

PROGRAMMA STRATEGICO

2020-2022

ISTITUTO REGIONALE PER LA FLORICOLTURA (IRF)

*Documento approvato nella seduta di Comitato Direttivo del 27 novembre
2019 con delibera n.16.*

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
AREA AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA	7
<i>Organi dell'Ente</i>	
<i>Risorse finanziarie</i>	
<i>Risorse umane</i>	
<i>Patrimonio dell'Ente</i>	
<i>Gestione amministrativa</i>	
<i>Personale coinvolto nell'Area Amministrativa e necessità di completamento delle risorse umane destinate al reparto</i>	
AREA RICERCA & SVILUPPO	10
<i>1. Azioni integrate volte alla diversificazione, al miglioramento della produzione e all'introduzione di nuovi prodotti</i>	
<i>Obiettivi</i>	
<i>Metodologia di lavoro</i>	
<i>Azioni</i>	
<i>Risorse finanziarie</i>	
<i>Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF</i>	
<i>Attrezzature e manutenzioni necessarie</i>	
<i>Risultati ed indicatori</i>	
<i>2. Azioni integrate per la gestione fitosanitaria sostenibile e la difesa delle colture del territorio</i>	
<i>Obiettivi</i>	
<i>Metodologia di lavoro</i>	
<i>Azioni</i>	
<i>Risorse finanziarie</i>	
<i>Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF</i>	
<i>Attrezzature e manutenzioni necessarie</i>	
<i>Risultati ed indicatori</i>	
AREA PRESTAZIONI SPECIALISTICHE PER LA PRODUZIONE	15
<i>Obiettivi</i>	
<i>Metodologia di lavoro</i>	
<i>Azioni</i>	
<i>Risorse finanziarie</i>	
<i>Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF</i>	
<i>Attrezzature e manutenzioni necessarie</i>	
<i>Risultati ed indicatori</i>	
AREA COMUNICAZIONE	17
<i>1. Comunicazione interna</i>	
<i>2. Comunicazione esterna</i>	
<i>Risorse necessarie</i>	
FABBISOGNO DELL'IRF IN TERMINI DI PERSONALE	20

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA	21
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	22
PROSPETTO OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET DEL PROGRAMMA STRATEGICO IRF 2020-2022	
<i>Area Ricerca & Sviluppo</i>	
<i>Area Prestazioni Specialistiche per la Produzione</i>	
<i>Area Comunicazione</i>	
<i>Sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ente</i>	

INTRODUZIONE

Il settore della floricoltura è in continua evoluzione; la significativa e continua espansione dei mercati da una parte amplia le opportunità per il comparto e dall'altra pone importanti sfide che devono essere affrontate dal punto di vista dell'organizzazione territoriale e della produzione. Nell'obiettivo di rendere la floricoltura un settore strategico per il mercato internazionale, sempre più spesso le aziende aderiscono a standard di coltivazione attraverso buone pratiche e processi innovativi di coltura, allo scopo di stabilire regole e procedure che possano rendere l'industria del florovivaismo più sostenibile. Le principali linee guida delle filiere agricole, e più precisamente floricole, sono incentrate su importanti sfide globali che mettono al primo posto aspetti fondamentali quali i cambiamenti climatici e la loro influenza sulle colture, l'efficienza delle risorse negli agro-ecosistemi, la sostenibilità e la competitività delle filiere, oltre alla valorizzazione delle risorse genetiche e l'impatto sociale che deriva dall'agricoltura. L'innovazione e la diversificazione sono considerati punti cardine su cui fondare le diverse azioni volte a supportare le imprese e creare un volano economico per il territorio.

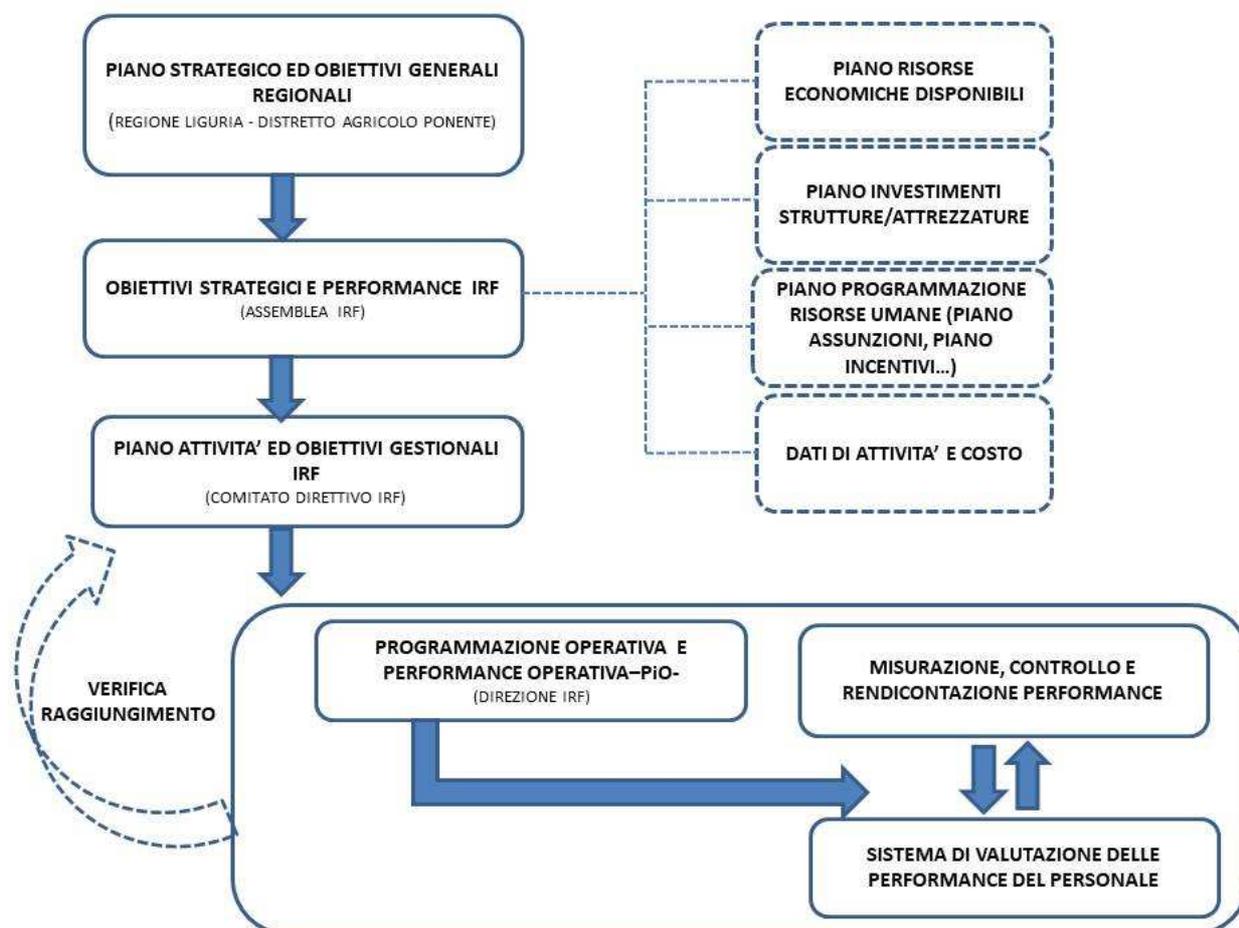
Lo scenario ligure mostra una continua sensibile diminuzione del numero di aziende florovivaistiche. La perdita di aziende di produzione, anche storiche, è da ascrivere a diversi fattori, tra i quali: scarso o disatteso ricambio generazionale, difficoltà ad inserire nei flussi produttivi forze lavoro con adeguata formazione professionale, margini di guadagno che non favoriscono il reinvestimento in strutture spesso obsolete, mancanza di stimoli per l'innovazione che viene spesso lasciata all'iniziativa del singolo e poco supportata sia dal punto di vista tecnico sia strategicamente per la penetrazione sui mercati. Si rendono, pertanto, necessarie strategie regionali che favoriscano l'introduzione di nuovi prodotti nella filiera, che supportino le colture già presenti nel flusso produttivo e con elemento di territorialità distintivo, che possano incentivare nuovi insediamenti, il riammodernamento delle strutture esistenti e la valorizzazione di spazi marginali.

