

The logo for INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria) features the acronym 'INEA' in a bold, green, sans-serif font. A small red triangle is positioned at the top left corner of the letter 'I'.

ISTITUTO NAZIONALE
DI ECONOMIA AGRARIA

DI ECONOMIA AGRARIA
ISTITUTO NAZIONALE

Piano della Performance

2013/2015

2013

Sommario

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1. Chi siamo	4
2.2. Cosa facciamo.....	4
2.3. Come operiamo	5
3 IDENTITÀ.....	6
3.1 L'amministrazione in cifre	6
3.2. Mandato istituzionale, missione	7
3.3. L'albero della performance	10
4 ANALISI DEL CONTESTO	12
4.1. Analisi del contesto interno.....	12
4.2. Analisi del contesto esterno	14
4.3. Punti di forza e punti di debolezza	15
5 OBIETTIVI STRATEGICI	17
6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	25
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	34
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	34
7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	35
7.4. La performance organizzativa	35
7.5. La performance individuale	35
ALLEGATI TECNICI.....	37
Scheda 1. Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)	37
Scheda 2 - . Analisi quali – quantitativa delle risorse umane	38
ALLEGATO 1 - Scheda Obiettivi Direzione Generale.....	39
ALLEGATO 2 - Scheda Obiettivi operativi Direzione Generale	39
ALLEGATO 3 - Scheda Obiettivi operativi Ufficio dirigenziale dei Servizi amministrativi.....	39
ALLEGATO 4 - Scheda Obiettivi operativi Ufficio dirigenziale dei Servizi tecnici e della ricerca	39

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance 2013-2015 mantiene, nella forma, l'impostazione di quello precedente, e, nella sostanza, si uniforma per quanto possibile alle linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013 emanate dalla CIVIT, (delibera n. 6/2013) tenendo conto altresì degli specifici rilievi formulati dalla medesima Commissione sul Piano della performance 2012 dell'Inea anche in ordine ai tempi di adozione del Piano stesso.

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, il Piano si rifà a quelli individuati nel nuovo Piano triennale delle attività 2012-2014 per l'attività di ricerca, adottato dal Consiglio di Amministrazione con la deliberazione n.13 del 4 ottobre 2012, approvato in via definitiva dalla Conferenza Stato Regioni, oltre che alle tematiche del *contenimento della spesa pubblica* e della *digitalizzazione*, definite di significativa rilevanza generale dalla CIVIT nella richiamata deliberazione n. 6/2013.

Rispondono di fatto a questa duplice indicazione alcuni degli obiettivi di performance del 2013, quali quelli relativi all'incremento dell'uso degli strumenti informatici utilizzati dall'ente (protocollo informatico, sistema di contabilità URBI, ecc..) e alla riduzione dei costi di gestione (riduzione spese informatiche, spese di missione, spese per incarichi, ecc..).

In particolare inoltre si è dato spazio, anche in coerenza con quanto previsto con il documento di bilancio di previsione 2013, alla individuazione di obiettivi in cui vengono coinvolte, con esplicito apprezzamento del relativo contributo, le Sedi regionali dell'ente. Anche qui dando seguito alle linee guida sopra citate con riferimento alle Pubbliche amministrazioni con articolazioni territoriali periferiche.

L'aggiornamento del presente piano, che si è tentato di semplificare e rendere più chiaro e concreto anche nell'esposizione, pertanto indica:

1. gli indirizzi strategici per l'azione amministrativa e la gestione che il Consiglio di amministrazione assegna alla Direzione generale;
2. gli obiettivi operativi che vengono assegnati ai due Uffici dirigenziali ed ai corrispondenti Servizi oltre che alle sedi regionali;
3. gli indicatori da utilizzare per la misurazione della performance sia per la Direzione generale sia per i due Uffici dirigenziali;
4. il target riferito a ciascun obiettivo;
5. l'outcome riferito a ciascun obiettivo strategico;
6. il peso di ciascun obiettivo per la valutazione della performance organizzativa calcolato in base alle priorità che l'organo di vertice ha assegnato al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

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 INEA, 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 fatto 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.

L'Istituto inoltre realizza indagini ed analisi finalizzate all'impatto delle politiche agricole, agroalimentari e del mondo rurale; svolge i compiti previsti dal decreto 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.

Una visita del sito www@INEA.it può dare un'idea più completa delle attività che l'ente svolge.

2.3. COME OPERIAMO

L'INEA 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 per le politiche agricole, alimentari e forestali, 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 per le politiche agricole, alimentari e forestali un rapporto sullo stato dell'agricoltura.

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'INEA è pari a 118 unità mentre l'organico effettivo dell'Istituto, a gennaio 2013, è pari a 117 unità. Alla stessa data risultano assunte con contratto a tempo determinato 113 unità di personale. Il totale del personale operante all'interno dell'Istituto è pertanto pari a 230 unità, di cui 59 sono impiegate nei servizi amministrativi e 171 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 2013 MESE GENNAIO		DOTAZIONE ORGANICA	RUOLO	TOT		ruolo			T.D.					
				TD	GEN	NORD	CENTRO	SUD ISOLE	T.D.		T.D.		M TOT	F TOT
									NORD	CENTRO	SUD			
	DIRETTORE GENERALE			1	1					1		1		
unico	DIRIGENTE	2	2		2		2						2	
I	DIRIGENTE di RICERCA	7	7		7	1	5	1				4	3	
II	PRIMO RICERCATORE	16	16		16	1	10	5				6	10	
III	RICERCATORE	11	11	22	33	1	9	1	6	11	5	11	22	
I	DIRIGENTE TECNOLOGO	5	5		5		3	2				2	3	
II	PRIMO TECNOLOGO	10	10		10		6	4				6	4	
III	TECNOLOGO	10	9	47	56	2	6	1	2	35	10	25	31	
IV	FUNZIONARIO DI AMM.NE	1	1		1		1						1	
V	FUNZIONARIO DI AMM.NE	0	0		0									
IV	COLLAB. TECNICO ENTI RICERCA	22	22		22	3	15	4				16	6	
V	COLLAB. TECNICO ENTI RICERCA	5	5		5		3	2				4	1	
VI	COLLAB. TECNICO ENTI RICERCA	1	1	22	23			1	4	9	9	9	14	
VI	OPERATORE TECNICO	2	2		2		2						2	
VII	OPERATORE TECNICO	2	2		2		2					1	1	
VIII	OPERATORE TECNICO	0	0		0									
V	COLLAB. di AMMINISTRAZIONE	8	8		8		8					1	7	
VI	COLLAB. di AMMINISTRAZIONE	10	10		10		10						10	
VII	COLLAB. di AMMINISTRAZIONE	2	2	21	23		2			20	1	3	20	
VII	OPERATORE di AMMINISTRAZIONE	2	2		2		2						2	
VIII	OPERATORE di AMMINISTRAZIONE	2	2		2		2					1	1	
	TOTALE	118	117	113	230	8	88	21	12	76	25	90	140	
	TOTALE GENERALE						117			113			230	

* di cui 71 nella sede Centrale

3.2. MANDATO ISTITUZIONALE, MISSIONE

L' INEA 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'INEA svolge attività di supporto alla programmazione e gestione delle politiche agricole. In questo senso hanno operato principalmente:
 - la Rete Rurale Nazionale;
 - 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' INEA 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 discendono 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'INEA 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.

A partire dal 2007, l'INEA è uno dei soggetti attuatori della **Rete Rurale**, che realizzata sotto la responsabilità del Mipaaf, è finalizzata, ad "accompagnare" l'implementazione dei 21 **Programmi di Sviluppo Rurale (PSR)** e al perseguimento di tre principali obiettivi: il miglioramento della governance; il rafforzamento della capacità progettuale e gestionale; la diffusione delle buone prassi e delle conoscenze. A livello organizzativo la Rete prevede la costituzione di una serie di task force tematiche al cui interno condividere obiettivi, esperienze, riflessioni, strumenti e modalità di azione in ambiti ritenuti strategici a livello comunitario e nazionale. Nell'ambito di tali attività l'I.N.E.A. sta in questa fase supportando Ministero e Regioni nella definizione delle strategie di intervento della politica di sviluppo rurale 2014-2020.

L'INEA, in particolare, coordina le Task force Monitoraggio e Valutazione, Reteleader, Buone Prassi e Innovazioni, Integrazione tra politica di sviluppo rurale e altre politiche, Progettazione integrata e di filiera, Foreste, Riforme e innovazione, nonché i gruppi tematici su risorse idriche, biodiversità e cooperazione territoriale. Oltre alle task force, la Rete prevede anche la costituzione a cura dell'INEA di postazioni regionali, che favoriscono il dialogo e lo scambio di informazioni tra livello nazionale e regionale.

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'INEA, la ricerca nel settore forestale, pur essendo un argomento piuttosto nuovo, rientra nelle attività previste dallo statuto.

L'Osservatorio ha svolto 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'INEA, 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'INEA 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'INEA 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'INEA annualmente conduce con la collaborazione delle sedi regionali e che hanno dato luogo a interessanti lavori di approfondimento.

3.3. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

MISSIONE DELL'INEA

L'Istituto, in base all'art. 10 del decreto di riordino, svolge 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.

L'Istituto presenta annualmente al Ministro un rapporto sullo stato dell'agricoltura.

