca orientati alla risoluzione di questioni operative (*practice-oriented*), che coinvolgono le istituzioni di ricerca, le imprese e gli altri soggetti interessati, prevedendo sia lo sviluppo dello studio che la diffusione dei risultati; le seconde hanno invece l'obiettivo di mettere insieme i soggetti e le reti che hanno studiato i medesimi temi in aree diverse dell'Unione Europea con lo scopo di promuovere il confronto, mappare lo stato dell'arte e individuare gli eventuali ulteriori fabbisogni di ricerca.

La promozione dell'innovazione in Horizon 2020 è supportata anche dalle European Research Area Networks (ERA-NETS) e le Joint Programming initiatives (JPI) che mirano a promuovere collaborazioni di ricerca fra i Paesi dell'Unione con particolare attenzione al contributo che esse producono in termini di innovazione nei diversi settori.

A **livello nazionale**, le istituzioni pubbliche che si occupano in maniera preponderante della ricerca agricola sono:

- il Ministero per le politiche agricole alimentari e forestali, MiPAAF,
- il Ministero dell'Istruzione, Università e ricerca, MIUR.

Il MiPAAF finanzia iniziative di ricerca applicata sia promuovendo la libera espressione da parte dei ricercatori (sportello) sia individuando priorità tematiche fra le quali l'agricoltura biologica, le agroenergie, la qualità alimentare, anche con strumenti specifici a favore dell'imprenditoria giovanile. Svolge inoltre il ruolo di interfaccia istituzionale con l'Unione Europea in tema di ricerca quale componente del Comitato permanente per la ricerca in agricoltura (SCAR), organo consultivo presso la Direzione generale Ricerca della Commissione Europea il cui compito è quello di contribuire alla definizione dell'agenda strategica di ricerca nel medio-lungo periodo, di rafforzare la cooperazione fra gli Stati membri, di fornire supporto scientifico all'impostazione e implementazione della Politica Agricola Comune.

Il MIUR emana, ai sensi del Decreto legislativo n. 204 del 5 giugno 1998 (art. 1 comma 2), il Piano Nazionale per la Ricerca (PNR). Il PNR 2015-2020 definisce gli obiettivi generali e le modalità di attuazione degli interventi sulla base degli indirizzi e delle priorità strategiche definiti dal Governo.

Il MIUR svolge inoltre funzioni di autorità di gestione per l'attuazione dei Programmi operativi nazionali per la ricerca finanziati dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR).

Altri Ministeri promuovono ricerca attinente a temi di interesse per il settore agricolo:

- il Ministero dell'ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare,
- il Ministero della Salute,
- il Ministero dello Sviluppo Economico,
- il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

A **livello regionale**, la ricerca agricola è regolamentata da norme specifiche che, per rispondere con un approccio sistemico agli obiettivi della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura, sono state inquadrate nella maggioranza dei casi in leggi più generali sui servizi di sviluppo.

La natura applicata e sperimentale della ricerca finanziata dalle Regioni, presuppone l'effettuazione di periodiche ricognizioni della domanda di ricerca e innovazione svolte coinvolgendo i soggetti interessati (tavoli di concertazione, comitati consultivi/di indirizzo, forum, questionari).

Il CREA nella definizione del Piano della ricerca si è ispirato al "Piano strategico per l'innovazione e la ricerca nel settore agricolo, alimentare e forestale" (PSIR). Tale documento illustra la strategia condivisa da MiPAAF e Regioni rispetto alle azioni di innovazione e ricerca da intraprendere per rispondere al dettato della prima delle sei priorità del regolamento europeo per lo sviluppo rurale "Promuovere il trasferimento di conoscenze ed innovazione nel settore agricolo e forestale nelle zone rurali" per il periodo di programmazione 2014-2020.

Il PSIR prevede la possibilità di partecipare al Partenariato Europeo per l'Innovazione (PEI) "Produttività e sostenibilità del sistema agricolo" (PEI-AGRI).

La realizzazione concreta del PEI utilizza le opportunità offerte da diversi settori d'intervento, in particolare la politica agricola comune (PAC), ma anche la politica di ricerca e innovazione sia europea (Horizon 2020) sia nazionale (PNR), la politica di coesione, la politica per l'ambiente e i cambiamenti climatici, la politica in materia di consumatori e salute, la politica dell'istruzione e della formazione, la politica industriale e la politica dell'informazione.

