



ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA

- INEA -

PIANO DELLA PERFORMANCE

2011-2013

2011

1

INDICE

1. **Presentazione del Piano** **pag 3**

2. **Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo pag 5

3. **Identità**
 - 3.1 L'amministrazione in cifre
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance

4. **Analisi del contesto**
 - 4.1 Analisi del contesto interno pag. 9
 - 4.2 Analisi del contesto esterno pag. 11

5. **Obiettivi strategici** **pag. 18**

6. **Dagli obiettivi strategici ai piani operativi**

7. **Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

ALLEGATI TECNICI

1. Presentazione del Piano

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Istituto nazionale di economia agraria, noto con l'acronimo I.N.E.A., è un ente pubblico di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali. Sin dalla sua fondazione, nel 1928, per volere di Arrigo Serpieri, ha eseguito indagini e studi di economia agraria e forestale, conformando la propria attività alle nascenti esigenze e trasformazioni del sistema agroindustriale italiano. Dapprima nell'Italia rurale degli anni '30, quando inaugura una serie di grandi inchieste che costituiscono i primi passi delle scienze sociali applicate nel nostro paese; poi nel dopoguerra, nell'epoca della riforma agraria, e negli anni '60 con la partecipazione attiva alla costituzione degli strumenti conoscitivi della Politica Agricola Comunitaria. L' I.N.E.A ha concorso in modo determinante alla formazione di una cultura della contabilità agraria in Italia, in quanto ente di collegamento tra lo Stato italiano e la commissione Europea nella creazione e nella gestione della Rete d'informazione Contabile Agricola (RICA). Negli anni '70 l'Istituto ha risentito della crisi dell'intero settore agricolo, ma tra la fine degli anni '80 e gli inizi del decennio successivo ha vissuto un nuovo periodo di forte centralità grazie alla capacità di intercettare lo spirito della nuova PAC in formazione. I compiti svolti dall'INEA a partire dalla fine degli anni '80 rispondono, in misura crescente, ad una domanda sempre più forte e diversificata di supporto tecnico e metodologico cui l'Istituto ha cercato di far fronte potenziando la propria struttura interna ed i collegamenti con il mondo della ricerca e degli operatori.

Tale domanda origina da una molteplicità di soggetti istituzionali pubblici (comunitari, nazionali e regionali) e, nel tempo, è andata intensificandosi per il crescente ruolo svolto dalle politiche comunitarie, sulle quali l' I.N.E.A ha sviluppato e consolidato una competenza specifica.

Inoltre, il processo di regionalizzazione in atto in campo agricolo ha contribuito notevolmente ad accrescere la domanda di supporto tecnico e metodologico, spingendo verso l'intensificazione dei rapporti tra l'INEA e le Amministrazioni Regionali.

2.2 Cosa facciamo

L' I.N.E.A svolge attività di ricerca, di rilevazione, analisi e previsione nel campo strutturale e socio-economico del settore agro-industriale, forestale e della pesca. L'Istituto si occupa anche di sviluppo rurale e dei temi riguardanti la valorizzazione delle risorse ambientali e la gestione delle risorse idriche.

2.3 Come operiamo

L'Istituto è dotato di autonomia scientifica, statutaria, organizzativa, amministrativa e finanziaria.

L'Istituto, in coerenza con gli obiettivi del programma nazionale della ricerca (PNR), di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204, predispone un piano triennale di attività aggiornabile annualmente con cui determina obiettivi, priorità e risorse e lo trasmette per l'approvazione al Ministero, che provvede a sentire la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano.

Nel rispetto degli obiettivi individuati nel PNR, l'ente svolge attività di ricerca socioeconomica in campo agricolo, agroindustriale, forestale e della pesca, in ambito nazionale, comunitario ed internazionale, al fine di concorrere all'elaborazione delle linee di politica agricola, agroindustriale e forestale nazionali. L'Istituto presenta annualmente al Ministro dell'Agricoltura un rapporto sullo stato dell'agricoltura.

L'Istituto inoltre realizza indagini ed analisi finalizzate all'impatto delle politiche agricole, agroalimentari e del mondo rurale; svolge i compiti previsti dal decreto del D.Lgs 454/99; promuove, attraverso borse di studio da assegnare a centri di ricerca universitari, ad organismi scientifici e ad altri enti, d'intesa con il Ministero dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, la formazione postlaurea di giovani nel campo della ricerca economica applicata al settore agricolo, agroalimentare ed alle relative politiche; diffonde i risultati della propria attività. L'Istituto svolge funzioni di supporto all'applicazione delle politiche agroalimentari, agroindustriali e di sviluppo rurale, nell'interesse delle regioni e delle province autonome, degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni.

Per il raggiungimento delle sue finalità l'Istituto promuove attività di ricerca in collaborazione con le università e altre istituzioni scientifiche, nazionali, comunitarie e internazionali, anche istituendo borse di studio.

L'Istituto fa parte del sistema statistico nazionale (SISTAN), ai sensi del decreto legislativo 6 settembre 1989, n. 322.

3. Identità

3.1 L'amministrazione in cifre

La dotazione organica dell' I.N.E.A. è pari a 120 unità mentre l'organico effettivo dell'Istituto, a gennaio 2011, è pari a 116 unità. Alla stessa data risultano assunte con contratto a tempo determinato 124 unità di personale. Il totale del personale operante all'Interno dell'Istituto è pertanto pari a 240 unità di personale, di cui 43 unità sono impiegate nei servizi amministrativi e 197 nei servizi tecnici e della ricerca.

Nella tabella che segue è riportata l'articolazione del personale per profili professionali, per tipologia di rapporto, per genere e per dislocazione territoriale.

ANNO 2011 (febbraio)

		RUOLO			NOR	CENT	SU	TD	TD	TD	TO	TOT
		O	M	F	D	RO	D	NORD	CENTRO	SUD	T	GE
											TD	N
LIV	DIRETTORE GENERALE		1				1					1
unico	DIRIGENTE	2		2			2					2
I	DIRIGENTE di RICERCA	7	4	3	1		5	1				7
II	PRIMO RICERCATORE	16	6	10	1		10	5				16
III	RICERCATORE	10	12	25	7		23	7	6	15	6	27
I	DIRIGENTE TECN	5	2	3			3	2				5
II	PRIMO TECNOLOGO	10	6	4			6	4				10
III	TECNOLOGO	8	26	31	4		42	11	2	37	10	49
IV	F.A.	1		1			1					1
IV	CTER	22	16	6	3		15	4				22
V	CTER	5	4	1			3	2				5
VI	CTER	1	12	14	3		12	11	3	12	10	25
VI	O.T.	2		2			2					2
VII	O.T.	2	1	1			2					2
VIII	O.T.	0										0
V	CAM	10	1	9			10					10
VI	CAM	10		10			9	1				10
VII	CAM	1	3	21			23	1		22	1	23
VII	O.A	2		2			2					2
VIII	O.A	2	1	1			2					2
	TOTALE	116	95	146	19		173	49	11	87*	27	
	TOTALE			241			241			125		241

LIV.	TEMPO DETERMINATO	N.
	DIRETTORE GENERALE	1
III	RICERCATORE	27
III	TECNOLOGO	49
VI	CTER	25

VII	CAM	23
		125

*Di cui 78 nella sede di Roma

3.2 Mandato istituzionale, missione, visione

L' I.N.E.A. svolge attività di ricerca, rilevazione, monitoraggio, analisi e previsione riguardanti il settore agricolo, forestale e della pesca e le relative politiche nel contesto regionale, nazionale, comunitario ed internazionale. Svolge inoltre azioni di supporto ed assistenza tecnico-scientifica per rispondere alle esigenze del Parlamento, del Governo nazionale, delle Regioni, dell'UE e delle altre istituzioni internazionali.