L'Istituto, nelle materie di cui al comma 1, svolge inoltre le seguenti funzioni:

- a) realizza indagini, analisi e studi;
- b) svolge i compiti previsti dall'art. 10, comma 5 del D.Lgs n. 454/99 sulla rete di informazione contabile agricola (RICA);
- c) svolge funzione di supporto, nell'interesse delle regioni, delle province autonome, degli enti locali e delle altre pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 10, comma 5 del decreto di riordino;
- d) 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;
- e) diffonde i risultati della propria attività;

Per il raggiungimento delle sue finalità l'Istituto promuove attività di ricerca in collaborazione con le università e le altre istituzioni scientifiche regionali, nazionali, comunitarie internazionali;

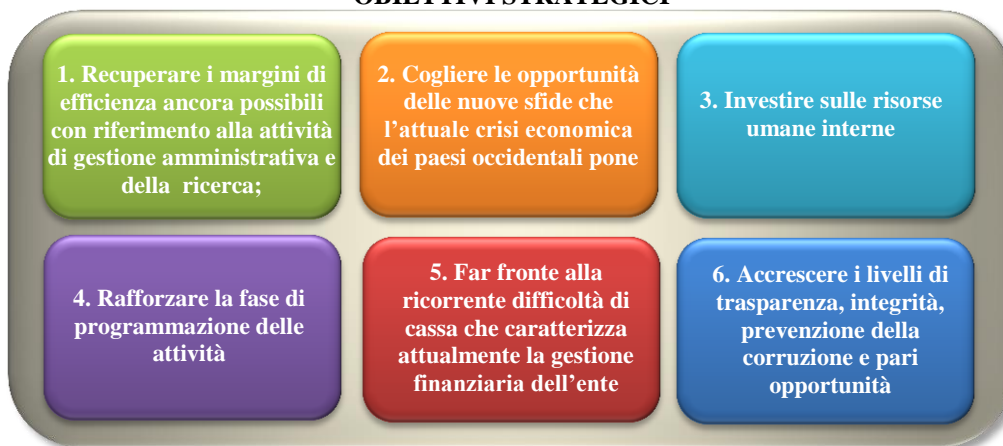
L'Istituto, nell'ambito del perseguimento delle proprie attività istituzionali, può fornire servizi anche in regime di diritto privato;

Per lo svolgimento delle proprie attività di cui ai precedenti commi e di ogni altra attività connessa, ivi compreso l'utilizzo economico dei risultati della propria ricerca, l'Istituto secondo criteri e modalità determinati con proprio regolamento, può stipulare accordi e convenzioni, partecipare o costituire consorzi, fondazioni o società con soggetti pubblici.

AREE FUNZIONALI



OBIETTIVI STRATEGICI



L'albero della performance illustra come la missione e la visione strategica dell'ente si traducano in obiettivi strategici di medio-breve periodo (durata triennale) e in obiettivi operativi di durata annuale che, attraverso il coordinamento dei due uffici dirigenziali, vengono assicurati sotto il profilo dei risultati attesi e degli indicatori di risultato.

La struttura a cascata, come si vedrà nei paragrafi che seguono, comporta che ad ogni obiettivo strategico siano collegati uno o più obiettivi operativi.

L'insieme degli obiettivi operativi è coerente con il piano annuale inserito nel piano triennale di attività.

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'INEA:

- 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:

- 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

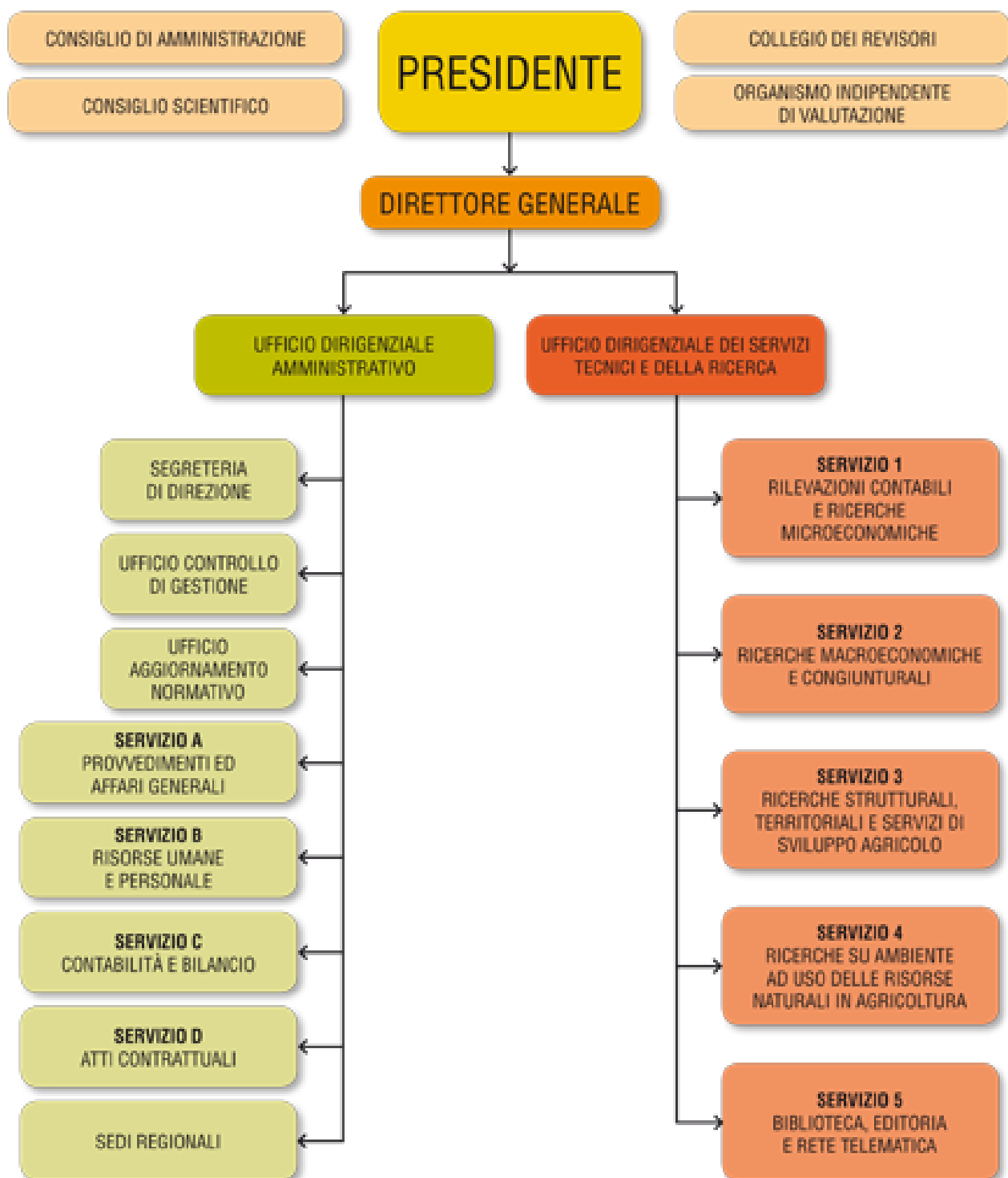
- Ufficio dei Servizi tecnici e della ricerca, ripartito in 5 servizi:
 - Servizio 1 – Rilevazioni contabili e ricerche (analisi) microeconomiche
 - Servizio 2 – Ricerche macroeconomiche e congiunturali
 - Servizio 3 – Ricerche strutturali, territoriali e servizi di sviluppo agricolo
 - Servizio 4 – Ricerche su ambiente ed uso delle risorse naturali in agricoltura
 - Servizio 5 – Biblioteca, editoria e rete telematica

In posizione di staff al Direttore Generale operano inoltre l'Ufficio di controllo di gestione, l'Ufficio di aggiornamento normativo e l'Ufficio di segreteria della dirigenza. Dal 1 aprile 2013, a seguito di una modifica organizzativa formalizzata con la disposizione dirigenziale n. 54 del 29 marzo 2013, anche il settore Rendicontazione progetti è stato posto in posizione di staff alla Direzione Generale.

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 invece l'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) nominato con deliberazione del Presidente INEA n. 50 del 30/06/2010.

Figura n. 2 Organigramma INEA*



*Ultima modifica Disposizione dirigenziale n. 54 del 29.03.2013

4.2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Per quanto riguarda invece il contesto esterno, concorrono con l' INEA, 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.

Volendo entrare meglio nel dettaglio degli stakeholder dell'INEA, 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 per le politiche agricole, alimentari e forestali: la maggioranza delle commesse ricevute dall'INEA, infatti, vedono come soggetto finanziatore il Ministero. Di norma, l'attività richiesta all'INEA consiste nel supporto alla definizione di modalità e procedure per consentire al Ministero di rispondere a previsioni di legge o a disposizioni 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 che il Ministero è chiamato a fornire in sede di scelte politiche a vari.

In ogni caso il rapporto con il Ministero presenta una peculiarità non secondaria se si considera che quest'ultimo riveste contemporaneamente il ruolo di committente 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'INEA è rappresentato dalle 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. Al contrario tale circostanza ha avuto riflessi positivi per l'Istituto, che negli anni ha promosso un approccio per quanto possibile "personalizzato" alle esigenze delle diverse regioni attraverso il quale proporre soluzioni e svolgere attività di assistenza diversificate.

Un altro stakeholder, solo recentemente percepito come tale dall' INEA, è quello delle imprese private e delle loro organizzazioni di rappresentanza. Al momento attuale non si può certo considerare tale categoria 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 potenziale committente.