Esaminato il contesto esterno riferito alle opportunità di ricerca e innovazione, bisogna aggiungere che il CREA, essendo un Ente pubblico, deve osservare la normativa nazionale che regola l'azione amministrativa e, nell'individuazione degli obiettivi, fare riferimento anche ai seguenti ambiti:

- ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico tramite l'applicazione Ciclo della Performance;
- applicazione delle misure di contrasto ai fenomeni corruttivi;
- applicazione delle misure per garantire la trasparenza e l'integrità;
- adeguamento delle procedure amministrative alle norme in materia di dematerializzazione;
- applicazione della normativa in materia di gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare e della sicurezza;
- miglioramento del benessere organizzativo.

Inoltre va detto che il CREA, con D.M. 218 del 25 novembre 2016 del MIUR, è entrato a far parte del novero degli Enti Pubblici di ricerca ai quali saranno rivolte le linee guida in materia di valutazione della ricerca definite dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR).

* * * * *

Vediamo ora i principali stakeholder con i quali il CREA interagisce, sia per lo svolgimento delle attività di ricerca che di quelle gestionali, attori del contesto esterno delineato poc'anzi.

Commissione europea - I contatti derivano dalla partecipazione dell'ente a progetti di ricerca finanziati nell'ambito della programmazione europea e alla partecipazione a comitati e gruppi di lavoro.

Ministeri - Si tratta del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAAF), che rappresenta il dicastero di vigilanza del CREA; il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR); il Ministero dell'Economia e delle Finanze; il Ministero per la pubblica amministrazione e la semplificazione, il Ministero degli Esteri e della Cooperazione internazionale.

Organismi, Università ed Enti di ricerca nazionali e internazionali - Con essi il CREA stipula accordi di collaborazione per l'attuazione di progetti di ricerca, lo scambio di personale di ricerca, l'impiego congiunto di attrezzature e mezzi strumentali di proprietà delle parti o a seguito di eventuale acquisto da parte degli Enti, lo scambio di materiali di ricerca e altre informazioni, la partecipazione a seminari e riunioni scientifiche e tecniche.

Regioni - Verso questi enti territoriali il CREA fornisce supporto e assistenza tecnico scientifica, anche favorendo l'adozione dell'innovazione tecnologica nei settori produttivi.

ANVUR - Con questa Agenzia il CREA si è già interfacciato in occasione della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014 alla quale l'ente ha aderito volontariamente. Attualmente collabora per la definizione di linee guida per la valutazione degli Enti di ricerca.

Dipartimento Funzione Pubblica - Il CREA, tramite l'OIV e la struttura di supporto tecnico, si interfaccia con il Dipartimento in materia di performance.

ANAC - Questa Agenzia svolge attività di prevenzione della corruzione nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, anche mediante l'attuazione della trasparenza. Costituisce il referente per il CREA su queste tematiche.

Imprese agricole e tecnici - Il CREA si interfaccia con questi soggetti sia perché detengono una conoscenza che deriva dall'esperienza collegata all'utilizzazione di prodotti e processi produttivi, sia perché da esse proviene una domanda di ricerca di tipo direttamente applicativo. Inoltre il CREA si rivolge ad essi anche con attività di formazione finalizzata al trasferimento delle conoscenze.

Le Organizzazioni sindacali - Con essi il CREA mantiene un rapporto costruttivo attraverso la contrattazione collettiva, al fine di tutelare i diritti dei lavoratori.

Cittadini/Consumatori - I rapporti sono intessuti con diverse associazioni facenti capo al Ministero per lo sviluppo Economico, MISE.

3.2 Analisi del contesto interno

Il documento: "Piano degli interventi di incremento dell'efficienza organizzativa ed economica, finalizzati all'accorpamento, alla riduzione e alla razionalizzazione delle Strutture", approvato dal MiPAAF in data 27 gennaio 2017, presenta il CREA come un'amministrazione articolata in 12 Centri di ricerca e in un'Amministrazione centrale.