I principali interlocutori istituzionali dell'Ente sono oggi:

- il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali verso il quale l' I.N.E.A. svolge attività di supporto alla programmazione e gestione delle politiche agricole. In questo senso hanno operato principalmente:
 - l'Osservatorio sulle politiche strutturali;
 - l'Osservatorio sulle politiche agricole dell'UE;
 - il gruppo di lavoro sul monitoraggio della spesa regionale;
 - i progetti sull'uso delle risorse idriche in agricoltura;
 - i rapporti conoscitivi sullo "stato dell'agricoltura" e sulle dinamiche in atto;
 - la Commissione Europea, per attività di assistenza tecnica e di valutazione dei programmi di intervento in campo agricolo e di sviluppo rurale, nonché per le attività di progettazione e gestione della rete di informazione contabile agricola (RICA). Si inseriscono in questo contesto:
 - gli Osservatori sulle politiche agricole dell'UE e sulle politiche strutturali;
 - la RICA;
 - il Ministero dell'Ambiente per le tematiche relative ai cambiamenti climatici, all'utilizzo agricolo delle risorse idriche e per iniziative nel campo della valorizzazione delle produzioni agricole delle aree protette;
 - il Ministero dell'Economia per attività di supporto e assistenza alle procedure di monitoraggio e valutazione;
 - il Ministero degli Esteri, per la fornitura di analisi conoscitive su dossier agricoli rilevanti per la definizione della posizione negoziale italiana nell'ambito di trattative internazionali, sia a livello di Unione Europea che di negoziati multilaterali;
 - il Ministero dello Sviluppo Economico per il supporto alla valutazione e alla predisposizione dei programmi di sviluppo dell'industria agroalimentare;
 - il Ministero della Salute per i temi legati alla sicurezza alimentare;
 - l'OCSE, dove l' I.N.E.A. partecipa, nella delegazione del MIPAAF, a tavoli di lavoro sui mercati agricoli, sullo sviluppo rurale e sui rapporti agricoltura-ambiente;

- la FAO;
- l'Organizzazione internazionale della vite e del vino (OIV);
- le Regioni, principalmente attraverso gli Assessorati regionali all'Agricoltura e all'Ambiente, per analisi sullo sviluppo agro-industriale e rurale a livello regionale ed attività di assistenza tecnica finalizzate all'applicazione delle politiche comunitarie. Il peso di tali relazioni è testimoniato dall'intensità delle attività di assistenza svolte dalle sedi regionali dell'Ente (spesso accompagnato da un aumento della dotazione di personale e la formazione di nuove professionalità), dalla quantità e qualità dei supporti conoscitivi prodotti e, non ultimo, dalla crescente entità dei finanziamenti regionali sul bilancio dell'Istituto.

Di seguito si evidenziano le principali linee che caratterizzano l'attività istituzionale dell'INEA.

La *Rete d'Informazione Contabile Agricola (RICA)* rileva i dati utili a soddisfare le esigenze informative della Commissione Europea, secondo quanto stabilito dal Regolamento (CE) n. 1217/2009 e dall'ISTAT, che a sua volta effettua annualmente una rilevazione statistica sui risultati economici delle aziende agricole, denominata REA, per la parte relativa al sistema dei conti economici in agricoltura e per quella relativa al reddito delle famiglie agricole. L'integrazione fra le due indagini è stata avviata formalmente nel 2003 con l'approvazione di un Protocollo d'Intesa che coinvolge anche le Regioni ed è coordinato dal MiPAAF. Le due indagini integrate fra loro offrono ora uno strumento conoscitivo strategico per tutte le attività di valutazione degli interventi in agricoltura. Per le Regioni e Province autonome in particolare, i risultati delle due rilevazioni sopra citate risultano di rilevante interesse, quale supporto informativo ai loro compiti istituzionali di programmazione, monitoraggio e valutazione degli interventi nel settore agroalimentare. Questo percorso di integrazione ed armonizzazione delle statistiche, peraltro, valorizza il potenziale informativo della RICA per finalità diverse da quelle proprie della rete contabile e rispondenti alle esigenze cognitive in materia socio-economica, di politica agraria e di servizi alle imprese.

L'*Osservatorio sulle politiche agricole dell'UE* ha come precipuo obiettivo l'approfondimento delle implicazioni per l'agricoltura italiana che discernono dagli scenari di politica agraria fornendo, nel contempo, supporto al decisore pubblico, in particolare nelle fasi negoziali. Nell'ambito dell'Osservatorio sono stati prodotti in modo continuativo, da un lato, il Rapporto sulle politiche agricole dell'Unione Europea, con cadenza pressoché biennale, dall'altro studi relativi ai principali processi di riforma delle politiche agricole, all'allargamento ai paesi dell'Est, alla liberalizzazione degli scambi, in particolare nel bacino mediterraneo.

L'*Osservatorio sulle Politiche strutturali*, costituito presso il MiPAAF, si configura come una struttura con compiti di natura tecnico-scientifica, il cui fine è quello di fornire supporto al MiPAAF e alle Regioni per l'analisi e la valutazione dell'insieme degli interventi cofinanziati dai fondi strutturali. In particolare, l'Osservatorio svolge un'azione sistematica per quanto riguarda i programmi regionali e multiregionali di sviluppo rurale.