Naturalmente l'Istituto in quanto ente pubblico non potrà perdere la sua imparzialità nell'analizzare e giudicare i fenomeni e la propria autonomia progettuale e gestionale.

Tra gli stakeholder vanno sicuramente citate le Organizzazioni Sindacali. In un ente di ricerca più che in qualsiasi altra pubblica amministrazione, le risorse umane sono il vero capitale 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 Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 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 hanno competenze specialistiche diverse e rapporti preferenziali oramai collaudati. 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.

4.3. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA

Dall'analisi del contesto interno ed esterno dell'Istituto, vengono in evidenza i punti di forza e di criticità dell'ente (vedi allegato tecnico, scheda n.1 analisi SWOT).

Punti di forza

La presenza all'interno dell'Istituto di un nucleo forte di personale di ricerca qualificato in termini di background formativo, esperienza di ricerca acquisita e capacità di relazione con il mondo della ricerca a livello nazionale e internazionale è sicuramente un elemento da valorizzare per innescare processi di rafforzamento della qualità dei prodotti INEA, con conseguente miglioramento dell'immagine esterna.

A questo si aggiunga una buona capacità dei ricercatori di diffusione dei risultati della ricerca sia nell'ambito delle linee editoriali INEA che su riviste nazionali e internazionali e attraverso la partecipazione a convegni.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dalla presenza di strutture regionali diffuse nel territorio; questo è sicuramente un vantaggio competitivo dell'INEA sia ai fini della ricerca, per la possibilità di realizzare indagini a livello locale/regionale, che delle attività a sostegno dell'impostazione e attuazione delle politiche, perché consente di fornire un supporto a livello capillare nel territorio nazionale acquisendo inoltre una visione privilegiata sull'assetto delle politiche a livello regionale.

L'INEA svolge un ruolo strategico nelle indagini statistiche, in primo luogo grazie al ruolo istituzionale che gli è stato attribuito per la organizzazione e gestione della RICA in Italia. Si tratta dell'unica fonte ufficiale sul funzionamento e i redditi delle imprese agricole che ha fatto includere l'INEA nel SISTAN. La RICA rappresenta un importante patrimonio informativo per l'attività dell'Ente e per il mondo della ricerca economica-agraria italiana, sulla quale ancora investire per migliorarne e consolidarne la rappresentatività e la qualità delle informazioni di base.

Punti di debolezza

Nell'attuale quadro di riferimento interno dell'ente esistono alcuni elementi di vulnerabilità.

In primo luogo, nell'ultimo triennio si è manifestato il rischio di squilibrio economico-finanziario connesso alle ricorrenti crisi di liquidità, ormai strutturali e correlate alla esiguità del contributo annuale complessivo (ordinario e straordinario) ricevuto dal MiPAAF per il proprio funzionamento (€ 5,67 milioni). Altra criticità è legata alla esiguità della pianta organica, che costringe ad un ampio ricorso a personale precario (tempo determinato e co.co.co.). In tale contesto si pone, come prioritaria una politica di gestione e valorizzazione del personale sia di ruolo che precario, al fine di salvaguardare la permanenza

in istituto delle professionalità maturate.

Un altro aspetto da considerare riguarda il grado di integrazione nel sistema della ricerca. Per far fronte a questo problema è opportuno promuovere occasioni di confronto e scambio con soggetti autorevoli (per esempio, attraverso la partecipazione a convegni), ma è altrettanto necessario prestare attenzione alla selezione di nuovi progetti, privilegiando quelli che possono assumere un ruolo strategico anche per la crescita e il consolidamento delle competenze interne.

Altro punto su cui si registra una debolezza dell'Ente è la programmazione di percorsi formativi post-laurea, che rappresenta invece un utile strumento verso una maggiore qualificazione del personale interno e una via prioritaria per il rafforzamento della collaborazione con il mondo Universitario.

Opportunità

La principale opportunità per l'INEA è rappresentata dalla crescente centralità, nelle istituzioni e nella società civile, di molti dei temi di politica agricola, rurale e ambientale su cui l'Istituto ha maturato una consolidata esperienza negli ultimi decenni: agro-alimentare, dinamiche socio-economiche delle aree rurali, politiche agricole e di sviluppo rurale, sviluppo locale e governance, cambiamenti climatici, gestione risorse idriche, spesa pubblica e fiscalità in agricoltura, fonti energetiche rinnovabili in agricoltura, ambiente e risorse naturali, servizi e conoscenza.

Accanto a tali elementi va considerato inoltre il ruolo che assumono le regioni nel promuovere e finanziare la ricerca scientifica in Italia (modifica Titolo V della Costituzione Italiana) che sicuramente rappresenta una ulteriore opportunità di crescita per l'INEA grazie alla sua articolazione regionale.

In relazione ai temi sopramenzionati, si registra, inoltre, un crescente interesse da parte delle principali istituzioni internazionali (Commissione Europea, OCSE, ecc...) che potrebbe comportare di ampliare l'ambito di attività dell'Istituto.

Minacce

La principale minaccia con cui confrontarsi è rappresentata dal rischio di riduzione delle risorse pubbliche disponibili, visto che le manovre anticrisi varate dal governo hanno già prodotto, e continueranno a produrre, una contrazione generalizzata nei bilanci degli enti pubblici, compresi quelli dei nostri principali committenti (MiPAAF e Regioni).

In risposta a tali minacce sono opportune scelte in termini di priorità di ricerca per privilegiare gli ambiti nei quali l'INEA ha tradizionalmente un primato a livello nazionale e comunitario. Inoltre, in presenza di diversi soggetti che competono con l'INEA bisognerà puntare sulla qualità dei prodotti e la capacità di dare risposte concrete alle esigenze conoscitive provenienti dalle politiche ai vari livelli istituzionali.

5 OBIETTIVI STRATEGICI

La programmazione dell'attività dell'INEA si realizza a vari livelli, adattandosi alla struttura organizzativa dell'ente e al contesto istituzionale di riferimento.

I soggetti coinvolti nel processo di pianificazione sono: il Presidente ed il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio scientifico, il Direttore generale che svolge funzioni di indirizzo e controllo sulla struttura e i dirigenti dei due uffici dirigenziali che si collocano a livello sottostante coordinando le strutture operative (Servizi).

Al di sopra dell'INEA si colloca - in una posizione esterna - il Mipaaf, che esercita poteri di vigilanza sull'operato dell'Istituto; gli obiettivi dell'INEA devono essere coerenti con le politiche ed i programmi stabiliti dal Mipaaf.

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

Secondo quanto previsto dall'art. 4 del regolamento di amministrazione e contabilità, *"il Consiglio di amministrazione dell'INEA, aggiorna annualmente il piano triennale di attività. La programmazione costituisce presupposto per la formazione del bilancio di previsione. Il Consiglio con propria deliberazione determina annualmente gli indirizzi e stabilisce i termini in coerenza con le procedure di bilancio per la redazione dei programmi.*

I titolari delle UPB, sulla base delle linee generali e degli indirizzi strategici definiti nella relazione annuale, comunicano al Direttore le previsioni quali-quantitative dei programmi, progetti ed attività che intendono realizzare nel periodo di riferimento.

Il direttore coordina il processo di pianificazione, al fine di rendere coerenti i programmi ed i progetti delle UPB con le linee generali e gli indirizzi strategici dell'organo di vertice, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili".

Il Consiglio di amministrazione, dal 2013, emana formalmente la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (deliberazione n. 4 del 21 febbraio 2013) nella quale traduce le priorità politico-amministrative delineate all'inizio della programmazione, in obiettivi strategici assegnati alla Direzione Generale.

Il Direttore Generale, declina detti obiettivi strategici in obiettivi operativi da assegnare ai due uffici dirigenziali in cui è ripartita l'organizzazione dell'ente.

Nel Piano triennale delle attività 2012-2014 adottato con la deliberazione n.13 del 4 ottobre 2012, il Consiglio di Amministrazione ha individuato i seguenti obiettivi strategici, rappresentati nell'albero della performance riportato al punto 3.3., da realizzare in un arco temporale triennale:

1. Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento alla attività di gestione amministrativa e della ricerca;
- 2.Cogliere le opportunità delle nuove sfide che l'attuale crisi economica dei paesi occidentali pone;
3. Investire sulle risorse umane interne;
4. Rafforzare la fase di programmazione delle attività;
5. Far fronte alla ricorrente difficoltà di cassa che caratterizza attualmente la gestione finanziaria dell'ente.

I sopra elencati obiettivi strategici interessano, anche se in misura diversa, tutta la struttura, comprese, come si è detto, le sedi regionali, e rappresentano le priorità politiche che l'organo di vertice si è dato, avuto riguardo alla misura dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione dell'INEA, oltretutto al funzionamento dell'organizzazione.

Per accogliere le osservazioni formulate dalla CIVIT nel Rapporto individuale sull'avvio del Ciclo di gestione della Performance per l'annualità 2013, l'Istituto ha individuato un ulteriore obiettivo strategico così denominato:

6. Accrescere i livelli di trasparenza, integrità, prevenzione della corruzione e pari opportunità,

che produrrà ulteriori obiettivi operativi per la struttura organizzativa dell'ente, più sotto specificati, con la conseguente rimodulazione dei punteggi attribuiti al raggiungimento di ciascun singolo obiettivo operativo e strategico.