Come indicato all'art. 16, comma 3 dello Statuto "I Centri di ricerca sono articolati in Sedi in cui si svolge l'attività di ricerca scientifica, tecnologica, di sperimentazione, di trasferimento di conoscenze e innovazione del CREA, nell'ambito della programmazione annuale e triennale dell'Ente, garantendo la libertà scientifica dei ricercatori e tecnologi che vi operano nel rispetto delle regole dell'ente e dell'aderenza alle finalità di cui all'articolo 2 dello Statuto, nonché delle esigenze di supervisione, orientamento e gestione, così come definite dalla normativa vigente e dalla Carta Europea dei Ricercatori".

I Centri di ricerca, al fine di ottimizzare la gestione dei campi di sperimentazione, possono organizzare i medesimi in aziende agricole. Le aziende devono svolgere essenzialmente attività di sperimentazione e in via residuale attività di auto-provvigionamento dei prodotti e/o di produzione da destinare al mercato.

Si rileva la partecipazione dei ricercatori e tecnologi alla programmazione delle attività di ricerca. Infatti, nell'ambito di ciascun Centro sono istituiti i comitati scientifici che definiscono le strategie di ricerca di competenza del Centro. Tali comitati sono composti da un rappresentante dei ricercatori e tecnologi proveniente da ogni singola sede in cui il Centro è articolato e designato su base elettiva.

L'art. 17 dello Statuto disciplina l'organizzazione dell'amministrazione centrale, articolata in una direzione di livello generale e in Uffici dirigenziali di secondo livello.

L'amministrazione, diretta dal Direttore generale, svolge funzioni di supporto ai Centri di ricerca e provvede ai servizi generali di natura amministrativa e tecnologica del CREA, assicura il coordinamento delle attività decentrate e adotta soluzioni operative e organizzative per l'ottimizzazione della spesa.

Stante la situazione attuale, i punti di forza sui quali l'Ente può fare leva sono i seguenti:

- robustezza amministrativa, sebbene in alcuni casi con rigidità burocratiche;
- solidità scientifica dell'ente, visibilità e riconoscimento nell'ambito della comunità scientifica internazionale;
- presidio territoriale e ottima dotazione patrimoniale;
- elevato livello medio delle professionalità anche nei settori tecnico-amministrativi.

Al 31 dicembre 2016, il personale del CREA ammontava a n° 1.584 unità strutturate. Si fornisce, di seguito, una tabella riepilogativa della ripartizione in uomini e donne suddivisa per profili.

Personale CREA al 31 dicembre 2016	Totale	Uomini		Donne	
		n	%	n	%
Dirigente	17	3	17,65%	14	82,35%
Direttori di Struttura di ricerca	15	12	80,00%	3	20,00%
Ricercatori e Tecnologi	584	299	51,20%	285	48,80%
Funzionario amministrativo	40	18	45,00%	22	55,00%
Collaboratore tecnico	282	184	65,25%	98	34,75%
Collaboratore amministrativo	183	49	26,78%	134	73,22%
Operatore tecnico	331	231	69,79%	100	30,21%
Operatore amministrativo	150	54	36,00%	96	64,00%

Inoltre risultano presenti i sottoelencati dipendenti a tempo indeterminato:

- Operai: n. 3 unità (n. 2 M e n. 1 F);
- Custode: n. 1 unità (M).

Le tabelle successive contengono ulteriori dati che forniscono informazioni di tipo quali - quantitativo sul personale in servizio.

Dati personale CREA

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	52,39
Età media dei dirigenti (anni)	53,94
% di dipendenti in possesso di laurea	45,19%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media annua per dipendente)	2,44
Turn over del personale	33 unità

Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	5,24%
Numero di dimissioni premature	4
Tasso di richieste di trasferimento	
Numero di infortuni	31
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 42.364,96
% di personale assunto a tempo indeterminato	0,31%

Analisi di genere¹

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	82,35%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	40%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	53,00 Dirigenti 51,16 Altro personale
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	49,73

Il personale è l'elemento essenziale del CREA ed entra a diversi livelli nell'attuazione del *Ciclo della performance*, sia come soggetto attuatore degli obiettivi operativi, sia nelle fasi di valutazione, articolate secondo le indicazioni presenti nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Nello svolgimento delle proprie attività i dipendenti potrebbero trovarsi a vivere situazioni di disagio. Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), che opera internamente al CREA, ha il compito di sostenere i lavoratori nel contrastare ogni forma di discriminazione e mobbing, nonché favorire e garantire a tutti i dipendenti pari opportunità e dignità sul posto di lavoro.

* * * * *

Sulla base di quanto detto, si riportano i principali stakeholder interni al CREA.