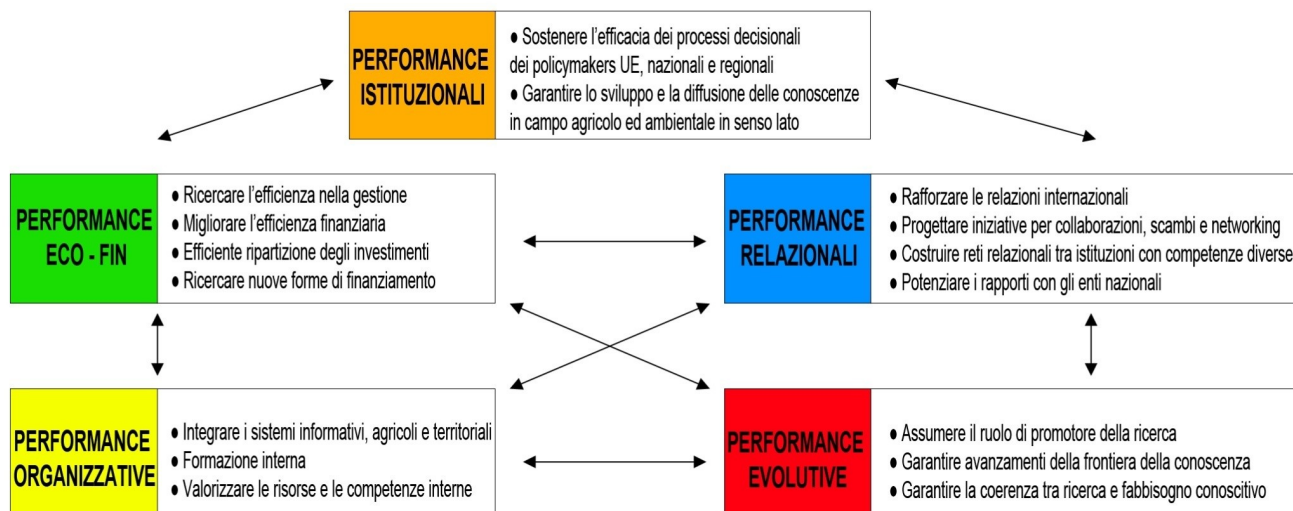
A partire dal 1999, l'INEA ha svolto *attività di supporto tecnico alla programmazione dei Fondi Strutturali per il periodo 2000-06*. Tale attività ha visto l'analisi e la redazione di documenti preparatori alla stesura dei programmi strutturali, nonché l'assistenza tecnica nel corso di tutta la fase negoziale dei programmi stessi. L' I.N.E.A. ha partecipato alla fase di concertazione della programmazione con le diverse amministrazioni nazionali, le parti sociali e il Ministero dell'Economia. Più recentemente l'INEA ha svolto la propria azione di supporto tecnico soprattutto nelle fasi di elaborazione e negoziazione del Piano Strategico Nazionale 2007-2013 per le aree rurali, oltre che, a seguito della approvazione dello stesso Piano, anche nella sua attuazione.

L'*Osservatorio sulle politiche forestali* si pone il principale obiettivo di analizzare le politiche forestali attuate in Italia a livello nazionale e regionale. Nell'ambito delle attività svolte dall' I.N.E.A., la ricerca nel settore forestale, pur essendo un argomento piuttosto nuovo, rientra nelle attività previste dallo statuto.

Allo stato attuale l'Osservatorio svolge attività di supporto per il MiPAAF nella formulazione del Programma Quadro per il settore forestale. Partecipa al tavolo nazionale di coordinamento forestale, insediato presso il MiPAAF, con ruolo di segreteria tecnica, e gestisce alcuni progetti di carattere forestale

L' I.N.E.A., infine, ha una consolidata tradizione in *pubblicazioni* incentrate sull'analisi congiunturale del sistema agro-alimentare italiano e del sistema degli scambi commerciali ad esso afferenti, nonché dell'intervento pubblico a livello comunitario, nazionale e regionale. Partendo dall'*Annuario dell'agricoltura italiana*, la pubblicazione di più lunga tradizione dell' I.N.E.A. nata nel 1947, l'Istituto ha progressivamente ampliato, grazie alla collaborazione di un nutrito gruppo di ricercatori interni e di esperti esterni, il proprio bagaglio di studi periodici con il *Rapporto sul commercio con l'estero dei prodotti agro-alimentari* e l'opuscolo annuale "*L'Agricoltura italiana conta*". Nel 2003 si è aggiunto il *Rapporto sullo stato dell'agricoltura*, un altro importante strumento di analisi che l'Istituto predispone in ottemperanza a quanto previsto dal decreto di riordino dell' I.N.E.A. e allo specifico incarico ricevuto dal MiPAAF. Ad essi si aggiungono le tradizionali *indagini sul mercato fondiario* e *sull'impiego di immigrati comunitari ed extracomunitari in agricoltura*, che l' I.N.E.A. annualmente conduce con la collaborazione delle sedi regionali e che hanno dato luogo a interessanti lavori di approfondimento.

3.3. L'albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1. Analisi del contesto interno

L'Istituto è stato riordinato con D.Lgs n. 454 del 1999. Con Decreto del Ministero delle politiche agricole e forestali del 20/09/2005 sono stati approvati lo Statuto, il Regolamento di organizzazione e funzionamento e il Regolamento di amministrazione e contabilità.

A norma del nuovo Statuto sono organi dell'I.N.E.A.:

il Presidente

il Consiglio di amministrazione

il Consiglio scientifico

il Collegio dei Revisori dei Conti

Dell'attuazione delle direttive e delle deliberazioni del Consiglio di amministrazione e del Presidente è responsabile il Direttore Generale. Il Direttore Generale emana a sua volta direttive ai due Uffici dirigenziali dell'amministrazione centrale della sede di Roma (Ufficio Dirigenziale Amministrativo e Ufficio Dirigenziale dei Servizi Tecnici e della Ricerca) ed alle 19 sedi regionali.

Il Regolamento di organizzazione e funzionamento prevede infatti che l'attività dell'Istituto si svolga all'interno di 2 aree di livello dirigenziale non generale, così articolate:

1) Ufficio amministrativo, con competenze in materia di servizi generali e del personale, ripartito in 4 servizi:

- Servizio A – Provvedimenti e affari generali
- Servizio B – Risorse umane e personale
- Servizio C - Contabilità e bilancio
- Servizio D – Atti contrattuali

2) Ufficio dei Servizi tecnici e della ricerca, ripartito in 5 servizi:

- Servizio 1 – Rilevazioni contabili e ricerche (analisi) microeconomiche

- Servizio 2 – Ricerche macroeconomiche e congiunturali
- Servizio 3 – Ricerche strutturali, territoriali e servizi di sviluppo agricolo
- Servizio 4 – Ricerche su ambiente ed uso delle risorse naturali in agricoltura
- Servizio 5 – Biblioteca, editoria e rete telematica