Per ciascun obiettivo strategico sono stati definiti

- l'indicatore/i utilizzato/i
- l'anno di realizzazione
- il target
- l'outcome

Obiettivo strategico N. 1
Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento all'attività di gestione amministrativa e della ricerca

Indicatori	Anno	Target	Outcome
Incremento dell'uso del protocollo informatico (aumento del flusso documentale)	• 2013	+ 10%	Miglioramento dei flussi informativi e riduzione dei costi
	• 2014	+ 30%	
	• 2015	= 2014	
Riduzione dei tempi di pubblicazione degli atti in adempimento agli obblighi sulla trasparenza	• 2013	= 2012	
	• 2014	- 5%	
	• 2015	- 10%	
Rispondenza del sistema informativo URBI alle necessità di gestione dei progetti	• 2013	SI/NO	
	• 2014	SI/NO	
	• 2015	SI/NO	
Percentuale degli obiettivi dirigenziali connessi	• 2013	50%	
	• 2014	75%	
	• 2015	100%	
Percentuale di risparmio sulla spesa /volume di attività	• 2013	2%	
	• 2014	2,5%	
	• 2015	3%	
Riduzione dei tempi di pagamento e di incasso	• 2013	- 5%	
	• 2014	- 5%	
	• 2015	- 5%	
Tempi di rendicontazione, entro 3 mesi dalla conclusione del progetto fatte salve diverse ragioni opportunamente motivate	• 2013	SI/NO	
	• 2014	SI/NO	
	• 2015	SI/NO	

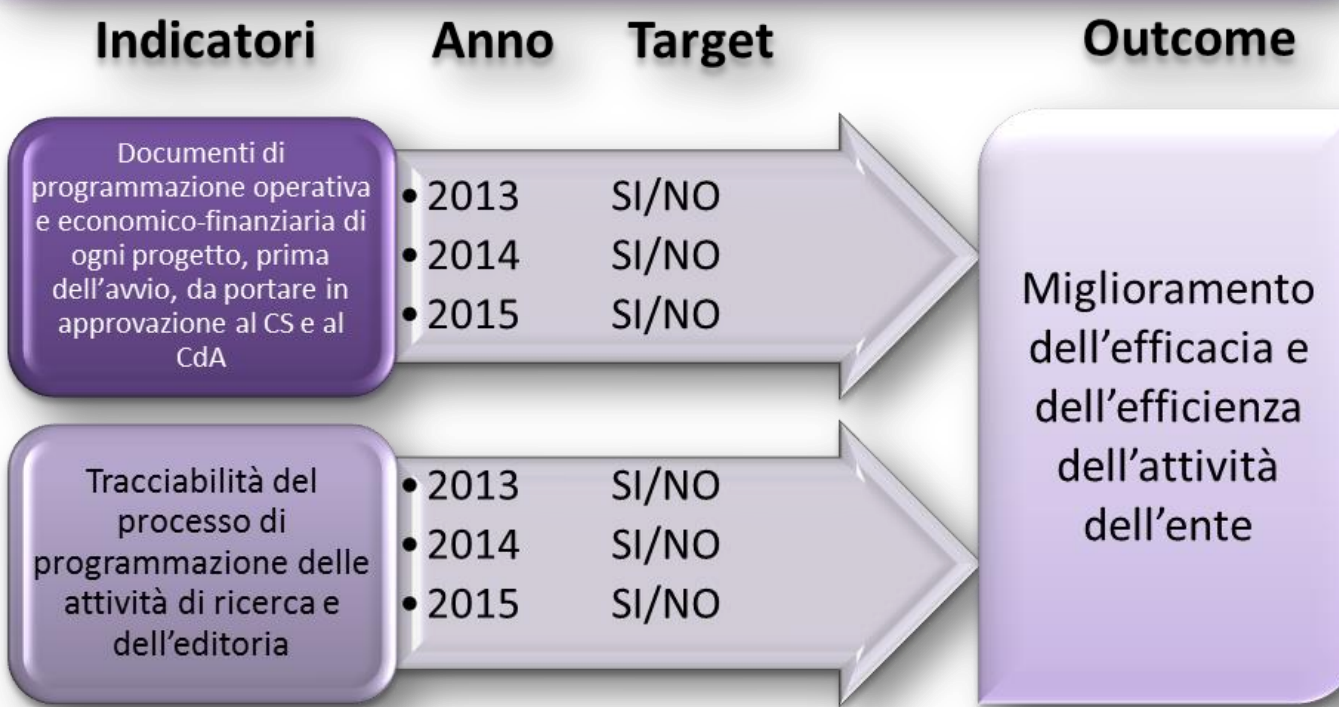
Obiettivo strategico N. 2
Cogliere le opportunità delle nuove sfide che l'attuale crisi economica dei paesi occidentali pone

Indicatori	Anno	Target	Outcome
Numero di progetti innovativi avviati (Europa 2020)/numero di progetti totali	• 2013	> 2012	Adeguamento delle attività dell'Istituto alle novità politiche ed economiche emergenti
	• 2014	> 2013	
	• 2015	> 2014	
Numero di collaborazioni internazionali/numero di progetti totali	• 2013	> 2012	
	• 2014	> 2013	
	• 2015	> 2014	

Obiettivo strategico N. 3 Investire sulle risorse umane interne

Indicatori	Anno	Target	Outcome
Percentuale di obiettivi dirigenziali connessi	• 2013	50%	Incremento dell'efficacia dell'utilizzo del personale
	• 2014	75%	
	• 2015	100%	
Assegnazione del personale alle strutture dell'ente sulla base dell'Archivio documentale delle competenze	• 2013	-	
	• 2014	100%	
	• 2015	100%	
Incrementare la partecipazione del personale interno a seminari scientifici formativi	• 2013	>2012	
	• 2014	>2013	
	• 2015	>2014	

Obiettivo strategico N. 4
Rafforzare la fase di programmazione delle attività



Obiettivo strategico N. 5
Far fronte alla ricorrente difficoltà di cassa che caratterizza attualmente la gestione finanziaria dell'ente

Indicatori	Anno	Target	Outcome
Piani finanziari mensili	• 2013	SI/NO	Flusso di liquidità correlato al flusso di spesa
	• 2014	SI/NO	
	• 2015	SI/NO	
Percentuale degli obiettivi dirigenziali connessi	• 2013	50%	
	• 2014	75%	
	• 2015	100%	
Accelerazione dei pagamenti in funzione della rendicontazione dei progetti e delle corrispondenti riscossioni	• 2013	> 2012	
	• 2014	> 2013	
	• 2015	> 2014	
Tempi di pagamento a collaboratori e fornitori	• 2013	<= 360 gg	
	• 2014	< 2013	
	• 2015	< 2014	

Obiettivo strategico N. 6
Accrescere i livelli di trasparenza, integrità, prevenzione della corruzione e pari opportunità

Indicatori	Anno	Target	Outcome
Disponibilità on-line curricula dipendenti con incarichi di responsabilità e dei ricercatori e tecnologi	• 2013	= 2012	Incremento livello trasparenza , integrità, prevenzione corruzione e pari opportunità
	• 2014	50%	
	• 2015	100%	
Sensibilizzazione del personale sui temi dell'integrità e della prevenzione della corruzione	• 2013	= 2012	Incremento livello trasparenza , integrità, prevenzione corruzione e pari opportunità
	• 2014	20%	
	• 2015	50%	
Sensibilizzazione del personale con funzioni di responsabilità sul rispetto principi pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto delle forme di discriminazione e violenza morale o psichica sui lavoratori	• 2013	= 2012	Incremento livello trasparenza , integrità, prevenzione corruzione e pari opportunità
	• 2014	30%	
	• 2015	50%	

Dagli obiettivi strategici sopra indicati sono stati tratti, per ciascun ufficio dirigenziale, i singoli obiettivi operativi descritti nel paragrafo seguente.

6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Dato il quadro degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio di Amministrazione, compreso quello aggiunto in accoglimento dei suggerimenti della CIVIT, è stata prevista per il 2013 un'ampia e dettagliata serie di attività, distinta per Direzione Generale, Ufficio dirigenziale e per Servizi, condivise con i titolari delle strutture organizzative interessate.

Di seguito vengono dapprima elencati tutti gli obiettivi operativi collegati a ciascun obiettivo strategico e, più sotto, per ciascuno di essi, vengono descritti:

- l'indicatore/i utilizzato/i
- il target
- i servizi/strutture organizzative coinvolte.