Personale - E' lo stakeholder interno principale ed è rappresentato dal personale a tempo indeterminato e da quello a tempo determinato che lavora all'interno delle Strutture di ricerca e presso l'Amministrazione centrale.

A beneficio dei dipendenti sono previste alcune iniziative che riguardano:

- la concessione di sussidi;
- la possibilità di usufruire del "lavoro a distanza";
- la possibilità di partecipare a corsi di formazione interni al CREA e a corsi a titolo oneroso presso Enti legalmente riconosciuti;
- l'opportunità di ricoprire il ruolo remunerato di docente in corsi di formazione organizzati dal CREA stesso.

¹ Dati riferiti esclusivamente al personale di ruolo

Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV) – E' l'organismo che assicura il rispetto delle procedure legate al *Ciclo* della Performance. Più in generale l'OIV svolge attività di controllo strategico e funzioni di monitoraggio del Sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità, dei controlli interni, in coerenza con la norma che ne regola il funzionamento (art.14 D.Lgs. 150/2009).

Comitato Unico di Garanzia (CUG) - Si tratta di una struttura organizzativa composta da personale interno che risponde all'esigenza di garantire e attuare il miglior "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.

Collegio dei Revisori dei Conti: 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.

3.3 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni

Il CREA 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.

Tenuto conto delle peculiarità dei diversi stakeholder, gli strumenti di comunicazione e collaborazione utilizzati nei rapporti con gli stessi sono differenziati, al fine di valorizzarne le specificità.

In particolare, il coinvolgimento delle imprese e degli enti di ricerca sia pubblici che privati si concretizza attraverso contatti finalizzati alla conclusione di accordi, protocolli di intesa e convenzioni nonché all'individuazione di strumenti per il trasferimento dei risultati e formativi.

Il principale mezzo di divulgazione delle attività poste in essere è il sito istituzionale mediante il quale è possibile non soltanto comunicare con il mondo della ricerca, ma soprattutto diffondere e valorizzare l'immagine dell'Ente fornendo agli interessati informazioni ed approfondimenti specifici.

La comunicazione e l'informazione avvengono, inoltre, in collegamento con agenzie di stampa, quotidiani locali e nazionali, periodici d'informazione e attualità, quotidiani e periodici specializzati, radio e tv nazionali e locali, media on line.

Tra le varie attività finalizzate alla conoscenza dell'Ente si annoverano, infatti: organizzazione di conferenze ed eventi su risultati innovativi della ricerca, redazione e diffusione di comunicati stampa, partecipazione tramite media ad eventi divulgativi, coordinamento e realizzazione della newsletter istituzionale.

4. Obiettivi strategici

Le informazioni fin qui esposte, costituiscono il quadro di riferimento all'interno del quale sono stati definiti gli obiettivi strategici proposti per il periodo 2017-2019.

La pianificazione è avvenuta a vari livelli, tenuta presente l'organizzazione dell'amministrazione centrale, la nuova articolazione in 12 Centri di ricerca e il contesto istituzionale di riferimento, in particolare i programmi stabiliti dal MiPAAF.

Gli autori materiali e immateriali del processo di pianificazione sono stati:

- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo posto al vertice dell'Ente che, nel 2017 e fino alla nomina del presidente, è stato confermato nella figura del commissario straordinario (DPCM 23 gennaio 2017);
- il Direttore generale, che sovrintende all'attività di tutti gli Uffici e assicura il coordinamento operativo con i Centri di ricerca;
- la struttura di supporto all'OIV;
- gli Uffici e le direzioni dell'amministrazione centrale;
- le Strutture di ricerca presenti sul territorio.

Per tener conto del nuovo assetto dell'Ente e per meglio specificare gli obiettivi strategici che si intendono perseguire, rispetto alla programmazione indicata nel *Piano della Performance 2016-2018*, in quella 2017-2019 è stata aggiunta una nuova Area prioritaria di intervento. In questo modo le Aree da tre sono diventate quattro.