Ai sensi della Legge regionale 1 dicembre 2006 n. 39, l'Istituto Regionale per la Floricoltura (IRF) si prefigge lo scopo di favorire lo sviluppo economico e la competitività del sistema delle imprese florovivaistiche liguri attraverso la promozione, la realizzazione ed il coordinamento delle attività di ricerca e sperimentazione, anche mediante la fornitura di servizi di sviluppo agricolo e di assistenza tecnica alla floricoltura. *Fil rouge* delle attività condotte è rappresentato dall'innovazione che richiede un approccio multidisciplinare ed una stretta collaborazione pubblico-privato. In una piccola struttura, quale l'IRF, si rende, altresì, necessario sviluppare una strategia gestionale ove i diversi aspetti di ricerca, servizi ed assistenza siano equilibrati, integrati e focalizzati sui prodotti innovativi sortiti dalla stessa attività dell'Ente o dalla collaborazione con imprese del territorio.

Il presente documento rappresenta il programma strategico 2020-2022 ed è la risultanza delle linee guida dell'Assemblea IRF rispondenti agli indirizzi programmatici della Regione e al programma del Distretto agricolo florovivaistico del Ponente (legge regionale 30 novembre 2001 n.42 e successive modifiche ed integrazioni); il documento considera, altresì, le esigenze del settore florovivaistico evidenziate attraverso specifici incontri territoriali che gli amministratori IRF hanno promosso nel corso del 2019 nonché tramite

riflessioni ed approfondimenti effettuati nel corso dell'anno in sede di Comitato Direttivo supportati da dati ed analisi forniti dalla Direzione IRF.

Di seguito, lo schema del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance adottato nel ciclo di performance relativo al triennio in esame.



Gli indirizzi programmatici della Regione hanno evidenziato due obiettivi prioritari legati (1) alla diversificazione e miglioramento dei prodotti e (2) al miglioramento della difesa delle colture, anche attraverso il consolidamento ed ampliamento della collaborazione con il Servizio Fitosanitario Regionale.

Il Distretto florovivaistico, auspicando una stretta cooperazione tra gli istituti di ricerca presenti sul territorio, ha evidenziato l'importanza di alcuni interventi legati al consolidamento di prodotti che attualmente costituiscono la forza trainante dell'economia ingauna (aromatiche e margherite) e alla messa a punto di sistemi di gestione agronomica e fitosanitaria delle colture che rispondano ai nuovi requisiti di innovazione e sostenibilità.

Gli incontri territoriali condotti dagli amministratori IRF hanno voluto da una parte riportare feed-back sulle innovazioni che IRF ha sviluppato in questi anni e dall'altro recepire le esigenze e stimoli per sviluppi futuri.

Gli incontri sono stati adeguatamente pubblicizzati e le Associazioni di categoria del settore floricolo e le Cooperative del territorio, quali espressione di interessi territoriali derivati da diverse aziende, sono state coinvolte. Tale attività di consultazione, pertanto, fa parte di un percorso che IRF intraprende nel corso del triennio mirato ad includere il mondo imprenditoriale e della ricerca e le nuove attività emergenti sul territorio. L'approccio bottom-up sarà ribadito anche nella fase gestionale con la costituzione di gruppi operativi (alcuni di essi sono già attivi dal 2019) indirizzati a specifiche colture e che favoriranno l'incontro del mondo della produzione con i tecnici IRF al fine di promuovere l'interazione competenza-conoscenza e favorire l'introduzione di innovazione nei flussi produttivi.

Le imprese interpellate hanno evidenziato necessità di supporto per le **colture aromatiche** già presenti nel flusso produttivo in termini di (1) messa a punto di nuovi metodi di coltivazione, con particolare attenzione alle strategie di difesa a residuo zero e tecniche agronomiche biologiche, (2) ricostituzione di nuclei di materiale vegetale controllati dal punto di vista genetico, fisiologico e fitopatologico da immettere nei flussi produttivi al fine di contrastare la degenerazione che attualmente si osserva per alcune colture (in particolare rosmarino e lavanda) e (3) valorizzazione di chemiotipi che possono esaltare la territorialità dei prodotti.

La coltura della **margherita**, nonostante le diverse problematiche di carattere tecnico (e.g. conservazione della qualità nel trasporto, soprattutto per le margherite a fiore colorato) e di carattere commerciale (e.g. vendite concentrate che impediscono una ridistribuzione della programmazione produttiva), viene confermata una produzione interessante per la piana ingauna e per la quale sarebbe auspicabile intraprendere percorsi di diversificazione attraverso l'introduzione di genotipi distintivi rispetto all'attuale gamma produttiva e rispondenti alle nuove esigenze colturali indirizzate alla coltura in serra. Generalmente il settore delle piante in vaso ha evidenziato interesse all'introduzione di **nuovi prodotti**.

Il comparto delle **piante succulente** (le cosiddette "piante grasse") rappresenta una realtà produttiva che nella nostra Regione ha radici storiche, oltre che caratterizzare la porzione di territorio dell'estremo Ponente e pertanto la produzione ha mostrato interesse affinché venga consolidato ed ampliato il lavoro che attualmente l'IRF sta conducendo, in particolare la costituzione di una piattaforma che riunisca informazioni, ricerche, servizi e nuovi prodotti ad utilizzo del comparto.

Le **fronde recise** sono sempre più richieste dal mercato, in quanto rappresentano un elemento di primaria importanza di complemento delle composizioni floreali, in conseguenza del riconosciuto notevole valore estetico. Nel corso degli incontri territoriali ed in sede di definizione delle linee guida in Assemblea IRF, si è mostrato apprezzamento per il lavoro che IRF sta conducendo al riguardo della propagazione e vivaismo per *Eucalyptus gunii*, di cui IRF possiede un genotipo selezionato. Si ritiene che l'interesse commerciale per le fronde recise trovi un riscontro sia nella sempre maggiore diversificazione delle produzioni florovivaistiche sia nei costi produttivi sensibilmente inferiori, rispetto alle tradizionali produzioni di fiori recisi, legati alle più limitate esigenze colturali (pien'aria, serre fredde) e di manodopera (raccolta più semplice). Pertanto, è stato ritenuto meritorio attivare attività vivaistiche anche per altre specie di eucalipto (e.g. *E. populus*) e per altre fronde, compreso le fronde con fiori (e.g. mimosa) o con frutti.

Il settore del **fiore reciso** regionale è incentrato su alcuni prodotti leader (ranuncolo ed anemome) che risultano trainanti per l'economia del comparto florovivaistico. Si ritiene quindi strategico che siano

considerati interventi indirizzato al miglioramento produttivo a supporto della produzione del territorio. Ampliare e diversificare la gamma produttiva viene confermata come una buona strategia da perseguire; linee tematiche da sviluppare riguardano sia colture innovative per il territorio (e.g. **elleboro** e **peonia arborea** da considerarsi come fiore reciso e vaso fiorito) sia colture già presenti, richieste dal commercio ma che problematiche di tipo tecnico (propagazione e gestione della coltura e del post raccolto) non permettono il raggiungimento dei quantitativi necessari ad imporre il prodotto sui mercati (e.g. **papavero** per fiore reciso e per vaso).

Nell'ottica di una valorizzazione delle colture tipizzanti il nostro territorio ed in conformità alla legge regionale n. 39 del 01 dicembre 2006 che stabilisce le norme per l'Istituto Regionale e che prevede che l'IRF possa intervenire anche in argomenti relativi all'agricoltura regionale *sensu lato*, si ritiene strategico che l'IRF possa ampliare il proprio intervento anche all'olivicoltura e altre colture orticole.