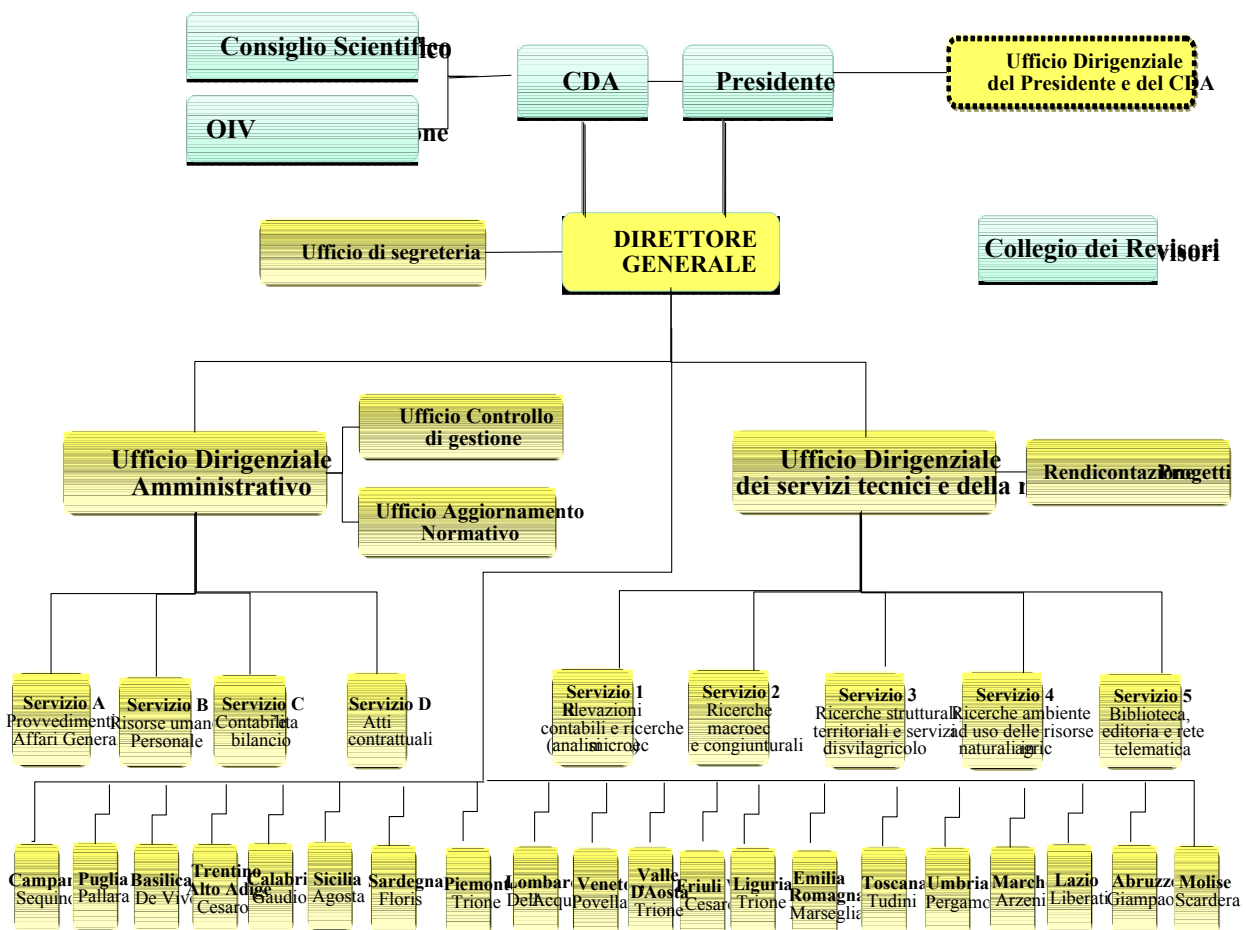
All'interno dell'Ufficio dei Servizi tecnici e della ricerca opera l'Ufficio Rendicontazione dei progetti di ricerca.

In posizione di staff al Direttore Generale operano inoltre l'Ufficio di controllo di gestione, l'Ufficio di aggiornamento normativa e l'Ufficio di segreteria della dirigenza.

Le sedi regionali sono strutture tecnico scientifiche che, nel rispetto delle linee di indirizzo definite dal piano triennale, svolgono attività di consulenza, assistenza tecnica ed informazione in favore delle amministrazioni regionali e locali; attuano i compiti previsti dall'art. 10 del D.Lgs 454/99 sulla RICA; svolgono attività di ricerca attraverso l'elaborazione di propri progetti e/o la partecipazione a progetti promossi da altri soggetti o dall'amministrazione centrale.

In posizione di autonomia e indipendenza si colloca l'Organismo di valutazione della performance nominato con deliberazione del Presidente I.N.E.A. n. 50 del 30/06/2010.

Figura n. 2 Organigramma Inea



4.2. Analisi del contesto esterno

Per quanto riguarda, invece, il contesto esterno concorrono con l' I.N.E.A., nello svolgimento delle attività di ricerca, diverse istituzioni ed aziende:

- ✓ l'ISMEA, Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, che svolge attività di ricerca concorrente all'Inea pur non rientrando tra i suoi fini istituzionali, quali, invece, «la realizzazione di servizi informativi, assicurativi e finanziari e la costituzione di forme di garanzia creditizia e finanziaria per le imprese agricole e le loro forme associate, al fine di favorire l'informazione e la trasparenza dei mercati, agevolare il rapporto con il sistema bancario e assicurativo, favorire la competitività aziendale e ridurre i rischi inerenti alle attività produttive e di mercato»;
- ✓ l'insieme delle società di consulenza, specializzate nell'ambito di attività di ricerca dell'Istituto che competono in particolare nell'attività dell'assistenza tecnica.
- ✓ i committenti istituzionali come il Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, le Regioni e l'Unione Europea.
- ✓ la committenza privata che ricopre un ruolo marginale, nonostante sia volontà comune impegnarsi per cambiare tale situazione.

Al di là delle commesse dirette da parte dei committenti istituzionali e dei progetti di ricerca rinnovati annualmente, come le rilevazioni RICA, un ruolo significativo è assegnato ai ricercatori in qualità di "procacciatori di commesse", in grado cioè di promuovere l'attività di ricerca dell'Istituto all'esterno, attraverso i propri contatti con i committenti. Tuttavia, ogni progetto di ricerca deve seguire le linee guida dettate dal Piano Triennale delle attività di ricerca ed essere sottoposto all'approvazione del Presidente.

Volendo entrare meglio nel dettaglio degli *stakeholder* dell'I.N.E.A., si possono tra questi individuare quelli che potrebbero essere definiti come *stakeholder* chiave, cioè capaci di incidere con le proprie decisioni sugli obiettivi dell'Istituto.

Il primo tra gli *stakeholder* chiave è certamente il Ministero dell'Agricoltura: la maggioranza delle commesse ricevute dall' I.N.E.A., infatti, vedono come soggetto finanziatore il Ministero. Di norma, l'attività richiesta all' I.N.E.A. consiste nella assistenza tecnica, cioè nella definizione di modalità e procedure per consentire al Ministero di rispondere a previsioni di legge o a disposizione derivanti dalla politica agricola europea. Tale attività richiede, comunque, una fase preventiva di ricerca ed approfondimento attraverso la quale individuare le migliori e più efficaci risposte da inserire nelle diverse scelte di politica adottate dal Ministero ai suoi diversi livelli.