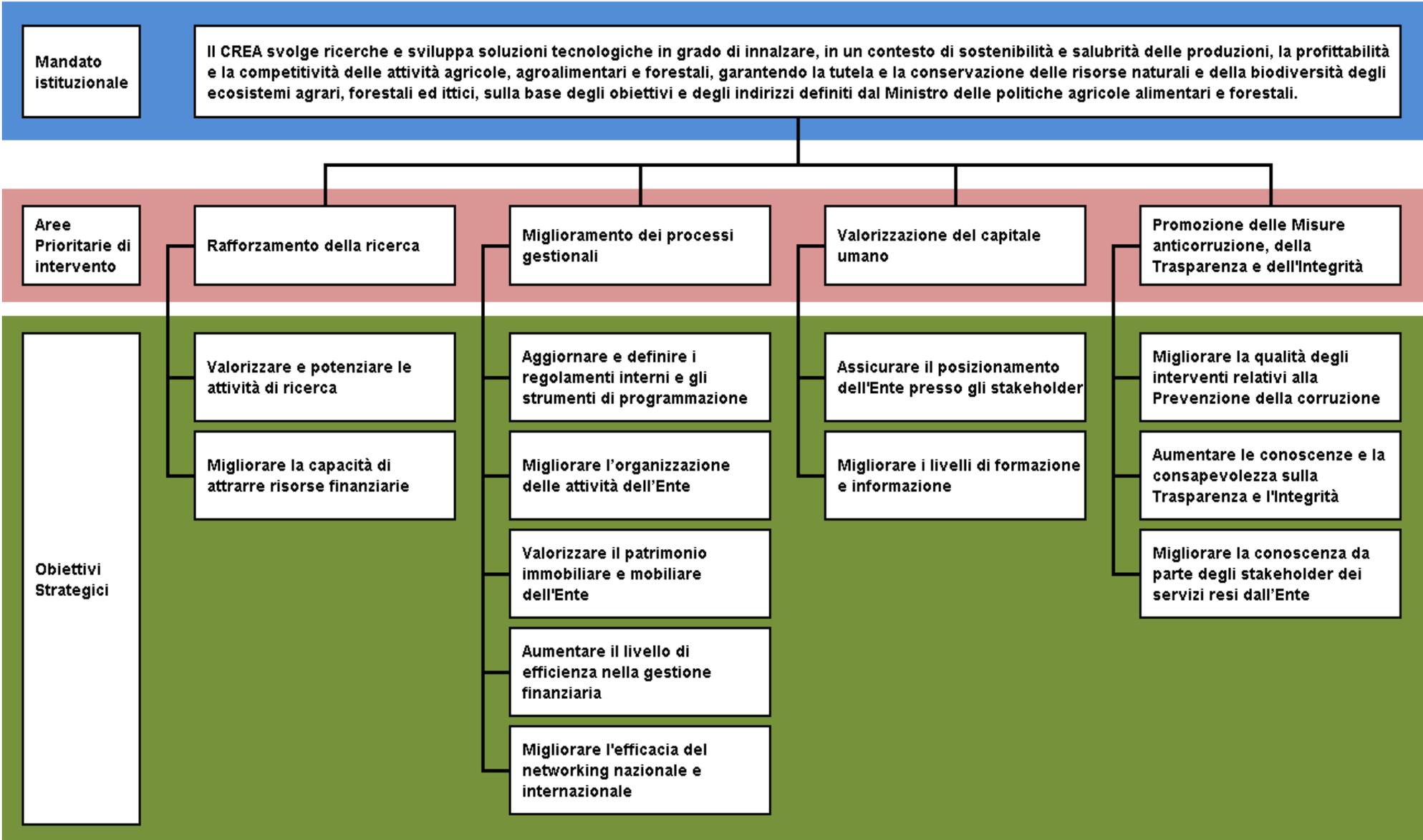
Piano performance 2016 - 2018	Aree Prioritarie di intervento		
	Rilancio della ricerca	Miglioramento organizzativo	Etica, legalità e trasparenza

Piano performance 2017 - 2019	Aree Prioritarie di intervento			
	Rafforzamento della ricerca	Miglioramento dei processi gestionali	Valorizzazione del capitale umano	Promozione delle Misure anticorruzione, della Trasparenza, della Integrità

Come illustrato nel capitolo 2.3 "Albero della performance", la struttura della programmazione prevede che all'interno delle Aree prioritarie di intervento siano declinati gli obiettivi strategici, così come mostrato nella figura della pagina seguente.