1. RECUPERARE I MARGINI DI EFFICIENZA ANCORA POSSIBILI CON RIFERIMENTO ALLA ATTIVITÀ DI GESTIONE AMMINISTRATIVA E DELLA RICERCA:

- a. Migliorare la funzionalità del protocollo informatico per standardizzarne l'utilizzo; incrementare il numero di utenti e migliorare la fruibilità; consentire l'accesso agli archivi specifici dei servizi (sola lettura);
- b. Mettere a disposizione delle sedi regionali i documenti ufficiali relativi ai progetti e al funzionamento delle sedi;
- c. Adeguare le procedure interne ai nuovi obblighi sulla trasparenza;
- d. Rendere Urbi più efficiente e più funzionale alla gestione dei progetti;
- e. Omogeneizzazione di alcune procedure amministrative

2. COGLIERE LE OPPORTUNITÀ DELLE NUOVE SFIDE CHE L'ATTUALE CRISI ECONOMICA DEI PAESI OCCIDENTALI PONE:

- a. incrementare la partecipazione del personale interno a progetti innovativi (Europa 2020);
- b. incrementare i rapporti internazionali;

3. INVESTIRE SULLE RISORSE UMANE INTERNE:

- a. Condividere le fasi salienti della vita di un progetto fra Servizi tecnici e della ricerca ed amministrazione;
- b. Creare una più stretta rete di relazioni fra i Servizi tecnici e della ricerca e le Sedi regionali;
- c. Creare una banca dati delle competenze del personale dell'ente;

4. RAFFORZARE LA FASE DI PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ:

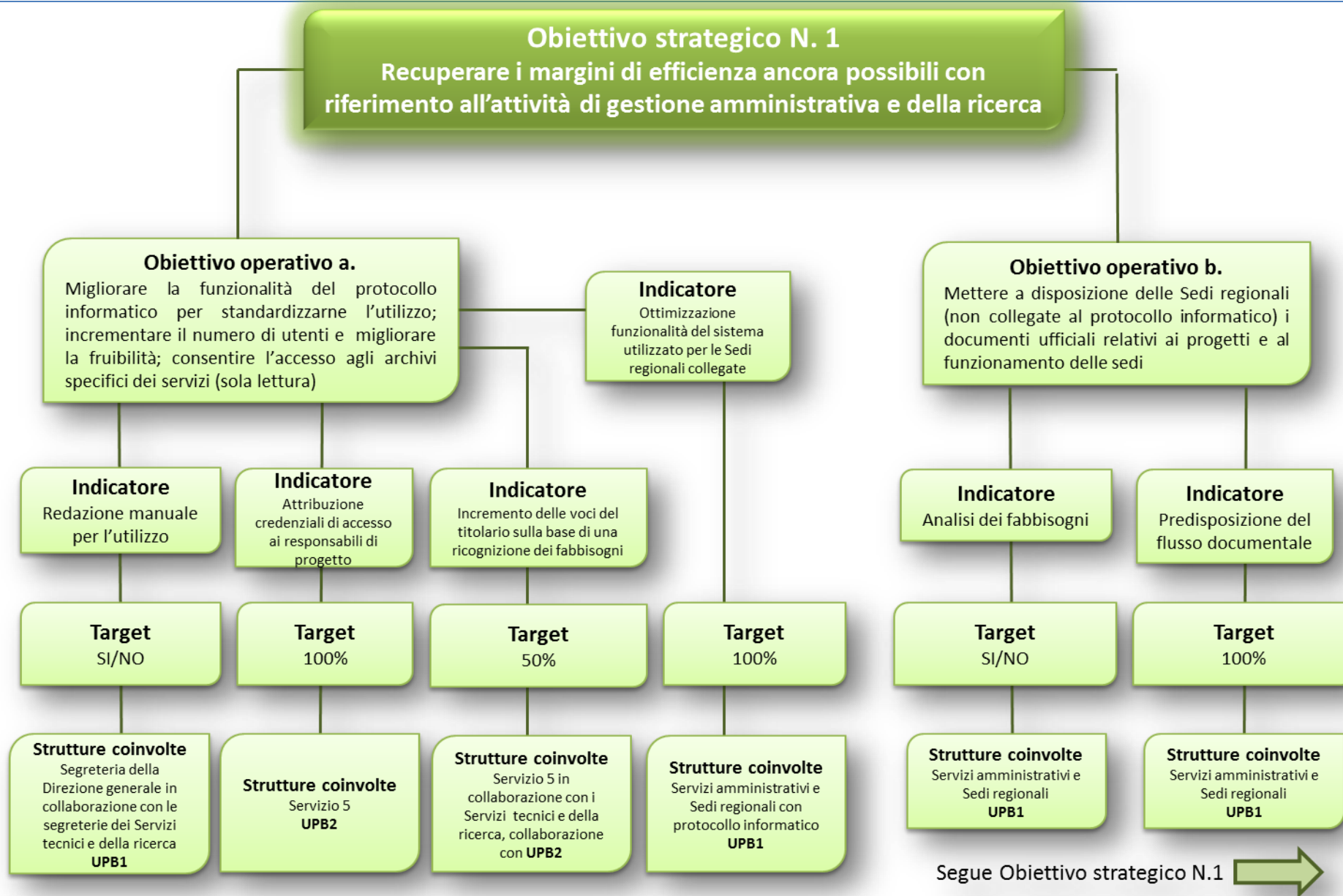
- a. Definire un processo standard di programmazione delle attività da proseguire o da intraprendere;
- b. Migliorare la capacità di programmazione dell'attività editoriale;

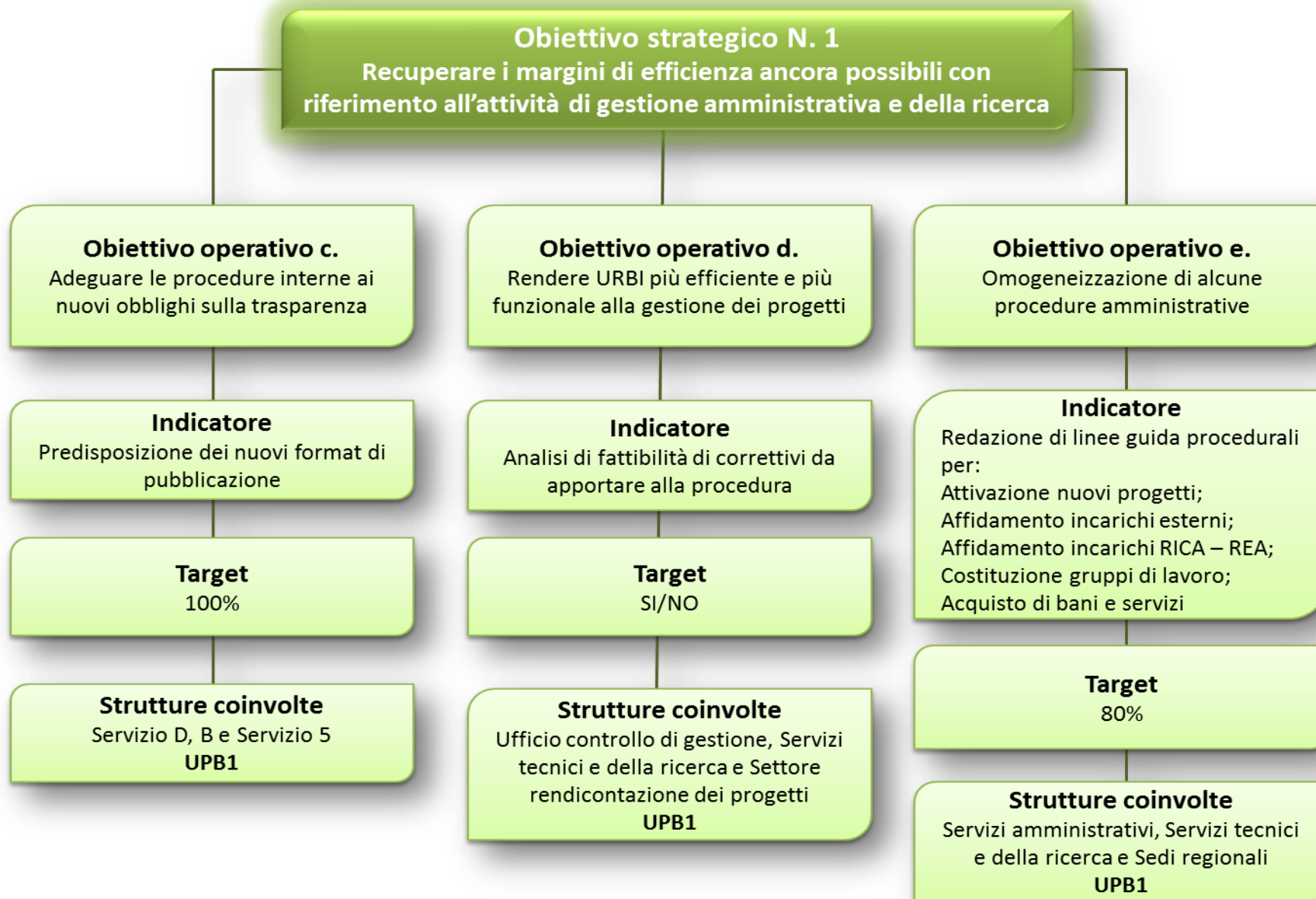
5. FAR FRONTE ALLA RICORRENTE DIFFICOLTÀ DI CASSA CHE CARATTERIZZA ATTUALMENTE LA GESTIONE FINANZIARIA DELL'ENTE:

- a. Programmare in maniera strategica le procedure di spesa in funzione della rendicontazione dei progetti finanziati;
- b. favorire l'acquisizione di progetti con anticipazione;