Come riportato nella programmazione 2019-2021, le tematiche indicate saranno sviluppate secondo una logica che fa capo a diverse macro-aree d'intervento IRF, di seguito specificate:

- Area "Amministrazione e Gestione della Struttura"
- Area "Ricerca & Sviluppo"
- Area "Prestazioni Specialistiche per la produzione"
- Area "Comunicazione"

La nuova impostazione volta a migliorare la performance della pubblica amministrazione e a favorire un più ottimale utilizzo delle risorse, porterà ad acquisire dal 2020 un sistema di valutazione delle attività svolte e del personale che definisce strumenti di programmazione (obiettivi di performance e programmi operativi, PiO), strumenti di monitoraggio infra-annuale e strumenti di valutazione individuale (quantitativa e qualitativa) e di Ente. Pertanto per ogni obiettivo di performance, riconducibile al presente Piano strategico e al Programma di attività 2020, saranno individuati i rispettivi Programmi Operativi (PiO) che saranno dettagliati nelle diverse azioni ed indicatori.

AREA AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DELLA STRUTTURA

Organi dell'Ente

Tutti gli organi dell'Ente sono stati rinnovati nel settembre 2017 e resteranno in carica fino al luglio 2022, coprendo quasi tutta l'intera programmazione in esame. Il Direttore ha iniziato il suo mandato il maggio 2019 e terminerà il 30 aprile 2024.

Risorse finanziarie

Questo programma strategico è stato redatto considerando il contributo regionale annuale di 650.000,00 € per tutto il triennio. Ad oggi non si sono ancora avute comunicazioni ufficiali al riguardo, per cui, al fine di

rendere fattibile il Piano operativo che sarà delineato conseguentemente per ogni anno, è necessario avere la conferma per l'anno 2021 e 2022.

Le risorse derivate dal contributo regionale sono finalizzate prioritariamente alla copertura degli stipendi dei dipendenti in organico e alla partecipazione di una quota delle spese di funzionamento dell'Ente. Pertanto, al fine di poter sviluppare le attività previste nel presente programma strategico, sarà necessario reperire risorse esterne tramite progetti finalizzati in risposta a bandi regionali, nazionali ed internazionali e generare risorse autopoietiche derivanti sia dall'ottimizzazione dei processi sia da servizi che l'Ente svolge per l'utenza. In ogni attività o servizio che l'Ente svilupperà si darà priorità al mondo produttivo ligure, tuttavia, l'assunto stesso che risorse esterne e/o autopoietiche siano indispensabili alla sussistenza dell'Ente stesso, proietta l'attività dell'IRF anche fuori dei limiti regionali.

Risorse umane

Le diverse riforme del lavoro pubblico pongono obiettivi di efficienza ed efficacia perseguibili in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali. Per quanto ad IRF si stia perseguendo una gestione che miri a premiare il contributo dei dipendenti al raggiungimento delle finalità dell'Istituto in un'ottica di miglioramento continuo, si deve ribadire in questa sede che l'IRF soffre ormai da troppo tempo di una carenza di organico che nel corso del triennio in esame diventerà ancora più stringente. A fine 2019, infatti, l'Ente conta su una consistenza organica formata da 10 dipendenti di ruolo ed il Direttore assunto a tempo determinato. Nel corso del triennio in esame sono previsti pensionamenti (previsti n.2 per anzianità) che renderanno ancora più fragile l'assetto lavorativo. Nel corso del 2019, si era inoltrato alla Regione una proiezione della situazione delle risorse umane, presentando la necessità di dover valutare la possibilità di reclutare personale e/o di poter disporre di temporanee risorse aggiuntive per poter affiancare il personale in prepensionamento al fine di non far fronteggiare situazioni di criticità alla struttura nel triennio 2020-2022. Purtroppo ad oggi, non si è avuta alcuna risposta e pertanto negli schemi sotto riportati verranno nuovamente delineati in maniera preventiva sviluppi delle attività che sono, tuttavia, strettamente legati alla possibilità di poter sbloccare questa annosa situazione della carenza di personale nel nostro Istituto. Si ritiene, pertanto, che questa voce "risorse umane" possa rappresentare un fattore di rischio per il puntuale raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente se verranno disattese le possibilità di arruolamento di forze nuove.

Patrimonio dell'Ente

Nel 2020 proseguirà lo studio volto a proporre soluzioni migliorative dal punto di vista dell'efficienza e del risparmio energetico delle strutture IRF per cui, ad oggi si è provveduto a verificarne lo stato di fatto energetico. Tale studio sarà propedeutico alla realizzazione di un piano operativo-attuativo nel corso del triennio.

Grazie al contributo regionale accordato al nostro Ente previsto dal bando "Misura 2" DCD 13/2019, nel 2020 si procederà alla sistemazione del muro di contenimento e della serra gotica danneggiati dagli eventi

straordinari di precipitazione verificatesi nel 2018. Questi interventi, permetteranno di poter avviare negli anni seguenti strategie di valorizzazione dell'area che era già stato oggetto di valutazione per lo sviluppo di attività di divulgazione/formazione/promozione, fonti per possibili nuove entrate da poter reinvestire nelle attività di ricerca dell'Ente.

Dovranno essere preventivati miglioramenti strutturali delle serre ormai obsolete (con particolare attenzione alle serre insect-proof) in modo da poterle rendere efficienti per le prove colturali, studi di fisiologia delle colture o costituzione di materiale vegetale nuclear-stock, aspetti importanti nell'ottica di consolidare ed ampliare azioni di assistenza tecnica a supporto delle aziende. Nel corso del 2018 e 2019 sono state ricavate risorse esterne da progetti per apportare alcune migliorie nelle serre, mentre, ad oggi, resta ancora da valutare come reperire risorse per realizzare i summenzionati interventi.

Gestione amministrativa

Nel passato periodo, l'Ente è stato interessato da vari processi di riorganizzazione burocratica-amministrativa; infatti i provvedimenti legislativi, intervenuti negli ultimi anni, in materia di organizzazione della pubblica amministrazione, sono stati forieri di rilevanti novità che hanno interessato sia direttamente che indirettamente la struttura amministrativa. L'Istituto continuerà a gestire in modo efficiente tutte le fasi della programmazione finanziaria, il controllo degli equilibri, il monitoraggio costante e l'insieme delle verifiche necessarie per l'osservanza dei vincoli e dei diversi adempimenti richiesti dalla legislazione fiscale. Si ottimizzeranno le azioni di monitoraggio dei conti di bilancio al fine di procedere a successivi e necessari interventi correttivi su talune dinamiche di spesa e controllo della disponibilità di risorse anche nell'ottica di individuazione puntuale di centri di costo. E' prevedibile una riorganizzazione delle risorse umane in funzione di nuovi indirizzi derivanti anche dalla attuazione degli strumenti di programmazione della performance e di nuove risorse che permetteranno l'arruolamento di nuove professionalità. Proseguirà il cammino dell'Ente volto a migliorare l'efficienza della struttura in risposta agli obiettivi di performance di istituto e gli indicatori di realizzazione definiti congiuntamente all'Organismo Indipendente di valutazione nominato nel 2019. Sarà aggiornato ed adeguato il Piano Trasparenza e anti-corrruzione e consolidata ed ampliata la sorveglianza per la sicurezza del posto di lavoro e la salute dei lavoratori. La voce "Trasparenza amministrativa" del sito web IRF sarà costantemente aggiornata e tutti i procedimenti saranno eseguiti nel rispetto della normativa vigente e della massima trasparenza. Proseguiranno gli adeguamenti relativi all'attuazione sulla protezione dei dati personali (GDPR). Saranno intensificati i rapporti con le strutture regionali.