* * * *

Mapa degli Obiettivi STRATEGICI



Le specifiche riguardanti ciascun obiettivo strategico sono riportate nell' Allegato 1 - Obiettivi strategici con elementi descrittivi e sono:

- Codice
- Titolo
- Descrizione
- Portatori di interesse
- Anno di inizio
- Unità organizzativa responsabile.

Nell' Allegato 2 - Obiettivi strategici e indicatori associati, invece, è riportato il dettaglio delle informazioni che li connotano, ossia:

- Codice
- Anno di riferimento
- Valore di riferimento
- Titolo-Descrizione
- Unità di misura dell'indicatore
- Fonte dei dati
- Peso dell'indicatore
- Target ossia i valori di riferimento distinti per gli anni 2017, 2018 e 2019

Gli obiettivi strategici fanno riferimento alla dimensione complessiva dell'attività istituzionale e sono assegnati dal Commissario straordinario al Direttore Generale, unitamente agli obiettivi di ruolo previsti dal Sistema di misurazione e valutazione.

Per tale motivo, un'attenzione particolare è stata rivolta all'Area prioritaria di intervento: "Miglioramento dei processi gestionali" al fine di valorizzare anche quella parte di attività che hanno carattere ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche.

5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Il processo di pianificazione prevede che, successivamente alla individuazione ed assegnazione al Direttore generale degli obiettivi strategici, lo stesso definisca obiettivi operativi coerenti, da assegnare ai dirigenti degli Uffici dell'amministrazione centrale ed ai direttori delle Strutture di ricerca.

Ciò che distingue in maniera macroscopica gli obiettivi strategici da quelli operativi è l'orizzonte temporale di riferimento. Infatti, mentre i primi fanno riferimento ad un arco temporale minimo triennale, periodo minimo per attuare le priorità politiche dell'amministrazione e rispondere alle esigenze degli stakeholder, i secondi si caratterizzano una programmazione nel breve periodo, ossia annuale. L'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e direttori, insieme a all'assegnazione degli obiettivi di ruolo è la base per consentire la valutazione della performance individuale, secondo quanto stabilito nel Sistema di misurazione valutazione della performance.

Il processo di individuazione ed assegnazione degli obiettivi operativi si è svolto con la diretta partecipazione degli assegnatari, attuando quanto più possibile il processo di *cascading* rispetto agli obiettivi strategici, al fine di garantire la coerenza e consequenzialità delle azioni da porre in essere sia nel medio che nel breve periodo.

Al riguardo si segnala che, in occasione della verifica intermedia degli obiettivi attribuiti dal Direttore generale con il *Piano della Performance 2016-2018*, sia i dirigenti degli Uffici che i direttori dei Centri sono stati chiamati a formulare per iscritto nuove proposte di obiettivi operativi da ricomprendere nella programmazione 2017-2019.

Le risposte pervenute sono risultate aderenti al complesso delle attività svolte dai singoli, esaminate in un'ottica di miglioramento. Inoltre sono state proposte anche nuove iniziative da porre in essere per un miglioramento complessivo delle attività dell'Ente.

Il Direttore generale, nella formulazione degli obiettivi operativi, ha tenuto conto in maniera rilevante dei contributi pervenuti, avviando, da questo esercizio di programmazione, un percorso finalizzato all'associazione tra obiettivi operativi e sottoprocessi propri di ciascun Ufficio.

Si ricorda, a tal proposito, che nel *Piano della Performance 2016-2018*, a ciascun Ufficio dell'Amministrazione centrale era stato assegnato l'obiettivo operativo: "Miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio", a cui corrispondevano due distinte attività e due diversi indicatori.

Obiettivo Operativo (OP)	Attività programmata	Indicatore Obiettivo Operativo (IOP)
Miglioramento dell'organizzazione dell'Ufficio	Sintetica indicazione di ciascun processo di cui l'Ufficio è responsabile	Elenco di tutti i processi di cui l'Ufficio è responsabile
	Predisposizione di documenti di descrizione analitica dei singoli processi di cui l'Ufficio è responsabile	Indicazione dei parametri descrittivi e dei flussi dei singoli processi di cui l'Ufficio è responsabile secondo il format richiesto

A conclusione dell'anno 2016, l'analisi delle informazioni raccolte ha permesso, come si vedrà in dettaglio nelle schede riguardanti i singoli obiettivi operativi (Allegato 3 - Obiettivi operativi assegnati agli Uffici della Sede centrale e Allegato 4 – Obiettivi operativi assegnati alle Strutture di ricerca), di associare i nuovi obiettivi proposti per il 2017 a molti dei sottoprocessi propri di ciascun Ufficio (Allegato 5 - Processi e sottoprocessi svolti dagli Uffici della Sede centrale) al fine di meglio rispondere ai principi del miglioramento continuo e rendere più trasparente l'azione amministrativa.