È evidente che un riscontro positivo da parte del Ministero riguardo alla attività svolta da Inea, consente di garantire la prosecuzione e l'ampliamento dei compiti assegnati dal primo all'Istituto, con conseguenti vantaggi di natura finanziaria. Questa condizione privilegiata di relazione con il Ministero, che rappresenta una evidente opportunità per l'I.N.E.A., costituisce nel contempo una minaccia, laddove la perdita di fiducia da parte del Ministero nei confronti dell'Istituto può portare pesanti conseguenze in termini di minori attività assegnate e di minori

risorse finanziarie disponibili. Il peggioramento dei rapporti con il principale "cliente", dunque, può voler dire una forte limitazione delle attività.

In ogni caso il rapporto con lo *stakeholder* Ministero presenta una peculiarità non secondaria se si considera che quest'ultimo riveste contemporaneamente il ruolo di cliente dell'Inea e di organo vigilante. Tale duplice natura non può non avere effetti sulla definizione degli obiettivi e delle strategie dell'Istituto.

Un altro *stakeholder* chiave per l'I.N.E.A. sono le Regioni, titolari della politica agricola. In questo caso la loro numerosità e la diversità del contesto nel quale opera ciascuna regione, rende molto difficile la definizione di una strategia unica. Anzi, al contrario, si è rilevato vincente negli anni un approccio per quanto possibile "personalizzato" per ogni regione, attraverso il quale proporre soluzioni e svolgere attività di assistenza in qualche modo diversificate per le diverse tipologie di regione.

Le opportunità offerte dalle regioni possono realmente considerarsi illimitate, ma esiste una concorrenza molto più vasta rispetto a quella che si incontra lavorando per il Ministero: in ogni territorio, infatti, operano soggetti pubblici (ad esempio le agenzie regionali per lo sviluppo della agricoltura, Università, ecc.) e soggetti privati (società di consulenza,) capaci di sottrarre potenziale lavoro all'I.N.E.A.

La maggiore minaccia, quindi, è quella rappresentata dai *competitor* dell'I.N.E.A., che potendo vantare rapporti più stretti e continuativi con gli enti regionali riescono meglio ad accreditarsi e ad avere la fiducia di ciascuna regione e dei suoi apparati amministrativi, a tutto discapito dell'I.N.E.A.. Si potrebbe però *a contrariis* dire che né le regioni, né i consulenti da queste scelti possono vantare l'esperienza e la conoscenza di I.N.E.A., nonché la facilità di creare dialogo e intesa tra regioni e Ministero, che pur mantiene sempre la funzione di coordinamento sulle politiche agricole regionali.

Un altro *stakeholder*, che da poco è stato percepito come tale dall'I.N.E.A., è quello delle imprese private e delle loro organizzazioni di rappresentanza. Al momento attuale non si può certo considerare questo *stakeholder* come uno *stakeholder* chiave. Tuttavia, in un sistema pubblico sempre più impegnato a ridurre il proprio ambito di azione e con un valore complessivo della spesa disponibile sempre più ridotto, non è più possibile ignorare il settore privato come un cliente, non tanto e non solo per l'inevitabile ridursi delle risorse pubbliche a disposizione per la ricerca e l'assistenza tecnica nel settore agricolo, ma anche e soprattutto perché è al cittadino nelle sue diverse attività (e quindi anche in quella di imprenditore agricolo) che va giustificata l'esistenza di un ente di ricerca. In altre parole, solo se la collettività giudica utile il ruolo svolto dall'I.N.E.A., l'esistenza di quest'ultimo è garantita: è altresì chiaro che la collettività fornisce un giudizio positivo sulle attività svolte dall'I.N.E.A. – ed è disposto a sostenere le spese per la sua esistenza – se ne ottiene un qualche beneficio. Qui la difficoltà maggiore è il cambio di approccio e di mentalità dell'intero Istituto, che mai nel tempo passato si è confrontato alla pari con un soggetto privato a cui offrire servizi. Ma è evidente che maggiore è il rischio che si corre e maggiore è l'opportunità che questo offre.

Tra gli stakeholder vanno sicuramente citate le Organizzazioni Sindacali. Soprattutto in un ente di ricerca le risorse umane sono il vero capitale strumentale per lo svolgimento delle attività: conseguentemente, i rapporti con le OO.SS. sono fondamentali per realizzare le migliori condizioni di lavoro. Va comunque considerato che il CCNL già rappresenta un positivo punto di partenza che consente di operare in un contesto sufficientemente regolato e quindi capace di offrire ai lavoratori adeguate certezze.

Il contesto esterno e i suoi *stakeholder* può essere completato considerando anche l'insieme degli altri enti di ricerca, con particolare attenzione a quelli vigilati dal Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, con cui creare opportune collaborazioni per rispondere alle esigenze "multidisciplinari" che presentano sia gli enti regionali sia le organizzazioni private. Le opportunità in questo senso esistono e sono molto interessanti, ma la maggiore difficoltà è quella di trovare strade efficaci di collaborazione tra enti che per loro natura tendono ad avere un atteggiamento "geloso" delle proprie competenze, delle proprie prerogative e dei propri rapporti. Anche in questo caso, però, la strategia della sinergia multidisciplinare non è più rinviabile se si considera che i problemi che si trovano di fronte nel loro operare gli enti pubblici e privati, soprattutto nel settore agricolo, toccano contemporaneamente diverse tematiche, quali quelle ambientali, infrastrutturali, tecnologiche, ecc. Ecco quindi che occorre mettere insieme competenze diverse per dare soluzioni complessive ai singoli problemi.

5. **Obiettivi strategici**

Gli obiettivi operativi devono essere individuati, nell'ambito delle cinque categorie di obiettivi strategici, come risultanti dall'albero della performance riportato al punto 3.3. Le categorie di obiettivi strategici sono i seguenti:

Performance Istituzionali

Le performance istituzionali si riferiscono alla capacità dell'Istituto di svolgere i compiti istituzionali ad esso attribuiti dallo Statuto in qualità di ente di ricerca sottoposto alla vigilanza del Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali.

L'art. 2, comma 3, dello Statuto ne definisce le funzioni istituzionali:

1. realizza indagini, analisi e studi;
2. svolge i compiti previsti dal l'art.10 del D.Lgs 454/99 sulla rete di informazione contabile (RICA);
3. svolge funzione di supporto, nell'interesse delle regioni, delle provincie autonome, degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 10, comma 5 del decreto di riordino;
4. promuove, anche in collaborazione con università, centri di ricerca, organismi scientifici ed altri soggetti pubblici e privati, la formazione post-laurea, con le modalità e gli strumenti di cui all'articolo 10, comma 5 del decreto di riordino;
5. diffonde i risultati della propria attività.

Performance Economico – Finanziarie

Le performance economico – finanziarie sono state negli anni oggetto di significative critiche da parte del mondo accademico, ma anche e soprattutto di quello aziendale, dal momento che la loro misurazione e conseguente valutazione non permette di ottenere una visione globale dell'efficienza dell'intera organizzazione. Tuttavia, ciò non significa che la loro misurazione e valutazione non siano necessarie.