Personale coinvolto nell'Area Amministrativa e necessità di completamento delle risorse umane destinate al reparto

Attualmente, nell'Unità Amministrazione sono presenti un funzionario ed un istruttore amministrativo di ruolo. Le attività sono coadiuvate da un collaboratore assunto con risorse da progetti e finalizzato alla gestione degli stessi. Le forze istituzionali destinate al reparto sono insufficienti per affrontare le diverse azioni ed adempimenti necessarie; inoltre, si vuole rimarcare come l'attività dell'Ente sia proiettata all'esterno, verso un'utenza nei confronti della quale occorre avere efficienza ed efficacia. Per propria

natura, l'Unità Operativa Amministrazione ha necessità di poter disporre di personale in ruolo che dovrebbe essere affiancato da personale arruolato su progetti solo per specifiche attività previste nella progettualità. Nel corso del triennio, si ritiene, pertanto, necessario poter arruolare a tempo determinato una figura amministrativa che compenetri e completi le professionalità già operanti.

AREA RICERCA & SVILUPPO

L'area è suddivisa in due macro-obiettivi che sono perseguiti in maniera coordinata ed integrata

- (1) **Azioni integrate volte alla diversificazione, al miglioramento della produzione e all'introduzione di nuovi prodotti**
- (2) **Azioni integrate per la gestione fitosanitaria sostenibile e la difesa delle colture del territorio**

Di seguito i dettagli per i suddetti macro-obiettivi.

- (1) *Azioni integrate volte alla diversificazione, al miglioramento della produzione e all'introduzione di nuovi prodotti*

Obiettivi

Come specificato nelle premesse, l'ampliamento della gamma di produzione (attraverso interventi volti a consolidare prodotti già affermati o in via di sviluppo o tramite la valutazione e l'inserimento nei flussi produttivi di prodotti nuovi) costituisce il motore del successo economico del comparto florovivaistico. Tali obiettivi devono essere perseguiti tenendo in debita considerazione che sono necessari standard qualitativi elevati da conseguire attraverso una gestione produttiva sostenibile e nel rispetto delle normative e restrizioni vigenti. Questo macro-obiettivo, pertanto, si prefigge di ottenere innovazione di prodotto e il miglioramento della produzione di colture già presenti nei flussi produttivi e significative per il territorio. Particolare attenzione è rivolta a piante tipiche mediterranee nei comparti del vaso, del fiore reciso e delle fronde.

Metodologia di lavoro

L'attività fino ad oggi sviluppata ad IRF per ottenere nuovi prodotti si è snodata attraverso l'ibridazione, la selezione, la valutazione agronomica, la propagazione (attraverso sistemi classici in vivo e protocolli di propagazione in vitro) e l'allestimento di campi pilota propedeutici al trasferimento alla realtà produttiva. Al fine di ottimizzare i risultati ed accorciare i tempi di raggiungimento degli obiettivi pre-fissati, si intende intensificare il rapporto con strutture pubbliche e con le imprese al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse e fortificare le competenze e le conoscenze. In particolare, saranno costituiti gruppi operativi per specifiche colture indirizzati principalmente a riunire aziende di ibridazione, di produzione e del commercio attive sul territorio con cui condividere gli obiettivi delle sperimentazioni, integrare le competenze, validare i risultati ottenuti da IRF e studiare forme di valorizzazione dei prodotti e processi ottenuti.

Azioni

Questo macro-obiettivo comprende diverse azioni (di seguito elencate) che saranno declinate attraverso la definizione di obiettivi puntuali (riferiti alle aree di responsabilità del singolo personale e delle Unità Operative specifiche) e obiettivi trasversali che valorizzeranno le interazioni tra le diverse Unità Operative al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici fissati.

- a) **Allestimento di collezioni** di materiale vegetale attraverso il reperimento da fonti commerciali e/o da popolazioni naturali e sperimentali al fine della valutazione dell'adattabilità al clima e condizioni colturali territoriali. Particolare attenzione sarà rivolta ai caratteri di resilienza ai cambiamenti climatici, alla rusticità delle linee da introdurre e alla possibilità che la coltura possa tipicizzare e/o differenziare la produzione del nostro territorio. Particolare attenzione sarà rivolta alle colture dell'**elleboro**, della **peonia** e a **nuovi prodotti** da proporre per la **produzione in vaso**.
- b) Messa a punto di **protocolli di propagazione in vivo ed in vitro** con particolare riguardo alle fronde recise e alla colture che possono costituire nuove proposte per l'allargamento della gamma produttiva nel settore del fiore reciso e del vaso fiorito.
- c) Costituzione di **stock iniziali** di materiale vegetale in vitro ed in vivo controllati sotto il profilo della qualità fitopatologica, genetica e fisiologica e successivo **supporto per l'introduzione nei flussi produttivi**; particolare attenzione alle aromatiche, in particolare il rosmarino.
- d) **Prove colturali comparative** per saggiare la reattività del nuovo prodotto/linea alle condizioni di coltura del nostro comparto e con attenzione alla gestione sostenibile.
- e) **Protocolli di coltivazione** rispettosi dell'impatto ambientale e in un'ottica di aumento della produttività e qualità delle produzioni; particolare attenzione è rivolta alle soluzioni tecniche e tecnologiche rivolte all'efficienza energetica delle serre, all'impiego di sistemi di illuminazione a basso consumo per la gestione della fase vegetativa e la fioritura delle colture, all'utilizzo di substrati di nuova generazione e ad interventi di economia circolare.
- f) Prove indirizzate a valutare aspetti tecnici legati alla **performance del prodotto nella fase di commercializzazione** (durata post-raccolta, resistenza al trasporto, adattabilità ai mezzi e modalità di trasporto....).

Risorse finanziarie

In ambito istituzionale, IRF ha risorse umane e strutturali che possono costituire la base per affrontare questo macro-obiettivo. Come meglio sarà specificato alla voce personale, occorre, tuttavia, evidenziare che le risorse umane nell'attuale organico sono insufficienti per poter condurre le diverse azioni. Tale insufficienza è esplicita sia a livello di numero di unità da poter destinare alle attività sia nella mancanza di alcune professionalità di base e specialistiche. Ugualmente, seppure IRF disponga di una discreta dotazione di serre e laboratori, occorre considerare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria così come eventuale acquisti per rimodernare le strutture. Il contributo regionale non copre tali necessità, per cui, occorre valutare risorse esogene o autopoietiche sostenibili. Nel corso del 2019, si è risposto a diversi bandi afferenti a questo macro-obiettivo (soprattutto in ambito PSR) e se i progetti presentati troveranno accoglimento, questo potrà costituire una fonte esogene per attuare alcune azioni e programmi operativi.

Le risorse autopoietiche afferenti a questo obiettivo sono rappresentate principalmente dai servizi svolti dal laboratorio di micropropagazione e dal servizio di propagazione in vivo e vivaismo. Seppure questi servizi stiamo avendo un importante impatto sul territorio, le entrate che ne derivano possono coprire solo una parte della carenza che si riscontra ormai da anni nella dotazione del personale in ruolo. Pertanto, si sottolinea la necessità di dover usufruire di ulteriori risorse esogene nel corso del triennio.

Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF

Ad IRF, sono presenti competenze nella selezione, nelle biotecnologie tradizionali rivolte alla micropropagazione e risanamento e nella propagazione in vivo e vivaismo che saranno inserite nei programmi operativi (PiO) definiti nella Programmazione Operativa gestionale annuale. Il raggiungimento degli obiettivi di questo macro-obiettivo sarà garantito anche dall'interazione professionale con il personale afferente all'Area Patologia e Difesa. In Istituto, viceversa, non sono disponibili professionalità da poter impiegare nel supporto all'ibridazione attraverso nuove metodologie ed approcci per l'ottenimento di prodotti innovativi, sebbene il laboratorio IRF possieda strumentazione utile in strategie innovative a supporto dell'attività di breeding (citofluorimetria, PCR, analisi con microscopio a fluorescenza, germinatoi per saggi differenziati, tecniche di poliploidizzazione, tecniche embryo-rescue...). E' da segnalare quanto già evidenziato nel precedente programma strategico 2019-2021, ossia che nel corso del triennio in esame è previsto il pensionamento del funzionario che si occupa del miglioramento genetico e selezione. Altresì, si ricorda la mancanza in organico di (1) personale tecnico da affiancare all'attuale istruttore agrario che si occupa dei diversi interventi previsti nell'area tecniche colturali, (2) operai a supporto delle attività in azienda e (3) di operatori di laboratorio.