Inoltre i dirigenti, su sollecitazione del Direttore generale, hanno partecipato in momenti successivi al processo di definizione degli obiettivi operativi formulando proposte in merito alle principali attività da svolgere per il loro raggiungimento. Questi momenti di partecipazione hanno assicurato

un adeguato livello di condivisione degli obiettivi operativi secondo quanto previsto nelle Delibere CIVIT di riferimento.

Nelle schede riguardanti i singoli obiettivi operativi pertanto, oltre all'obiettivo strategico al quale sono associati, sono riportate le seguenti informazioni:

- Indicatore che ne misura il raggiungimento;
- Attività programmata (azioni concrete che verranno poste in essere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo);
- Sottoprocesso o sottoprocessi propri dell'Ufficio nel quale l'obiettivo operativo ricade (si veda l'Allegato 5 – Processi e sottoprocessi svolti dagli Uffici della Sede centrale);
- Unità di misura (riferita all'indicatore);
- Target (ossia il "valore" da di riferimento per il risultato dell'indicatore, che attesta il raggiungimento dell'obiettivo operativo);
- Fonte dei dati (ossia dove "fisicamente" sono riportate le informazioni che dimostrano il grado di raggiungimento dell'obiettivo operativo);
- Peso indicatore (sarà < del 100% nel caso in cui il raggiungimento di un obiettivo operativo sia determinato da più indicatori);
- Tempo atteso di realizzazione (mese dell'anno entro il quale si prevede di raggiungere l'obiettivo operativo).

Riguardo agli obiettivi operativi assegnati alle Strutture di ricerca, si precisa che l'attività indicata tiene conto dei contributi pervenuti dai Direttori.

Come detto gli obiettivi operativi vengono attribuiti dal Direttore generale ai dirigenti dei singoli Uffici ed ai direttori di Struttura di ricerca. Alcuni obiettivi possono essere trasversali, ossia attribuiti a più Uffici / Strutture di ricerca, che operano sinergicamente per il loro raggiungimento, relativamente alla parte di competenza.

Insieme agli obiettivi operativi il Direttore generale assegna ai dirigenti e ai direttori anche gli obiettivi di ruolo previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance. La misurazione del grado di raggiungimento di entrambe le tipologie di obiettivi determinerà la valutazione della loro performance individuale.

5.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed ai direttori di Struttura di ricerca

Gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti degli Uffici dell'amministrazione centrale e ai Direttori delle Strutture, sono riportati, rispettivamente, nell' Allegato 3 - Obiettivi operativi assegnati agli Uffici della Sede centrale e nell'Allegato 4 - Obiettivi operativi assegnati alle Strutture di ricerca.

6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Come descritto nei capitoli precedenti, per l'elaborazione del presente *Piano della performance*, vi è stato il coinvolgimento di una pluralità di operatori interni al CREA, in particolare i dirigenti degli Uffici ed i direttori delle Strutture di ricerca per la definizione degli obiettivi operativi.

Inoltre, svolgendo il CREA 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, a partire dalle definizioni delle "Aree prioritarie di intervento".

Nella tabella sottostante è riportata una sintesi delle diverse fasi che hanno portato alla definizione del *Piano della Performance 2017-2019*.

Fasi	Soggetti coinvolti	Anno 2016												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Definizione dell'identità dell'organizzazione	- Direzione Generale - Struttura tecnica di supporto all'OIV												X	X
2. Analisi del contesto esterno ed interno	- Direzione Generale - Struttura tecnica di supporto all'OIV										X	X	X	
		Anno 2017												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3. Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	- Commissario straordinario - Direzione Generale - Direttori delle Strutture di ricerca - Struttura tecnica di supporto all'OIV	X												
4. Definizione degli obiettivi operativi	- Direzione Generale - Direttori delle Strutture di ricerca - Dirigenti degli Uffici - Struttura tecnica di supporto all'OIV		X	X										
5. Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	- Commissario straordinario - Direzione Generale				X									

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nella redazione del Piano, le Aree prioritarie di intervento, nelle quali si sviluppa l'attività dell'Ente e gli obiettivi strategici per l'anno 2017 ad esse ricondotti, sono coerenti con il quadro finanziario risultante dal bilancio di previsione per l'anno in corso.