L'art. 9, comma 2, dello Statuto definisce ed articola le risorse finanziarie di cui l'Istituto si avvale per la realizzazione dei propri compiti:

- a. un contributo ordinario;
- b. i contributi dello Stato erogati per l'esecuzione del Piano Triennale, di accordi di programma e progetti, o trasferiti all'Istituto senza vincolo di destinazione;
- c. i contributi erogati o trasferiti all'Istituto da altri soggetti pubblici, anche sovranazionali, per specifici progetti e programmi;
- d. le entrate proprie, quali forme di finanziamento non statali, derivanti dallo svolgimento di progetti, da contributi volontari, nonché proventi di attività, rendite, alienazioni del patrimonio, atti di liberalità ed altre forme di finanziamento.

Gli oneri finanziari per le spese di funzionamento e di mantenimento delle sedi, per il personale e gli Organi sono a carico del contributo ordinario.

Performance Relazionali

L'Istituto, svolgendo attività di ricerca socio-economica in campo agricolo, agro-industriale, forestale, della pesca e del mondo rurale in ambito nazionale, comunitario ed internazionale nel rispetto degli obiettivi del programma nazionale della ricerca (PNR) di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 5 giugno 1998, n. 204.

I principali committenti istituzionali dell' I.N.E.A. sono il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, le Regioni, gli altri enti di ricerca nazionali ed internazionali e la Commissione Europea. Tra gli obiettivi strategici dell'Istituto rientra lo sviluppo della capacità interna di instaurare relazioni anche con la committenza privata, ad oggi, però, con un ruolo marginale.

Performance Organizzative

L'art. 3 dello Statuto definisce gli organi di governo dell'Istituto, identificabili nella figura del Presidente, nel Consiglio di Amministrazione, nel Collegio dei Revisori, nel Consiglio Scientifico, nel Comitato di valutazione delle attività di ricerca. L'art. 8 dello Statuto e l'art. 7 del Regolamento per il funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto definiscono ruolo, funzioni e mansioni del Direttore generale.

L'art. 8, comma 3, del Regolamento per il funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto definiscono l'organizzazione delle aree di livello dirigenziale non generale:

- a. l'Ufficio amministrativo con competenze in materia di servizi generali e del personale, ripartito in quattro servizi:
 - a1) dei provvedimenti ed affari generali;

- a2) delle risorse umane e personale che cura l'acquisizione delle risorse umane, svolge funzioni generali connesse all'amministrazione del personale, alle relazioni sindacali, alla formazione e sviluppo del personale dell'I.N.E.A., all'organizzazione del lavoro;
 - a3) di contabilità e bilancio che esercita le funzioni e i compiti inerenti l'acquisizione delle risorse finanziarie, la gestione delle uscite e della contabilità, la predisposizione del bilancio e dei conti consuntivi nel rispetto delle norme del presente decreto;
 - a4) degli atti contrattuali che provvede all'acquisizione delle risorse strumentali e dei servizi, curando tutti gli adempimenti;
- b. l'Ufficio dei servizi tecnici e della ricerca il quale svolge funzioni di supporto generale alle aree omogenee di attività tecnico scientifica dell'Istituto ed è ripartito nei servizi:
- b1) delle rilevazioni contabili e ricerche (analisi) microeconomiche;
 - b2) delle ricerche macroeconomiche e congiunturali;
 - b3) delle ricerche strutturali, territoriali e servizi di sviluppo agricolo;
 - b4) delle ricerche su ambiente ad uso delle risorse naturali in agricoltura;
 - b5) di biblioteca, editoria e rete telematica.

Performance Evolutive

In un'ottica di ricerca dell'efficienza, dell'efficacia, della trasparenza e dell'oggettività delle performance dell'Istituto riguardanti le attività che esso svolge, le performance evolutive assumono un ruolo chiave riferendosi alla mission istituzionale dell'Istituto e agli obiettivi strategici dettati dal Piano Triennale. Dati il ruolo e le funzioni dell'Istituto, esse rispecchiano inevitabilmente ciò a cui l'Istituto dovrebbe tendere in qualità di ente promotore della ricerca che opera per garantire la coerenza tra la ricerca ed il fabbisogno conoscitivo del settore agricolo, alimentare e forestale.

6. Dagli obiettivi strategici ai piani operativi

Per ciascuno degli obiettivi strategici sopra individuati sono stati elencati uno o più obiettivi operativi con i relativi indicatori. In fase di messa a punto definitiva del piano, verranno scelti, tra quelli individuati, gli obiettivi e gli indicatori più significativi e coerenti con l'organizzazione dell'Istituto.

Gli **obiettivi strategici istituzionali** sono stati articolati in più livelli come segue:

Obiettivo 1: realizzare indagini, analisi e studi

* Tasso di crescita delle pubblicazioni divulgate in media per ricercatore =

$$\left(\frac{\text{N. pubblicazioni divulgate in media per ricercatore nell'anno } t}{\text{N. pubblicazioni divulgate in media per ricercatore nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 2: gestire la Rete di informazione contabile (RICA)¹

$$* \text{ Tasso di crescita degli addetti RICA} = \left(\frac{\text{N. addetti RICA nell'anno t}}{\text{N. addetti RICA nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 3: svolgere funzioni di supporto alle regioni, alle provincie autonome, agli enti locali e alle altre pubbliche amministrazioni

$$* \text{ Tasso di crescita dei progetti di ricerca} = \left(\frac{\text{N. progetti in essere nell'anno t}}{\text{N. progetti in essere nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 4: promuovere la formazione post-laurea in collaborazione con università, centri di ricerca, organismi scientifici ed altri soggetti pubblici e privati.

* Tasso di crescita delle iniziative di formazione post – laurea =

$$\left(\frac{\text{N. iniziative di formazione post laurea in collaborazione nell'anno t}}{\text{N. iniziative di formazione post laurea in collaborazione nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 5: diffondere i risultati dell'attività di ricerca

$$* \text{ Indice di presenza nazionale} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze nazionali nell'anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Indice di presenza europeo} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze europei nell'anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Indice di presenza extra EU} = \frac{\text{N. partecipazioni a workshop / conferenze extra EU nell'anno t}}{\text{Tot. Partecipazioni a workshop / conferenze nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 6: curare la biblioteca, quale mezzo di diffusione dei risultati verso l'esterno

* Tasso di crescita del patrimonio bibliotecario (cartaceo e digitale) =

$$\left(\frac{\text{N. volumi / riviste / banche dati nell'anno t}}{\text{N. volumi / riviste / banche dati nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 7: sviluppare il sito web, quale mezzo di diffusione dei risultati verso l'esterno

Le metriche web vengono di solito utilizzate su base assoluta, ma potrebbe essere interessante effettuare il confronto rispetto all'anno precedente per valutare l'efficienza strategica nel raggiungere l'obiettivo, nonché il confronto rispetto alle metriche dei siti web degli Istituti di ricerca analoghi ad Inea e del Best Performer.

$$* \text{ Tasso di crescita delle visite web} = \left(\frac{\text{N. visite sul sito web nell'anno t}}{\text{N. visite sul sito web nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

* Tasso di crescita della permanenza sul sito web² =

$$\left(\frac{\text{Permanenza media sul sito web nell'anno t}}{\text{Permanenza media sul sito web nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

¹ Data l'importanza del progetto di ricerca e dei finanziamenti da parte del Ministero, potrebbe essere utile condurre un'indagine *field* su base triennale sui referenti governativi ed europei dei dati prodotti dal progetto.