Pertanto, al fine di perseguire il macro-obiettivo specificato, nel corso del triennio in esame è da prevedere il seguente fabbisogno di personale addizionale alle risorse umane attualmente in organico:

- n.1 funzionario esperto in Gestione agronomica (DT ad iniziare dal 2020)
- n. 3 operai stagionali da destinare all'azienda (ad oggi la forza operaia è stata arruolata attraverso risorse progettuali -quando possibile- e attraverso risorse autopoietiche; al fine di poter perseguire efficacemente il presente macro-obiettivo declinato nelle diverse azioni, occorre configurare risorse aggiuntive stabili che possano permettere l'Ente di tracciare un piano operativo che persegue l'efficacia e l'efficienza. Tale esigenza si rende necessaria dal 2020 ed è auspicabile che possa essere ricoperta in organico la figura di n.1 esecutore floricolo – anche attraverso eventuale posto DT- con funzione di manutentore delle strutture e supervisione attività in azienda)
- n. 2 operatori di laboratorio (anche in questo caso, le attuali forze operaie stagionali destinate al laboratorio di micropropagazione sono arruolate attraverso risorse progettuali ed autopoietiche; si segnala come sia lungo il processo di formazione di personale specializzato di laboratorio e come tale considerazione porti ad evidenziare che, per consolidare ed ampliare le azioni volte a favorire l'introduzione di innovazione o il miglioramento di qualità della produzione, sia indispensabile già a partire dal 2020 poter configurare risorse aggiuntive stabili che possano permettere di proiettare l'Ente nel triennio in esame)
- n. 1 ricercatore di futura individuazione per le attività legate all'ibridazione e selezione attraverso concorso a copertura di n.1 posto di funzionario in accordo alle regole di turn-over ad iniziare dal 2021

- n. 1 collaboratore tecnico con particolari conoscenze in botanica, istochimica e fisiologia da arruolarsi in funzione dei programmi operativi delineati e delle risorse aggiuntive che potranno derivare da progetti o da accordi con imprese private

Attrezzature e manutenzioni necessarie

In una prima fase, si ritiene che le attrezzature disponibili possano essere sufficienti; con il progredire delle ricerche, si affineranno le richieste che saranno strettamente correlate alle risorse disponibili. Si rende necessaria la manutenzione ordinaria delle strutture ed attrezzature; quando si attiveranno le attrezzature di genetica applicata si renderà necessaria la revisione degli strumenti e la formazione del personale che sarà destinato alle attività. Attenzione dovrà essere posta alla manutenzione straordinaria delle serre per il mantenimento del nuclear stock o all'individuazione di altre soluzioni utili al raggiungimento degli obiettivi pre-fissati.

Risultati ed indicatori

Nuovi genotipi e nuovi protocolli di gestione agronomica per supportare il comparto florovivaistico del territorio, privative, brevetti, accordi di collaborazione, accordi di distribuzione, protocolli di germinazione e di propagazione in vitro ed in vivo che siano innovativi ed adattati alle condizioni delle nostre imprese, pubblicazioni scientifiche.

(2) Azioni integrate per la gestione fitosanitaria sostenibile e la difesa delle colture del territorio

Obiettivi

In questi ultimi anni, si sta assistendo ad un aumento delle problematiche da affrontare per la difesa delle colture a causa di diversi fattori tra cui l'introduzione di microrganismi attraverso gli scambi commerciali di materiale vegetale, l'effetto del cambiamento climatico in atto, la continua diminuzione di contromisure a disposizione dei floricoltori e la difficoltà a poter disporre di nuove molecole in tempi rapidi e a costi sostenibili. Questo macro-obiettivo si prefigge di affrontare la gestione fitosanitaria integrata per le colture in produzione sul territorio e i sistemi di coltivazione a residuo zero e biologici per le piante aromatiche.

Metodologia di lavoro

Il macro-obiettivo in esame richiede interventi multidisciplinari ed integrati che investono attività rivolte al monitoraggio dello stato fitosanitario delle colture (anche attraverso modelli di agricoltura di precisione), alla messa a punto di sistemi diagnostici precoci ed affidabili, alla definizione di protocolli di risanamento, all'utilizzo di protocolli volti ad identificare genotipi resistenti o parzialmente resistenti alle fitopatie, alla messa a punto di sistemi di lotta integrata e/o biologica e a supportare azioni strategiche regionali indirizzate alla certificazione e tracciabilità delle produzioni. Le diverse tematiche saranno sviluppate intensificando le collaborazioni con strutture pubbliche e private presenti sul territorio e valorizzando le cooperazioni nazionali ed internazionali costruite nel tempo e che possono completare le competenze IRF.

Saranno consolidati ed ampliati i rapporti il rapporto che il nostro Ente ha con le strutture regionali al riguardo della stesura dei disciplinari di produzione e di tutte le iniziative che nel campo saranno intraprese a livello regionale e nazionale dal Servizio Fitosanitario Regionale.

Azioni

Come per il precedente macro-obiettivo, sono previste diverse azioni (di seguito elencate) che saranno declinate attraverso la definizione di obiettivi puntuali (riferiti alle aree di responsabilità del singolo personale e delle Unità Operative specifiche) e obiettivi trasversali che valorizzeranno le interazioni tra le diverse Unità Operative al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici fissati.

- a) **Gestione sostenibile** per la difesa delle colture; **gestione a residuo zero** e **lotta biologica** per aromatiche.
- b) Protocolli per la **diagnostica fitosanitaria precoce**.
- c) Messa a punto di **tecniche di risanamento** di specie vegetali per fiore reciso e/o vaso fiorito attraverso l'utilizzo di tecniche in vitro ed in vivo e definizione di schemi di produzione adattati alle gestioni aziendali del territorio
- d) **Valutazione della patogenità** a determinate fitopatie e relativi metodi di diagnostica classica e molecolare.
- e) Studi rivolti alla selezione ed impiego di **formulati a base di prodotti naturali** per la biostimolazione e la difesa delle colture con particolare attenzione ai biocidi e repellenti nei confronti di insetti vettori di fitopatie.
- f) Studi relativi alla diffusione di **organismi da quarantena** sul territorio ligure effettuati attraverso la collaborazione con il Servizio Fitosanitario Regionale (SFR)

Risorse finanziarie

L'Area Patologia è relativamente strutturata con dotazione di n. 4 tecnici di ruolo (due funzionari e due istruttori agrari) che possono avere competenze utili allo svolgimento di questo macro-obiettivo. Sarà necessario prevedere, in un'ottica di interazione interna trasversale ed ottimizzazione delle risorse, delle integrazioni con le Unità Operative rivolte alle Tecniche Colturali e alla Coltura in vitro. Tuttavia, le risorse istituzionali non sono sufficienti a coprire le diverse azioni previste a programma. Le risorse autopoietiche relative dell'area Patologia si riferiscono per lo più a servizi di analisi fitopatologiche a supporto delle aziende ed imprese vivaistiche e ad attività di formazione nell'ambito dei Corsi dei patentini. Queste entrate, seppure segno tangibile dell'impatto di IRF sul territorio, costituiscono una voce di entrata molto variabile su cui non è possibile fare proiezioni di una certa efficacia nel breve-medio periodo. Nell'area patologia, ad oggi, sono stipulati limitati accordi di ricerca con privati che hanno, al più permesso di arruolare collaboratori esterni per lo svolgimento delle attività puntuali richieste. Pertanto, al fine di rendere operativo il presente macro-obiettivo occorrerà trovare risorse esterne addizionali; nel corso del 2019 si è presentato un progetto in sede PSR incentrato sugli interventi dell'Area Patologia e si sono previsti altri interventi del personale afferente all'Area in altri progetti. Queste possibili entrate (in caso di finanziamento dei progetti) potranno già dare un contributo alle risorse destinate a questo macro-

obiettivo, ma le Unità afferenti all'Area Patologia dovranno organizzarsi per rispondere ad altri bandi regionali, nazionali od europei.

Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF

In IRF sono presenti competenze nell'area della fitopatologia (diagnostica e difesa) con particolare attenzione alle tecniche classiche e diagnostica di base. Queste competenze saranno inserite nei diversi programmi operativi (PiO) in cui saranno declinati gli obiettivi di questo macro-obiettivo e saranno integrate da altre competenze presenti in IRF utili al raggiungimento dei risultati. In istituto non sono disponibili professionalità indirizzate all'entomologia e lotta biologica né alle biotecnologie indirizzate a sistemi diagnostici e/o a supporto delle attività di ibridazione di cui si è già riferito al precedente macro-obiettivo. E' da segnalare quanto già evidenziato nel precedente programma strategico 2019-2021, ossia che nel corso del triennio in esame è previsto il pensionamento del funzionario che si occupa di virologia. Pertanto, al fine di perseguire il macro-obiettivo in oggetto, nel corso del triennio in esame è da prevedere il seguente fabbisogno di personale addizionale alle risorse umane attualmente in organico:

- n.1 ricercatore di futura individuazione per le attività legate alla diagnostica e allo sviluppo di sistemi colturali sostenibili e riguardo agli aspetti entomologici da reclutare a copertura di n.1 posto di funzionario in accordo alle regole di turn-over ad iniziare dal 2021
- n. 1 biotecnologo da reclutare attraverso contratti di collaborazione o contratti DT
- n.1 operatore tecnico a supporto delle attività

Attrezzature e manutenzioni necessarie

Come per il precedente macro-obiettivo, in una prima fase, si ritiene che le attrezzature disponibili possano essere sufficienti; con il progredire delle ricerche, si affineranno le richieste che saranno strettamente correlate alle risorse disponibili e allo sviluppo della ricerca. Si rende necessaria la manutenzione ordinaria delle strutture ed attrezzature.

Risultati ed indicatori

Protocolli di difesa nel rispetto di una gestione sostenibile, anche attraverso l'utilizzo di nuovi composti fitochimici e l'impiego di consorzi microbici; protocolli per diagnosi precoce; gestione a residuo zero e gestione biologica per colture destinate al comparto agro-alimentare; azioni dimostrative; pubblicazioni scientifiche.

AREA PRESTAZIONI SPECIALISTICHE PER LA PRODUZIONE

Obiettivi

La legge regionale n. 39 del 01 dicembre 2006 fissa tra i compiti istituzionali dell'Ente, lo sviluppo di prestazioni specialistiche a supporto della filiera florovivaistica e del territorio. In tale ambito, ricadono anche prestazioni che l'Ente svolge in quanto parte di una rete regionale e ad interazione con altre

strutture e servizi della Regione. Fin dal suo inizio, l'IRF ha sempre sviluppato questa attività di supporto concreto alle imprese quale segno tangibile della presenza di un istituto territoriale la cui missione è quella di trovare soluzioni alle richieste concrete e puntuali che derivano dalle nostre aziende.

Metodologia di lavoro

Ad oggi, l'IRF offre alla produzione una gamma diversificata di servizi che coprono diversi ambiti di competenza: analisi fitopatologiche; analisi virologiche e fornitura di kit sierologici per le aziende; propagazione in vivo e vivaismo; pre-moltiplicazione in vitro; acclimatazione in vivo; risanamento di colture floricole. I servizi IRF vengono consolidati ed ampliati grazie alle attività di Ricerca & Sviluppo che sono condotte nel nostro istituto, per cui risulta fondamentale poter potenziare le ricerche e sperimentazioni orientandole allo sviluppo di successivi servizi specialistici. Nel prossimo triennio si consolideranno i servizi specialistici già attivi e si amplieranno le offerte con particolare riguardo all'assistenza tecnica verso la gestione agronomica delle colture.

Azioni

- a) Incremento di interventi volti all'**assistenza tecnica** a supporto delle imprese sia attraverso lo svolgimento di sperimentazioni orientate sia attraverso interventi diretti nelle aziende. Ampliamento del servizio di analisi virologiche tramite applicazione di protocolli di diagnostica molecolare. Questa azione è in relazione alla crescente richiesta da parte di coltivatori e tecnici relativa ad un'assistenza tecnica agronomica *sensu lato*; l'impressione è che si stia verificando un rallentamento della comunicazione di informazioni tecniche sul territorio, o comunque nel trasferimento di informazioni dalla ricerca al campo, probabilmente a causa della situazione di crisi che sta colpendo il settore agricolo più in generale e che sta causando anche una riduzione di supporti tecnici che fino a qualche anno fa erano presenti sul territorio in modo più capillare.
- b) Consolidamento ed ampliamento del **servizio di propagazione e vivaismo**. In relazione alle capacità produttive dimensionate alla nostra struttura, verrà considerata la possibilità di incentivare e supportare strutture vivaistiche sul territorio attraverso il trasferimento dei protocolli messi a punto attraverso la ricerca condotta ad IRF e tramite il servizio di assistenza tecnica.
- c) Consolidamento ed ampliamento del **servizio di pre-moltiplicazione in vitro** soprattutto in termini qualitativi, avendo l'IRF già siglato un accordo-quadro con strutture vivaistiche per la micropropagazione industriale che possono garantire produzioni adeguate alle aziende del territorio.
- d) Ampliamento del **supporto ad ibridatori e vivaisti** attraverso: il controllo del materiale di propagazione; l'attivazione di azioni volte a supportare le aziende per l'introduzione di materiale vegetale e verifica fitosanitaria ed acclimatazione dello stesso; prove di selezione e supporto all'ibridazione; redazione di schemi di produzione ad hoc.

Risorse finanziarie

I servizi IRF sono sviluppati grazie alle risorse istituzionali regionali (per il costo del personale di ruolo e parte dei costi di manutenzione) e agli introiti che derivano direttamente dai servizi svolti. Essendo il nostro un Ente senza fin di lucro ed essendo i nostri servizi concepiti per essere di supporto alle piccole aziende del territorio, occorre rilevare che le risorse autopoietiche che sono generate non coprono in molti casi le attività condotte a supporto delle aziende. Questo comporta che dovrà essere attentamente valutata l'introduzione di nuove prestazioni specialistiche o l'ampliamento delle prestazioni attualmente offerte.

Personale coinvolto e necessità a completamento delle risorse umane attualmente in ruolo ad IRF

La fornitura di servizi specialistici per l'utenza implica che debba instaurarsi un'interazione attiva tra il reparto tecnico ed il reparto amministrativo; altresì è necessario che siano individuati protocolli ed iter precisi e responsabilità puntuali. Nel corso del triennio in esame, si lavorerà sull'organizzazione e coordinazione di tali aspetti al fine di ottimizzare l'impatto con l'utenza. Potranno, altresì, essere condotte indagini volte a puntualizzare le richieste e le esigenze della produzione per meglio adeguare i servizi IRF alle esigenze del territorio e indagini di soddisfazione dell'utenza. In questa Area ci sarà, quindi, l'impegno del personale di ruolo dell'area tecnica e dell'area amministrativa che saranno organizzati in specifici programmi operativi.

Come già evidenziato, i servizi specialistici IRF sono derivati dalle ricerche e sperimentazioni condotte all'interno dell'istituto o da tecniche adeguate per rispondere alle specifiche richieste delle aziende del territorio. Da questo deriva che il personale di ruolo dovrà essere affiancato dal personale addizionale specificato nei due macro-obiettivi dell'Area Ricerca & Sviluppo, con particolare riguardo agli operai stagionali per l'azienda e gli operatori di laboratorio.

Attrezzature e manutenzioni necessarie

Come per la precedente Area "Ricerca & Sviluppo", si ritiene che, almeno in una prima fase, le attrezzature disponibili possano essere sufficienti; con il progredire dello sviluppo dei servizi, si affineranno le richieste che saranno strettamente correlate alle risorse disponibili e alla richiesta del servizio stesso. Si rende necessaria la manutenzione ordinaria delle strutture ed attrezzature.