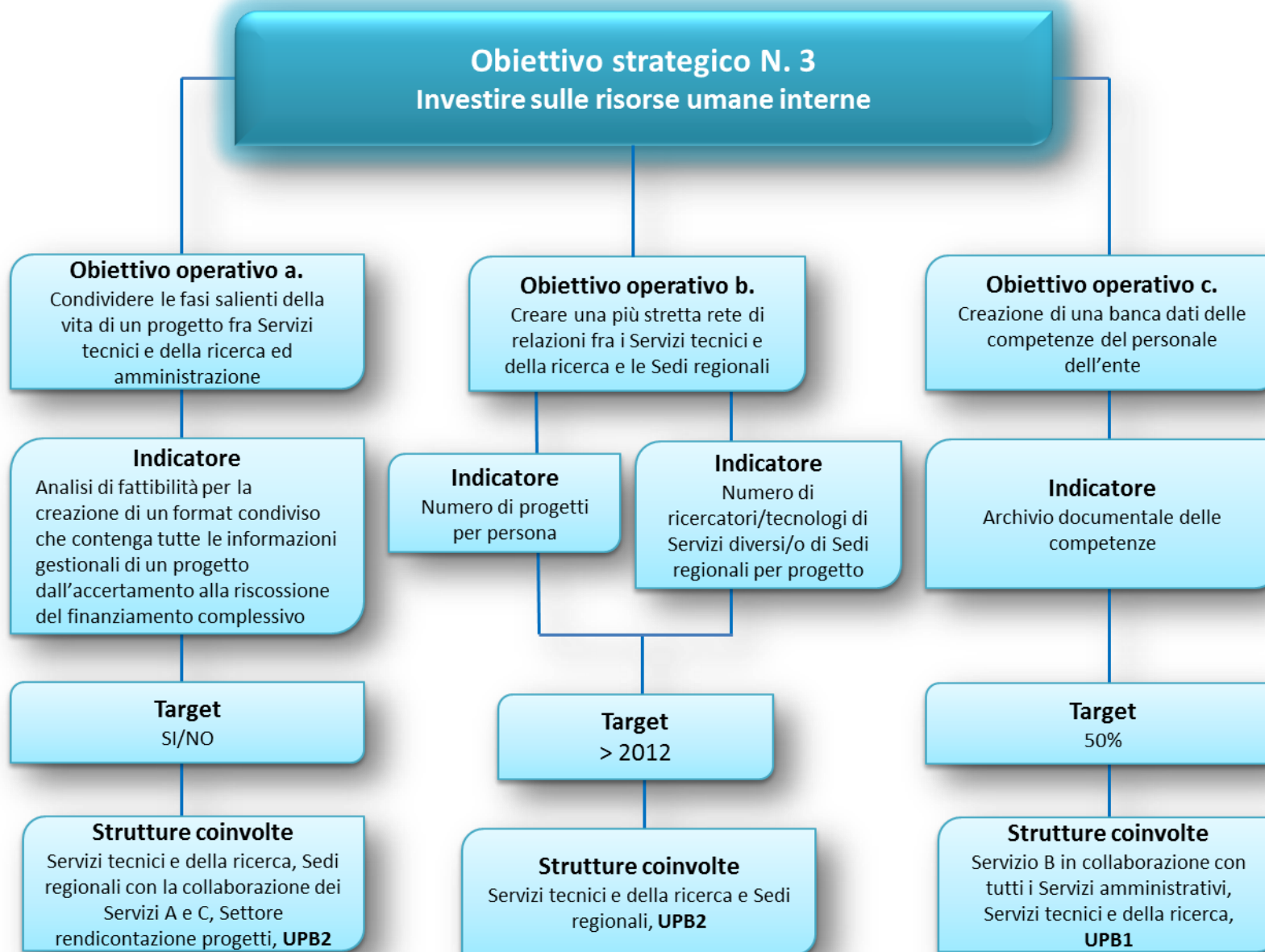
6. ACCRESCERE I LIVELLI DI TRASPARENZA, INTEGRITÀ, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PARI OPPORTUNITÀ:

- a. Individuazione di un format omogeneo per la pubblicazione dei curricula dei dipendenti con incarico di responsabilità e dei ricercatori e tecnologi;
- b. Avvio di eventi seminari interni per sensibilizzare il personale sui temi dell'integrità e dell'anticorruzione;
- c. Avvio di audizioni da parte del CUG nei confronti del personale con posizioni di responsabilità nell'ente, finalizzate a favorire il rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto di forme di discriminazione, violenza morale o psichica sui lavoratori.

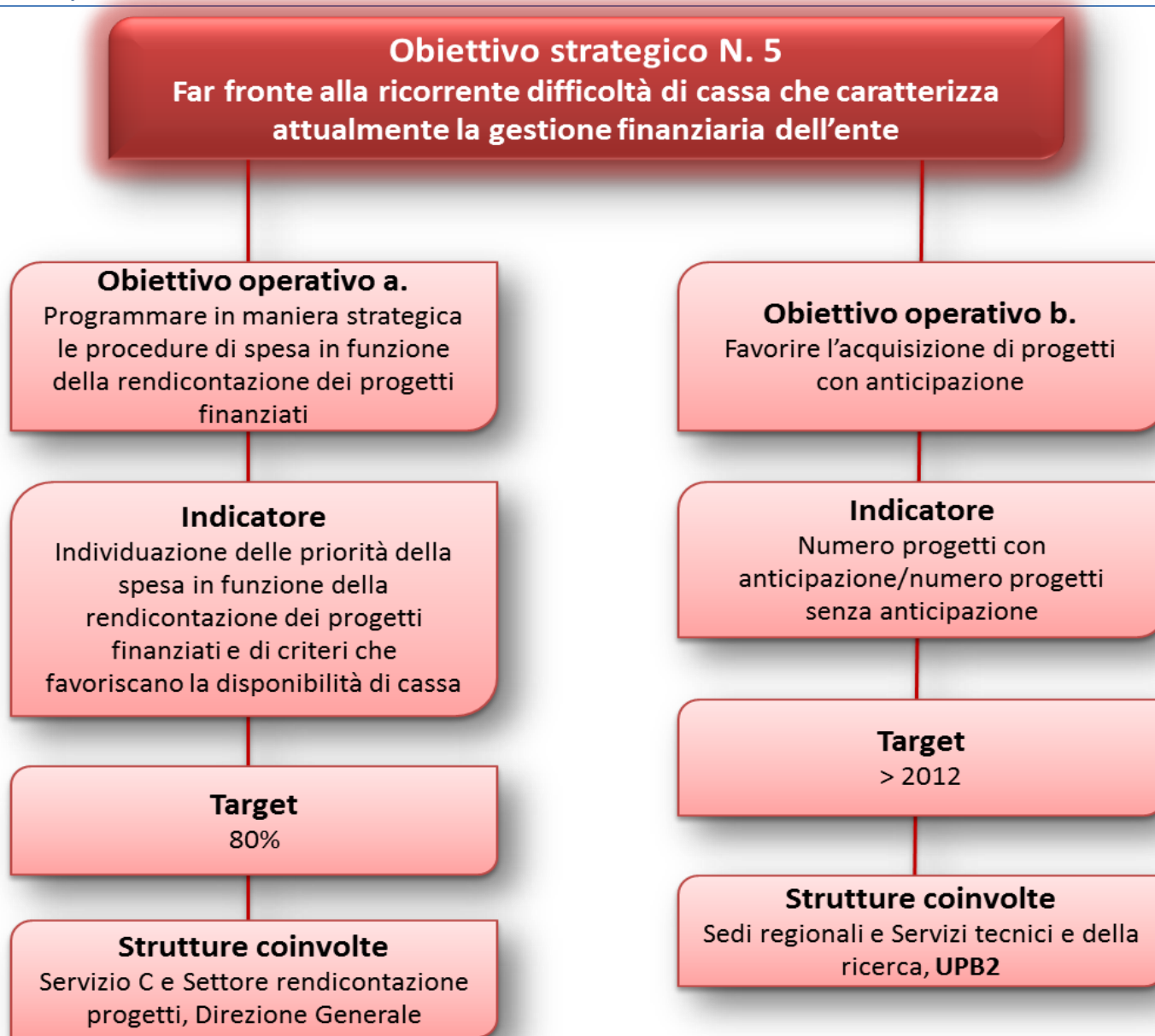














7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Con la deliberazione del Presidente n. 80 dell'11 dicembre 2012 è stata costituita la Struttura tecnica permanente di assistenza all'OIV che ha immediatamente avviato un programma di lavoro dandosi come priorità l'elaborazione del Piano triennale della Performance 2013-2015, da predisporre nei termini di legge.

La struttura, su indicazione del vertice amministrativo, ha individuato nel piano triennale delle attività il documento nel quale l'organo politico dell'ente ha indicato le linee di indirizzo strategico.

Partendo da tale documento e considerando i tempi stretti di operatività si è deciso di utilizzare una modalità di individuazione degli obiettivi di performance che fosse rapida ed al tempo stesso contemplasse la contestuale partecipazione di tutte le componenti della struttura organizzativa dell'ente, dagli Uffici dirigenziali ai servizi dell'amministrazione e della ricerca, alle Sedi regionali.

E' stato quindi organizzato un incontro, ed in quella occasione, sulla base degli obiettivi strategici individuati dal Consiglio di amministrazione, sono stati individuati e condivisi tra le varie componenti dell'organizzazione, in un utilissimo confronto tra amministrazione e parte tecnico-scientifica, una serie di obiettivi operativi con i relativi indicatori e target.

La struttura tecnica permanente di assistenza all'OIV con un percorso di bottom-up, ha, nel rispetto dei termini di legge, condiviso con la Direzione una proposta per l'azione amministrativa e la gestione di Obiettivi strategici coerenti con gli obiettivi operativi da sottoporre al Consiglio di amministrazione nella prima seduta utile.

7.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

Come detto, l'Inea ha fondato l'aggiornamento del presente piano sulla nuova programmazione strategica prevista dall'organo di vertice con l'adozione del Piano triennale delle attività e sul bilancio di previsione dell'ente per il 2013 adottato con deliberazione n. 21 del 20 dicembre 2013, che, sulla base delle risorse finanziarie disponibili, ne costituisce attuazione concreta.