6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il CREA, nella redazione del *Piano della Performance* ha avviato un percorso di semplificazione nell'attività di programmazione superando la fase di emanazione delle Direttive quale strumento di assegnazione degli obiettivi sia ai diversi livelli dirigenziali che ai direttori delle Strutture di ricerca. In coerenza con il dettato normativo, i predetti obiettivi vengono definiti ed assegnati ai dirigenti degli uffici e ai direttori delle Strutture di ricerca mediante l'approvazione del presente *Piano*.

In un'ottica di miglioramento del Ciclo di gestione della performance, l'Ente ha avviato un percorso finalizzato alla integrazione del *Piano* con il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019 (PCPT)* approvato dal Commissario straordinario con decreto n° 20 del 28 febbraio 2017.

Inoltre nella sua definizione si è tenuto conto dei contenuti di altri strumenti programmatici quali il *Piano della ricerca* e la *Relazione Programmatica 2017 del Commissario Straordinario*, di accompagnamento al Bilancio di previsione 2017.

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

Le amministrazioni, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, sono tenute a garantire in ogni fase di gestione del ciclo della performance sia la trasparenza che l'integrità.

La tematica della trasparenza è sicuramente trasversale rispetto a tutte le attività dell'Ente, sia strategiche che istituzionali ed in questo ambito occorre puntare alla massima integrazione tra le diverse strutture interessate: la Direzione Generale, la Direzione Amministrativa, la Direzione Tecnica e le Strutture di ricerca.

La maggior parte degli Uffici della Sede centrale, nonché le diverse Strutture di ricerca, è coinvolta a diverso titolo in attività che hanno un impatto in tema di trasparenza, attraverso la previsione sia di specifici obiettivi che mediante la costante verifica degli adempimenti dovuti, anche alla luce delle indicazioni fornite dall'A.N.AC. (ex CIVIT).

Analogamente, particolare attenzione viene dedicata ai concetti di integrità e legalità, che il CREA si impegna a garantire attivando specifiche iniziative.

Le vigenti disposizioni normative prevedono un coordinamento dei contenuti del *Programma della trasparenza* con il *Piano triennale della prevenzione della corruzione* e con il *Piano della performance* (D.lgs. 33/2013, delibere ex CIVIT n.6/2013, n. 50/2013 e n. 72/2013).

L'Ente, ai sensi dell'art. 1 comma 5 lettera a) della legge 190/2012, ha provveduto all'approvazione del *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019* con decreto del Commissario straordinario decreto n° 20 del 28 febbraio 2017. Con lo stesso decreto si è provveduto anche all'aggiornamento del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2017-2019*, che costituisce un allegato al *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017*.

Il presente *Piano della Performance*, ai sensi delle citate disposizioni normative, è stato elaborato in pieno collegamento con il *Piano anticorruzione* e con il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*. Ai diversi livelli direzionali in cui l'Ente si articola vengono attribuiti specifici obiettivi sia di trasparenza che di integrità e legalità attraverso i quali il Responsabile della prevenzione della

corruzione e della trasparenza esercita i controlli necessari a verificare l'andamento delle attività, in particolare di quella a rischio corruzione.

Relativamente al tema della Trasparenza va precisato che sul sito istituzionale del CREA sono stati pubblicati i dati per i quali la pubblicazione è resa obbligatoria dalla normativa vigente. Tali informazioni saranno integrate con quelle richieste dalle nuove disposizioni in materia e con altre, non obbligatorie, ma ritenute utili per il cittadino.

6.5 Piano della Performance e benessere organizzativo interno

Lo scenario dell'Ente negli ultimi anni è stato caratterizzato da una incertezza organizzativa che non ha consentito la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

Nel *Piano della Performance 2017-2018*, tuttavia, si è cercato di migliorare questa situazione individuando, in corrispondenza dell'Obiettivo strategico: *Migliorare l'organizzazione delle attività dell'Ente*, un obiettivo operativo denominato: *Attuare misure per il miglioramento del benessere del personale sul luogo di lavoro*.

ALLEGATI TECNICI