Risultati ed indicatori

Consolidamento dei servizi specialistici già offerti ed aumento degli indicatori di risultato (numero analisi, numero test condotti, numero talee/piante consegnate, numero piante micropropagate.....); ampliamento a nuovi servizi specialistici che saranno condotti in maniera multidisciplinare ed integrata con i due macro-obiettivi dell'area "Ricerca & Sviluppo"; aumento delle entrate IRF dovute alla fornitura di servizi specialistici; maggior impatto dell'Ente sul territorio e sul comparto.

AREA COMUNICAZIONE

La comunicazione nelle Amministrazioni pubbliche ha assunto negli ultimi anni un valore strategico fondamentale; tale aspetto diventa ancora più significativo per un Ente come il nostro che intende trasferire innovazione al comparto florovivaistico e al territorio. Altresì, l'attività di comunicazione si configura quale attività trasversale che da una parte assicura la trasparenza, l'imparzialità e la parità di accesso alle informazioni dell'Amministrazione e dall'altro diventa uno strumento concreto di gestione organizzativa. Tale Area diventa quindi parte integrante delle azioni condotte presso l'Ente.

Al fine di ottimizzare l'efficienza ed efficacia della missione IRF si rende, pertanto, necessario evidenziare priorità sul piano strategico e sul piano gestionale individuare specifiche responsabilità.

L'Area è suddivisa in due macro-obiettivi:

- 1) Comunicazione interna**
- 2) Comunicazione esterna**

Di seguito i dettagli per i suddetti macro-obiettivi.

(1) Comunicazione interna

Con riferimento allo sviluppo di una sempre più forte "identità di comunità", fondamentale è il rafforzamento della comunicazione interna al fine di individuare percorsi ed iter procedurali che favoriscano lo sviluppo armonioso delle attività e l'interazione ed integrazione degli interventi al fine di garantire un'efficace comunicazione esterna. Tale approccio favorisce risultati di efficienza ed efficacia e la valorizzazione delle competenze e professionalità in senso all'Ente, ampliando il know-how e sviluppando la crescita delle risorse umane.

La comunicazione interna deve essere volta ad istituzionalizzare procedure di lavoro che prevedano la condivisione delle informazioni e delle prassi tra uffici, per consolidare nel tempo forme di collaborazione che definiscano la missione dell'IRF, condividendone finalità e strategie.

Questo macro-obiettivo dovrà essere rafforzato nel corso del triennio attraverso il reclutamento di personale formato in professionalità specifiche ed ampliando il processo di innovazione digitale e la formazione del personale nell'utilizzo di nuovi sistemi organizzativi. In fase di redazione dei programmi operativi annuali, saranno puntualizzati i percorsi interni prioritari che necessitano di definizione puntuale di iter per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia degli interventi IRF.

(2) Comunicazione esterna

La comunicazione esterna rappresenta una precisa risposta alla crescente domanda di trasparenza e di apertura dell'operato pubblico al territorio e alle diverse componenti della società. Essa deve rispondere a tutti i requisiti previsti nel Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e alle normative riferite al General Data Protection Regulation (GDPR). Altresì, attraverso questo macro-obiettivo, l'Ente

potrà valorizzare le proprie professionalità supportando la produzione attraverso attività formative/informative, seminari, azioni dimostrative e di impulso al trasferimento di innovazione nelle imprese florovivaistiche, *target* prioritario dell'Ente.

In tale quadro si inseriscono i seguenti obiettivi specifici:

- Garantire a tutti gli utenti la piena fruizione dei risultati delle ricerche e dei servizi specialistici attraverso l'applicazione delle regole di trasparenza e trattamento dei dati, l'utilizzo di adeguati strumenti di comunicazione in relazione alle attività condotte e risultati conseguiti e la scelta di contenuti semplici e chiari nel rapporto con l'utenza
- Aumentare la partecipazione dell'utenza per la valorizzazione dei progetti già attivi in IRF e la condivisione di nuove progettualità
- Migliorare la qualità dei servizi offerti sia attraverso l'adozione di modalità gestionali condivise e la riduzione delle tempistiche sia attraverso la realizzazione di indagini puntuali per capire la soddisfazione dell'utenza e le richieste per l'ampliamento dei servizi offerti o lo sviluppo di ricerche a supporto della filiera florovivaistica

I temi principali su cui la comunicazione si muoverà in questo triennio possono essere così schematizzati:

- Attività di formazione specialistica per gli operatori del settore:** (1) Consolidamento dei corsi di formazione per i patentini di fitofarmaci, valutando la possibilità di interazione con realtà territoriali al fine di migliorare l'efficacia ed efficienza a livello territoriale; (2) Attivazione di corsi e lezioni di tipo frontale sia tramite l'attivazione di living labs su specifiche richieste della produzione e tematiche trasversali di interesse per la filiera florovivaistica; (3) Organizzazione di seminari/workshop/eventi finalizzati a fornire linee guida ed aggiornamenti su tematiche di interesse per il settore; (4) Realizzazione e diffusione, anche attraverso il sito web dell'Ente, di schede di prodotto e di processo per migliorare l'informazione/formazione degli operatori del settore
- Attività di formazione per studenti e giovani del settore:** (1) Consolidamento delle attività di stage rivolte a studenti, giovani del settore e/o persone intenzionate ad entrare nel settore che l'Ente ad oggi effettua in ambito regionale, nazionale ed internazionale nel quadro di programmi di alternanza o programmi europei (e.g. ERASMUS+) ed ampliamento delle collaborazioni e degli scambi che potranno interessare anche il personale interno IRF; (2) Ampliamento delle attività formative rivolte a giovani nel quadro di un percorso formativo universitario e post-universitario anche nell'ottica di sviluppare specifiche tematiche di interesse per la floricoltura
- Attività di ampliamento delle collaborazioni nazionali ed internazionali:** (1) Consolidamento delle collaborazioni già attive con strutture di ricerca/produzione pubbliche e private a livello nazionale ed internazionale ed ampliamento a nuove realtà nell'interesse dello sviluppo di tematiche di interesse per il comparto; (2) Scambi tra ricercatori e tecnici per l'integrazione ed ampliamento delle conoscenze e competenze anche attraverso stage tecnici o partecipazione ad eventi; (3) Consolidamento della partecipazione dell'Ente a reti territoriali e fortificazione delle interazioni e collaborazioni con le strutture Regionali e gli altri Istituti di Ricerca presenti sul territorio.

- d) **Attività di supporto per l'introduzione dell'innovazione in azienda:** (1) Ampliamento dei gruppi operativi per coltura costituiti nel 2019 con la finalità di riunire i diversi attori della filiera interessati ad una specifica coltura per evidenziare le necessità, condividere le ricerche IRF, validare i risultati e creare momenti di informazione ed aggregazione; (2) Visite aziendali finalizzate a supportare l'introduzione di innovazione nelle specifiche e peculiari realtà territoriali; (3) Organizzazione di campi dimostrativi presso le strutture IRF e nei campi pilota individuati sul territorio
- e) **Attività di divulgazione dell'attività IRF:** (1) Perfezionamento ed implementazione del portale internet istituzionale e delle piattaforme/landing page ad esso collegati e sua traduzione in lingua inglese; (2) Perfezionamento della comunicazione tramite social network e media tradizionali (stampa, interventi televisivi, locandine..); (3) Realizzazioni di report (editoria per lo più digitale) per la divulgazione delle ricerche più significative e per divulgare i servizi specialistici forniti all'utenza, anche in partecipazione con le strutture regionali ed altre realtà; (4) Pubblicazioni scientifiche su riviste di settore; (5) Partecipazione a convegni ed eventi di settore attraverso cui IRF potrà diffondere la propria attività
- f) **Attività rivolte alla valorizzazione delle varietà IRF,** con particolare riguardo alle varietà di margherita ed elleboro; attivazione di forme di collaborazione per lo sfruttamento delle varietà.