Il collegamento tra i due documenti è costituito dalla indicazione da parte del Consiglio di amministrazione di Obiettivi strategici, alcuni dei quali hanno un particolare impatto sul bilancio previsionale.

In particolare l'obiettivo strategico 1 (*Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento alla attività di gestione amministrativa e della ricerca*) e l'obiettivo strategico 4 (*Rafforzare la fase di programmazione delle attività*) sono quelli per i quali sono stati previsti una serie di interventi tesi:

- a. a ridurre le spese
- b. a proseguire nei processi di informatizzazione
- c. a migliorare la capacità di programmazione

La contrazione di alcune categorie di spesa rispetto alla previsione iniziale dell'esercizio precedente:

- Telefoniche (attraverso un maggiore uso di tecnologie informatiche)
- Di missione (con l'uso di web conference)
- Documentali (con la dematerializzazione dei documenti)

e l'investimento finalizzato ad una maggiore digitalizzazione costituiscono nel bilancio gli strumenti per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

A loro volta gli obiettivi di bilancio si traducono in performance di struttura e individuali.

Per cui sia il Direttore generale, sia i dirigenti, verranno misurati sulle capacità di contenimento della spesa e di informatizzazione dei processi.

Il bilancio prevede inoltre un ulteriore sviluppo del Sistema informativo dell'ente che, in ultima analisi, dovrà portare ad un miglior sistema di programmazione e di controllo di gestione.

7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nonostante le criticità sul fronte delle risorse da dedicare ad attività specifiche e complesse quali sono quelle collegate agli adempimenti in materia di performance, al fine di porsi in linea con l'ordinamento, a fine 2012 l'INEA ha adottato il provvedimento di nomina della struttura tecnica permanente di assistenza all'OIV.

Detta struttura, immediatamente operativa, si è data come priorità quella di rimettersi in linea con i tempi e di individuare una modalità di condivisione degli obiettivi della performance con l'intera struttura dell'ente.

In maniera graduale la struttura proporrà al vertice amministrativo di porre in essere le attività utili alla predisposizione di strumenti di budgeting e di utilizzare gli strumenti informatici disponibili in grado di collegare i costi agli obiettivi strategici e a quelli operativi.

7.4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance organizzativa dell'INEA riguarda la Direzione Generale, gli uffici dirigenziali ed i servizi.

Ai fini della valutazione della performance organizzativa sono oggetto di misurazione i prodotti realizzati con riferimento agli obiettivi programmati e sono costituiti da una analisi dei risultati conseguiti in relazione alle priorità stabilite.

Negli allegati 1, 2 e 3 al presente Piano sono riportati in modo sintetico gli obiettivi, gli indicatori e i pesi attribuiti che, nella performance organizzativa, possono raggiungere un totale massimo di 75 punti.

7.5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Consiglio assegna obiettivi strategici al Direttore Generale. Questi sono poi declinati in obiettivi operativi, coerenti e coordinati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati e a cui sono associati indicatori necessari per la misurazione del risultato previsto.

La valutazione della performance individuale del direttore generale e dei dirigenti amministrativi dei due uffici dirigenziali, è basata su un sistema che assegna un punteggio massimo di 25 punti nella valutazione dei comportamenti organizzativi che avviene confrontando i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Per il personale appartenente ai livelli IV-VIII la valutazione viene invece attuata attraverso il giudizio sull'attività svolta, formulato dal responsabile di struttura di appartenenza del dipendente sulla base di criteri previsti dalla normativa contrattuale di riferimento.

Infine con riguardo al personale appartenente ai livelli I-III dei profili di ricercatori e tecnologi è da rilevare che, secondo quanto stabilito dall'ANVUR, l'attività svolta da questa categoria di personale può essere oggetto di valutazione esclusivamente per la parte strettamente amministrativa, ad esclusione pertanto dell'attività scientifica e di ricerca.

La valutazione della performance individuale viene realizzata conseguentemente solo nei confronti dei responsabili di struttura, (responsabili di servizio e di sede regionale) ai quali solo sono affidati alcuni compiti gestionali/amministrativi, con riferimento all'attività di coordinamento svolta per la struttura cui afferiscono.

ALLEGATI TECNICI

SCHEDA 1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO (ANALISI SWOT)

Punti di forza	Punti di debolezza
Personale di ricerca qualificato con particolare riferimento alle analisi di politica	Squilibrio economico-finanziario
	Esiguità della dotazione organica
Struttura capillare nel territorio nazionale	Scarsa integrazione con il sistema nazionale della conoscenza
Attribuzione ruoli istituzionali (es. <i>RICA</i>)	Bassa efficienza nella gestione delle commesse
Gestione ed implementazione di importanti banche dati di interesse agricolo	Scarsa programmazione nella formazione post-laurea
Buona capacità di diffusione della ricerca	Scarso coordinamento tra settore amministrativo e settore ricerca
Opportunità	Minacce
Crescita dell'interesse per i temi agricoli, alimentari e ambientali	Riduzione delle risorse pubbliche per la ricerca
Crescente domanda di analisi e di studi da parte di istituzioni internazionali (UE, OCSE, ecc)	Scadenza del periodo di programmazione della Politica di Sviluppo Rurale 2007-2013
Crescente domanda di analisi e di studi da parte del MiPAAF e altri Ministeri, delle Regioni	Processi di accorpamento delle strutture di ricerca
Crescente fabbisogno di assistenza tecnica da parte del MiPAAF e delle Regioni	Conflittualità nei rapporti con le OOSS in relazione all'applicazione della normativa di cui al D.Lgs. n. 150/2009

SCHEDA 2 - . ANALISI QUALI – QUANTITATIVA DELLE RISORSE UMANE¹

2.1. Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

INDICATORI	VALORI
Età media del personale	45
Età media dei dirigenti	49
Tasso di crescita unità di personale negli anni (2011-2012)	-1,69%
% di dipendenti in possesso di laurea	58%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%

2.2. Analisi benessere organizzativo

INDICATORI	VALORI
Tasso di assenze (gg lavorabili/gg di assenza a qualsiasi titolo)	20 %
Tasso dimissioni premature	0,43%
Tasso richieste di trasferimento	0,86%
Tasso infortuni	0,34%
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 40.464,07
% di personale assunto a tempo indeterminato	50%

¹ Situazione al 31/12/2012 del personale assunto a tempo indeterminato e determinato. Per dirigenti si intende il personale inquadrato ai sensi del D.lgs. n 165/01. Il tasso di dimissioni premature riguarda il solo personale a tempo determinato, in quanto non si sono verificate dimissioni del personale a tempo indeterminato.

2.3. Analisi di genere

INDICATORI	VALORI
% di dirigenti donne	66%
% di donne rispetto al totale del personale	61%
Età media del personale femminile	44
% di personale donna laureato rispetto al tot personale	32%

ALLEGATO 1
SCHEDA OBIETTIVI STRATEGICI
DIREZIONE GENERALE

OBIETTIVO STRATEGICO 1

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO	
Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento all'attività di gestione amministrativa e della ricerca	Incremento dell'uso del protocollo informatico (aumento flusso documentale)	2013	+10%	Miglioramento e velocizzazione dei flussi informativi e riduzione dei costi	20	
		2014	+30%			
		2015	= 2014			
	Riduzione dei tempi di pubblicazione degli atti in adempimento agli obblighi sulla trasparenza	2013	= 2012			
		2014	-5%			
		2015	-10%			
	Rispondenza del sistema URBI alle necessità di gestione dei progetti	2013	SI/NO			
		2014	SI/NO			
		2015	SI/NO			
	Percentuale di obiettivi dirigenziali connessi	2013	50%			
		2014	75%			
		2015	100%			
	Percentuale di risparmio sulla spesa/volume di attività	2013	2%			
		2014	2,5%			
		2015	3%			
	Riduzione dei tempi di pagamento e di incasso	2013	-5%			Riduzione dei residui passivi e dei residui attivi al netto degli eventuali annullamenti
		2014	-5%			
		2015	-5%			
Tempi di rendicontazione, entro 3 mesi dalla conclusione del progetto fatte salve diverse ragioni opportunamente motivate	2013	SI/NO				
	2014	SI/NO				
	2015	SI/NO				

OBIETTIVO STRATEGICO 2

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO
Cogliere le opportunità delle nuove sfide che l'attuale crisi economica dei paesi occidentali pone	Numero di progetti innovativi avviati (Europa 2020)/numero di progetti totali	2013	> 2012	Adeguamento delle attività dell'Istituto alle novità politiche ed economiche emergenti	5
		2014	> 2013		
		2015	> 2014		
	Numero di collaborazioni internazionali/numero di progetti totali	2013	> 2012		
		2014	> 2013		
		2015	> 2014		

OBIETTIVO STRATEGICO 3

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO
Investire sulle risorse umane	Percentuale di obiettivi dirigenziali connessi	2013	50%	Incremento dell'efficacia dell'utilizzo del personale	10
		2014	75%		
		2015	100%		
	Assegnazione del personale alle strutture dell'ente sulla base dell'Archivio documentale delle competenze	2013	-		
		2014	100%		
		2015	100%		
	Incrementare la partecipazione del personale interno a seminari scientifici formativi	2013	>2012		
		2014	>2013		
		2015	>2014		