² L'indicatore può essere calcolato anche in valore assoluto oppure per una sezione del sito web.

Per gli **obiettivi strategici economico finanziari** sono stati individuati i seguenti obiettivi operativi ed i relativi indicatori.

Obiettivo 1: garantire l'afflusso di finanziamenti ai progetti di ricerca

$$* \text{ Capacità interna} = \frac{\text{Entrate correnti proprie nell'anno t}}{\text{Tot. entrate correnti nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 2: monitorare la spesa per il personale

* Età media del personale per i diversi livelli

* Turnover del personale

Obiettivo 3: ricercare l'efficienza finanziaria e gestionale

$$* \text{ Efficienza nella gestione finanziaria} = \frac{\text{Stanziamiento definitivo nell'anno t}}{\text{Stanziamiento del bilancio di previsione nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 4: investire in formazione

* Tasso di crescita della spesa per formazione =

$$\left(\frac{\text{Spesa per formazione nell'anno t}}{\text{Spesa per formazione nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 5: investire in IT

* Costo medio annuale dell'aggiornamento tecnologico per dipendente =

$$\frac{\text{Spesa per l'aggiornamento tecnologico nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno t}}$$

$$* \text{ Spesa di sviluppo dell'IT} = \frac{\text{Spesa di sviluppo dell'IT nell'anno t}}{\text{Spese IT nell'anno t}} * 100$$

Gli obiettivi **strategici relazionali** sono stati articolati nei seguenti piani di attività:

Obiettivo 1: ricercare nuovi committenti

* Tasso di crescita committenti istituzionali =

$$\left(\frac{\text{N. committenti istituzionali nell'anno t}}{\text{N. committenti istituzionali nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Tasso di crescita committenti privati} = \left(\frac{\text{N. committenti privati nell'anno t}}{\text{N. committenti privati nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Tra le misure field sono inclusi i seguenti KPI:

✓ Soddisfazione dei committenti, misurata attraverso un'indagine quantitativa che prevede la somministrazione di un questionario di Customer Satisfaction

✓ Soddisfazione degli utenti della Biblioteca dell'Istituto, misurata attraverso un'indagine quantitativa che prevede la somministrazione di un questionario di Customer Satisfaction

Gli obiettivi **strategici organizzativi** sono stati articolati in più livelli operativi come segue:

Obiettivo 1: adeguare la struttura organizzativa

$$* \text{ Tasso di crescita del personale} = \left(\frac{\text{N. dipendenti nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 2: garantire le pari opportunità

$$* \text{ Quota rosa} = \frac{\text{N. dipendenti di sesso femminile nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 3: sviluppare la comunicazione interna

* Indice della comunicazione interna =

$$\left(\frac{\text{N. circolari e bollettini divulgati internamente nell'anno t}}{\text{N. circolari e bollettini divulgati internamente nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

Obiettivo 4: ricercare l'efficienza organizzativa

$$* \text{ Efficienza della produttività} = \frac{\text{N. pratiche o progetti conclusi nei tempi stabiliti nell'anno t}}{\text{N. pratiche o progetti conclusi nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Indice di improduttività} = \frac{\text{N. ricercatori attivi nell'anno t}}{\text{N. ricercatori nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 5: sviluppare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti

Numerose sono le indagini sul clima organizzativo che sarebbe possibile svolgere su base triennale (es. Questionario Majer – D'Amato), ma altrettanti sono gli indicatori soft che possono evidenziarne alcune declinazioni.

* Indice di insoddisfazione media =

$$\frac{\text{N. reclami alla Direzione / ai Responsabili del'UPBz nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno t}} * 100$$

* Indice di disponibilità per dipendente =

* Indice di assenteismo per dipendente =

$$\frac{\text{N. ore di assenza per malattia in media per dipendente nell'anno t}}{\text{N. ore lavorabili in media per dipendente nell'anno t}} * 100$$

* Indice di varietà delle mansioni =

$$\left(\frac{\text{N. mansioni svolte in media per dipendente nell'anno t}}{\text{N. mansioni svolte in media per dipendente nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

$$* \text{ Feedback post-formazione} = \frac{\text{N. report di valutazione realizzati nell'anno t}}{\text{N. corsi di formazione nell'anno t}}$$

Obiettivi **strategici evolutivi** sono stati articolati in più livelli operativi secondo quanto riportato di seguito:

Obiettivo 1: impegnarsi nella formazione

$$* \text{ Formazione annua per UPB} = \frac{\text{N. ore formazione all'UPBz nell'anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Formazione annua media per dipendente} = \frac{\text{Tot. ore formazione nell'anno t}}{\text{N. dipendenti nell'anno t}}$$

* Formazione innovativa (es. e-learning) =

$$\frac{\text{N. ore formazione con metodologie innovative nell'anno t}}{\text{Tot. ore formazione nell'anno t}} * 100$$

Obiettivo 2: aggiornare le dotazioni tecnologiche

$$* \text{ Aggiornamento tecnologico} = \frac{\text{N. apparecchiature hardware sostituite nell'anno t}}{\text{Tot. apparecchiature hardware in dotazione nell'anno t}} * 100$$

$$* \text{ Capacità tecnologica per dipendente} = \frac{\text{N. apparecchiature hardware per UPBz nell'anno t}}{\text{Tot. dipendenti UPBz nell'anno t}}$$

Obiettivo 3: curare la qualità della ricerca

$$* \text{ Intensità della ricerca non su commessa} = \frac{\text{N. progetti di ricerca non su commessa nell'anno t}}{\text{Tot. progetti di ricerca nell'anno t}} * 100$$

* Partecipazione a conferenze, convegni e workshop non correlati a progetti di ricerca su commessa³ =

$$\frac{\text{N. partecipazioni a conferenze, convegni, ecc., non correlati a progetti di ricerca su commessa}}{\text{Tot. partecipazioni a conferenze, convegni e workshop}} * 100$$

$$* \text{ Produttività media della ricerca} = \frac{\sum \text{N. pubblicazioni in media per ricercatore nell'anno t}}{\text{N. ricercatori nell'anno t}}$$

* Output contributivo per ricercatore =

$$\frac{\sum \text{N. contributi in media per ricercatore alla pubblicazioni di settore nell'anno t}}{\text{N. ricercatori nell'anno t}}$$

* Indice di qualità della ricerca = I.F. * Media normalizzata delle pubblicazioni del singolo ricercatore

* Indice di mobilità internazionale = Numero medio annuo di ani persona dei ricercatori a tempo determinato e indeterminato in uscita e in entrata, per periodi di permanenza superiori a tre mesi continuativi.