OBIETTIVO STRATEGICO 4

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO
Rafforzare la fase di programmazione delle attività	Documenti di programmazione operativa e economico-finanziaria di ogni progetto, prima dell'avvio, da portare in approvazione al CS e al CdA	2013	SI/NO	Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività dell'ente	10
		2014	SI/NO		
		2015	SI/NO		
	Tracciabilità del processo di programmazione delle attività e dell'editoria	2013	SI/NO		
		2014	SI/NO		
		2015	SI/NO		

OBIETTIVO STRATEGICO 5

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO
Far fronte alla ricorrente difficoltà di cassa che caratterizza attualmente la gestione finanziaria dell'ente	Piani finanziari mensili	2013	SI/NO	Flusso di liquidità correlato al flusso di spesa	20
		2014	SI/NO		
		2015	SI/NO		
	Percentuale di obiettivi dirigenziali connessi	2013	+10%		
		2014	+30%		
		2015	= 2014		
	Accelerazione dei pagamenti in funzione della rendicontazione di progetti e delle corrispondenti riscossioni	2013	= 2012		
		2014	-5%		
		2015	-10%		
	Tempi di pagamento a collaboratori e fornitore	2013	<=360 gg		
		2014	< 2013		
		2015	< 2014		

OBIETTIVO STRATEGICO 6

	INDICATORI	ANNO	TARGET	OUTCOME	PESO
Accrescere i livelli di trasparenza, integrità, prevenzione della corruzione e pari opportunità	Disponibilità on-line curricula dipendenti con incarichi di responsabilità e dei ricercatori e tecnologi	2013	= 2012	Incremento livello trasparenza, integrità, prevenzione corruzione e pari opportunità	10
		2014	+50%		
		2015	100%		
	Sensibilizzazione del personale sui temi dell'integrità e della prevenzione della corruzione	2013	= 2012		
		2014	+20%		
		2015	+50%		
	Sensibilizzazione del personale con funzioni di responsabilità sul rispetto principi pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto delle forme di discriminazione e violenza morale o psichica sui lavoratori	2013	= 2012		
		2014	+30%		
		2015	+50%		

TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI	75
------------------------------------	-----------

ALLEGATO 2
SCHEDA OBIETTIVI OPERATIVI
DIREZIONE GENERALE

DIREZIONE GENERALE - OBIETTIVO STRATEGICO 5

Far fronte alla ricorrente difficoltà di cassa che caratterizza attualmente la gestione finanziaria dell'ente

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE
Programmare in maniera strategica le procedure di spesa in funzione della rendicontazione dei progetti finanziati	Individuazione delle priorità della spesa in funzione della rendicontazione dei progetti finanziati e di criteri che favoriscano la disponibilità di cassa	80%	Servizio C e Settore rendicontazione progetti

ALLEGATO 3
SCHEDA OBIETTIVI OPERATIVI
UFFICIO DIRIGENZIALE DEI
SERVIZI AMMINISTRATIVI

UFFICIO DIRIGENZIALE “SERVIZI AMMINISTRATIVI”

UPB1 - OBIETTIVO STRATEGICO 1

Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento all’attività di gestione amministrativa della ricerca

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Migliorare la funzionalità del protocollo informatico per standardizzarne l'utilizzo; incrementare il numero di utenti e migliorare la fruibilità; consentire l'accesso agli archivi specifici dei servizi (sola lettura)	Redazione manuale per l'utilizzo	SI/NO	Segreteria della Direzione generale in collaborazione con le segreterie dei Servizi tecnici e della ricerca	5	40
	Ottimizzazione funzionalità del sistema utilizzato per le Sedi regionali collegate al protocollo informatico a seguito di analisi dei fabbisogni	100%	Servizi amministrativi e Sedi regionali collegate al protocollo informatico in collaborazione con il Servizio 5	6	
Mettere a disposizione delle Sedi regionali (non collegate al protocollo informatico) i documenti ufficiali relativi ai progetti e al funzionamento delle Sedi	Analisi dei fabbisogni	SI/NO	Servizi amministrativi e Sedi regionali	5	
	Predisposizione del flusso documentale	100%	Servizi amministrativi e Sedi regionali	5	
Adeguare le procedure interne ai nuovi obblighi sulla trasparenza	Predisposizione dei nuovi format di pubblicazione	100%	Servizio D, B e Servizio 5	4	
Rendere URBI più efficiente e più funzionale alla gestione dei progetti	Analisi di fattibilità di correttivi da apportare alla procedura	SI/NO	Ufficio controllo di gestione, Servizi tecnici e della ricerca e Settore rendicontazione dei progetti	7	
Omogeneizzazione di alcune procedure amministrative	Redazione di linee guida procedurali per: <ul style="list-style-type: none"> ● attivazione nuovi progetti; ● affidamento incarichi esterni; ● affidamento incarichi RICA-REA; ● costituzione gruppi di lavoro; ● acquisto di beni e servizi 	80%	Servizi amministrativi, Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	8	

UPB1 - OBIETTIVO STRATEGICO 3

Investire sulle risorse umane interne

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Creazione di una banca dati delle competenze del personale dell'ente	Archivio documentale delle competenze	50%	Servizio B in collaborazione con tutti i Servizi amministrativi e i Servizi tecnici e della ricerca	15	15

UPB1 - OBIETTIVO STRATEGICO 4

Rafforzare la fase di programmazione delle attività

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Definire un processo standard di programmazione delle attività da proseguire o da intraprendere salvaguardandone la coerenza con il programma triennale delle attività	Proposta per la definizione del processo di programmazione	SI/NO	Servizi tecnici e della ricerca, Sedi regionali e Servizi amministrativi	10	10

UPB1 - OBIETTIVO STRATEGICO 6

Accrescere i livelli di trasparenza, integrità, prevenzione della corruzione e pari opportunità

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Individuazione di un format omogeneo per la pubblicazione dei curricula dei dipendenti con incarichi di responsabilità e dei ricercatori e tecnologi (TRASPARENZA)	Predisposizione format curricula	SI/NO	Servizio B	5	10
Avvio di audizioni da parte del CUG nei confronti del personale con posizioni di responsabilità nell'ente, finalizzate a favorire il rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto di forme di discriminazione, violenza morale o psichica sui lavoratori (PARI OPPORTUNITA')	Individuazione soggetti da audire e redazione traccia intervista	SI/NO	CUG	5	
TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI				75	

ALLEGATO 4
SCHEDA OBIETTIVI OPERATIVI
UFFICIO DIRIGENZIALE DEI
SERVIZI TECNICI E DELLA RICERCA

UFFICIO DIRIGENZIALE “SERVIZI TECNICI E DELLA RICERCA”

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 1

Recuperare i margini di efficienza ancora possibili con riferimento all’attività di gestione amministrativa della ricerca

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Migliorare la funzionalità del protocollo informatico per standardizzarne l’utilizzo; incrementare il numero di utenti e migliorare la fruibilità; consentire l’accesso agli archivi specifici dei servizi (sola lettura)	Attribuzione credenziali di accesso ai responsabili di progetto	100%	Servizio 5	10	20
	Incremento delle voci del titolare sulla base di una ricognizione dei fabbisogni	50%	Servizio 5 in collaborazione con i Servizi tecnici e dalla ricerca	10	

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 2

Cogliere le opportunità delle nuove sfide che l’attuale crisi economica dei paesi occidentali pone

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Incrementare la partecipazione del personale interno a progetti innovativi (EUROPA 2020)	Numero di unità di personale/numero progetti innovativi	> 2012	Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	4	10
Incrementare i rapporti internazionali	Numero collaborazioni internazionali	> 2012	Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	6	

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 3

Investire sulle risorse umane interne

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Condividere le fasi salienti della vita di un progetto fra Servizi tecnici e della ricerca ed amministrazione	Analisi di fattibilità per la creazione di un format condiviso che contenga tutte le informazioni gestionali di un progetto, dall'accertamento alla riscossione del finanziamento complesso	SI/NO	Servizi tecnici e della ricerca, Sedi regionali con la collaborazione dei Servizi A, C del Settore rendicontazione progetti	15	20
Creare una più stretta rete di relazioni fra i Servizi tecnici e della ricerca e le Sedi regionali	Numero di progetti per persona	> 2012	Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	3	
	Numero di ricercatori/ tecnologi di Servizi diversi/o di Sedi regionali per progetto			2	

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 4

Rafforzare la fase di programmazione delle attività

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Definire un processo standard di programmazione delle attività da proseguire o da intraprendere salvaguardandone la coerenza con il programma triennale delle attività	Proposta per la definizione del processo di programmazione	SI/NO	Servizi tecnici e della ricerca, Sedi regionali e Servizi amministrativi	5	10
Migliorare la capacità di programmazione dell'attività editoriale	Pubblicazione realizzate/ pubblicazioni programmate	+20% rispetto al 2012	Servizio 5, Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	5	

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 5

Far fronte alla ricorrente difficoltà di cassa che caratterizza attualmente la gestione finanziaria dell'ente

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Favorire l'acquisizione di progetti con anticipazione	Numero progetti con anticipazione/numero totale dei progetti	> 2012	Servizi tecnici e della ricerca e Sedi regionali	5	5

UPB2 - OBIETTIVO STRATEGICO 6

Accrescere i livelli di trasparenza, integrità, prevenzione della corruzione e pari opportunità

OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	STRUTTURE COINVOLTE	PESO	
Avvio eventi seminari interni per sensibilizzare il personale sui temi dell'integrità e dell'anticorruzione (INTEGRITA' E ANTICORRUZIONE)	Definizione dei contenuti e programmazione eventi seminari	SI/NO	Struttura supporto Resp. anticorruzione	10	10

TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI

75