* Tasso di crescita delle collaborazioni a progetti di ricerca =

$$\left(\frac{\text{N. collaborazioni documentate nell'anno t}}{\text{N. collaborazioni documentate nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

³ L'indicatore potrebbe essere declinato in partecipazioni annuali a conferenze, convegni, workshop sul territorio nazionale, europeo ed extra EU.

$$* \text{ Intensità delle collaborazioni a progetti di ricerca} = \frac{\text{N. pubblicazioni congiunte nell'anno } t}{\text{N. pubblicazioni nell'anno } t} * 100$$

* Tasso di crescita della partecipazione a progetti internazionali =

$$\left(\frac{\text{N. partecipazioni a progetti internazionali nell'anno } t}{\text{N. partecipazioni a progetti internazionali nell'anno precedente}} - 1 \right) * 100$$

7. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

E' stata effettuata un'analisi del contesto interno ed esterno dell'Istituto, evidenziando i punti di forza e di criticità dello stesso.

Punti di forza

- Una storia consolidata che posiziona l' I.N.E.A. fra gli istituti di ricerca più antichi in Europa;
- l'esperienza dei ricercatori che si traduce, da un lato, in una sviluppata rosa di competenze che permettono di affrontare fenomeni complessi e, dall'altro lato, in un'attività di ricerca condotta ad alti livelli qualitativi che permette all'Istituto di ottenere un buon riconoscimento nazionale ed internazionale;
- l'originalità delle banche dati sviluppate, punto di riferimento per il settore;
- la ramificazione territoriale che rende l'Istituto uno snodo strategico fra le politiche regionali, nazionali e comunitarie;
- la flessibilità contrattuale offerta ai committenti istituzionali («Quando partecipiamo ad una gara lo facciamo perché c'è un affidamento diretto, d'altra parte nessuna istituzione ha convenienza a fare una gara quando c'è un ente pubblico che lo può fare addirittura a condizioni economiche migliori perché non abbiamo l'obiettivo del profitto, quindi, difficilmente siamo meno competitivi degli altri, a parità di qualità»);
- le pubblicazioni divulgate al mondo scientifico e imprenditoriale, in primis l'Annuario dell'Agricoltura Italiana;
- la definizione e la presentazione del Piano Triennale che garantisce una visione chiara delle attività che l'Istituto svolge;
- un controllo di gestione più efficace rispetto al passato unito ad un processo di re-ingegnerizzazione delle procedure interne allo scopo di ricercare una maggiore efficienza interna, ad esempio con un notevole miglioramento delle tempistiche di esecuzione delle attività amministrative ordinarie;
- l'adozione del protocollo informativo e l'impegno promosso nell'informatizzare l'intero archivio storico;
- l'introduzione e l'implementazione di un nuovo sistema informatico per la contabilità, progettato ad hoc per l'Istituto, organizzato per registrare ogni operazione contabile evidenziandone il profilo finanziario, quello economico e quello relativo al controllo di gestione;
- dotazioni tecnologiche all'avanguardia ed in continuo aggiornamento;

- le ridotte dimensioni organizzative che permettono all'Istituto di operare come un privato, soddisfacendo in maniera efficiente le richieste che pervengono;
- un patrimonio bibliotecario storico unico, che rappresenta un punto di riferimento per il settore;
- una struttura di vertice articolata e complessa, capace di assumersi responsabilità politica e scientifica.

Punti di debolezza

- L'Istituto svolge analisi su dati strutturali, il che comporta tempistiche molto lunghe per la raccolta di dati attendibili e per la loro elaborazione; ciò si traduce in una lenta diffusione di analisi e valutazioni che, invece, dovrebbero permettere di anticipare gli eventi e non raccontare quelli passati (ad esempio, l'Annuario dell'Agricoltura Italiana raccoglie dati sull'andamento delle dinamiche di settore relativi all'anno precedente a quello di pubblicazione);
- la rigidità della struttura, tipica della pubblica amministrazione, e la difficoltà a gestire rapporti interpersonali;
- stasi della ricerca qualora l'intero apparato non riceva una continua stimolazione rischiando così un'eccessiva incapacità ed antichità della ricerca stessa;
- l'essere soggetti ad una rendicontazione estremamente dettagliata delle spese, il che richiede un significativo investimento delle risorse ordinarie;
- l'incapacità di sfruttare al meglio le professionalità interne all'Istituto nel settore privato;
- la difficoltà dei responsabili di progetto di curare efficientemente gli adempimenti amministrativi della ricerca;
- il mancato adeguamento organizzativo rispetto all'aumento sproporzionato di attività in essere, a cui si sopperisce con l'assunzione di personale a tempo determinato e co.co.co.;
- la concessione dei contributi provenienti dal Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, le Regioni e dall'UE su rendicontazione e con forti ritardi («Il contributo RICA non ci viene dato subito, quello 2009 ci è stato dato a inizio 2010, per cui l'anticipo dell'Istituto è stato oneroso»);
- il software in dotazione all'unità dei servizi amministrativi non ha sin qui permesso la rendicontazione economico-patrimoniale per cui è stato necessario sopperire con il lavoro manuale;
- una limitata comunicazione verso l'esterno dei risultati della ricerca e delle attività svolte dall'Istituto.

ALLEGATI TECNICI

Scheda 1. Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di forza	Punti di debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità	Rapporti con il MiPAAF Presenza in tutte le regioni Rapporti con le regioni Qualità delle risorse umane Rotazione negli incarichi di responsabilità di strutture	Rapporti tra amministrazione e ricerca Rapporti con gli altri enti di ricerca Rapporti con le organizzazioni di rappresentanza imprenditoriali Rapporti con le imprese private
	Minacce	Nuovi settori di intervento Nuova PAC Rapporti con istituzioni e enti di ricerca internazionali	Modalità di finanziamento dei progetti Precariato Rapporti con le OO.SS. nell'applicazione delle nuove norme (DLgs 150/2009)

Figura n. 3 Matrice di posizionamento (Analisi SWOT)

Scheda 2 - . Analisi quali – quantitativa delle risorse umane

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

INDICATORI	VALORI
Età media del personale	41
Età media dei dirigenti	48
Tasso di crescita unità di personale negli anni	6%
% di dipendenti in possesso di laurea	57%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%

2.2 Analisi benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI
Tasso di assenze	10%
Tasso dimissioni premature	0
Tasso richieste di trasferimento	0
Tasso infortuni	0
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 37.000,00
% di personale assunto a tempo indeterminato	51%

2.3 Analisi di genere

INDICATORI	VALORI
% di dirigenti donne	60%
% di donne rispetto al totale del personale	61%
Età media del personale femminile	40
% di personale donna laureato rispetto al tot personale	57%