Questa Area Comunicazione IRF, soprattutto nel macro-obiettivo relativo alla comunicazione esterna, si integrerà nella riorganizzazione della ricerca e servizi che la Regione ha annunciato voler attuare sul territorio e che contribuirà a fortificare le competenze e conoscenze relative ai mercati e posizionamento dei prodotti innovativi sortiti dall'attività IRF e a proiettare strategicamente il settore negli anni a venire.

Risorse necessarie

Quest'area necessita di risorse dedicate per poter svolgere le diverse azioni in modo coordinato ed avere l'efficacia desiderata. Nella definizione di specifici programmi operativi (PiO) sarà individuato il personale di ruolo IRF amministrativo e tecnico che sarà responsabilizzato su azioni specifiche. Si ritiene importante, tuttavia, disporre di una professionalità di futura individuazione con competenze nel rapporto con l'utenza, nel marketing e strategie di comunicazione ed aspetti organizzativi e giuridici. Come sopra riportato, occorrerà pianificare azioni formative affinché tutto il personale IRF possa essere attivo nelle diverse azioni e forme di comunicazioni. Dovrà essere perfezionati i sistemi informatici e, dove il caso, sostituiti e migliorati, introducendo anche nuova strumentazione.

FABBISOGNO DELL'IRF IN TERMINE DI PERSONALE

Nella presente relazione, si sono già evidenziate le necessità in termine di personale che si rendono necessarie per lo svolgimento delle attività e si sono specificate le esigenze in relazione alle diverse aree di lavoro. Occorre specificare che la struttura soffre di un importante stallo, indipendente dalla propria volontà e capacità, che non ha permesso la copertura dei posti in dotazione organica; inoltre, in questi ultimi anni è diminuito il numero di collaboratori arruolati e si sta assistendo all'allontanamento di collaboratori che, sebbene appassionati e motivati, non vedendo futuro lavorativo stabile nell'Ente, si stanno rivolgendo altrove. Altresì, è da notare che la mancata copertura di posti in dotazione organica ha

fatto sì che buona parte del personale abbia età prossima al pensionamento. E' pertanto, questa una situazione molto grave alla quale occorre porre rimedio nel corso del triennio in esame.

Come specificato, ad iniziare dal 2020 è necessario procedere all'assunzione a tempo determinato di n.1 funzionario tecnico-scientifico che coprirà il posto in organico che l'attuale Direttore ha attualmente lasciato ponendosi in aspettativa come previsto dalla selezione pubblica espletata per la copertura del ruolo di Direttore IRF e conclusasi nella primavera 2019.

Nel corso del triennio, e più precisamente nel 2021, sono previsti pensionamenti per anzianità per n. 2 funzionari tecnico-scientifici le cui posizioni dovranno essere immediatamente coperte al fine di dare continuità alle attività condotte e programmate nel presente programma strategico. Ad oggi non sono programmati altri pensionamenti, ma potrebbero essere previsti pensionamenti anticipati nell'ambito della misura Quota 100, per cui si avranno indicazioni più precise ad inizio 2020.

Come riportato nel programma strategico, le forze destinate all'Area amministrazione e Gestione della Struttura sono insufficienti; occorre prevedere assunzioni a tempo determinato di personale (possibilmente da fine 2020) che sia da supporto all'attività ordinaria dell'Ente. Altresì, si ritiene debba essere considerato l'inserimento di una figura professionale specializzata nel marketing e strategie di comunicazione ed aspetti organizzativi e giuridici ad iniziare dal 2021.

Come precisato nel programma qui presentato, per tutto il triennio (2020-2022) devono essere garantiti gli arruolamenti degli operai stagionali (almeno n. 4, includendo le attività trasversali di supporto ai diversi settori) e degli operatori di laboratorio (almeno 2).

In base alle risorse che sarà possibile ottenere attraverso i diversi progetti (alcuni già in fase di istruttoria, altri che si presenteranno nel corso del triennio) si amplierà la forza lavoro con le figure specializzate (nel campo dell'ibridazione, selezione, entomologia, tecniche istochimiche, fisiologia vegetale, biotecnologia, supporto di campo e/o di laboratorio) che sono state dettagliate nel presente programma triennale alle diverse Aree di intervento.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA

L'impostazione dell'attività di monitoraggio è un tema già introdotto nel nostro Ente e risponde alle ridefinizioni degli obiettivi e metodologie di lavoro avviate già nella precedente programmazione. Alla luce di tutto ciò, oltre alle relazioni periodiche previste sia in sede di Comitato Direttivo che di Assemblea, nel corso della presente programmazione saranno inserire revisioni periodiche dell'intera programmazione sulla base della dinamicità del contesto e delle priorità emergenti, degli strumenti applicabili e delle tematiche di interesse e non ultimo delle programmazioni comunitarie sfasate rispetto alla presente programmazione.

Il monitoraggio e la valutazione delle iniziative ed il loro impatto sul territorio saranno valutati attraverso indicatori di risultato ed impatto che considereranno l'impatto sull'azienda, le collaborazioni tra imprese e

la nostra struttura, le collaborazioni con altri enti di ricerca territoriali, nazionali od internazionali, la creazione di nuovi posti di lavoro direttamente all'interno IRF od indirettamente presso le aziende, il numero di iniziative di trasferimento tecnologico operato, il numero di azioni di diffusione e divulgazione eseguite, il numero di progetti ottenuti, la valutazione dei risultati della ricerca e dei servizi.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'analisi di contesto relativa al nostro Ente fa emergere gli elementi di forza ma anche i fattori che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie.

Tra i punti di forza occorre evidenziare il trend di incremento delle collaborazioni che il nostro Ente instaura con strutture pubbliche e/o private al fine di poter fornire un supporto competente ed interdisciplinare alla filiera florovivaistica. Sono, altresì, registrati risultati della nostra ricerca di importante impatto nel comparto grazie allo sviluppo di servizi specialistici apprezzati per la loro qualità e carattere innovativo non solo a livello regionale ma anche sul territorio nazionale. Tutto questo bagaglio di competenze e conoscenze rappresenta un'opportunità di crescita non solo per il nostro Ente ma per l'intero comparto florovivaistico ed il territorio.

Tuttavia, come meglio riportato in questa relazione programmatica-strategica, il nostro Istituto presenta importanti carenze nelle risorse umane in organico a fronte di una presenza di tecnici che si stanno avvicinando al pensionamento e al fatto che molte posizioni presenti nella dotazione organica non sono mai state coperte. Accanto, si registra la necessità di mantenere e rimodernare le strutture e di ottimizzare l'informatizzazione dell'Ente. Se continueranno a essere disattese le soluzioni a queste problematiche, esiste la precisa minaccia che si perda efficienza ed efficacia della missione IRF.

La suddivisione ed integrazione delle competenze (presenti a livello regionale e territoriale) e la declinazione in un ambito strategico di riorganizzazione del comparto florovivaistico ligure potrebbero incentivare azioni di sistema da cui l'impatto delle attività dell'Istituto trarrebbe vantaggio. Ne potrebbe derivare l'incentivazione di un sistema virtuoso con ritorno d'immagine ed economico per l'IRF e azioni efficaci di supporto alla produzione. In tale spirito, la presente Amministrazione IRF ha già formalmente richiesto un incontro con l'Amministrazione Regionale al fine di poter proiettare l'attività dell'IRF nel prossimo futuro in un quadro coordinato di sistema.

A seguire, i prospetti obiettivi, azioni, indicatori e target relativi al presente programma strategico triennale 2020-2022 relativo alle diverse Aree di attività presentate e con riferimento alla sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'Ente.

Il Presidente IRF

Giovanni Luca Boeri



PROSPETTO OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET RELATIVO AL PROGRAMMA STRATEGICO IRF 2020-2022

AREA RICERCA & SVILUPPO

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
1.1. Sviluppare la qualità dei prodotti della ricerca	<ul style="list-style-type: none">• Valorizzare i prodotti innovativi già allo studio e favorirne il trasferimento alle aziende del territorio• Puntare sull'ottenimento di nuovi prodotti (fiori e fronde recise, produzioni in vaso) da proporre alle imprese• Sviluppare protocolli di gestione colturale sostenibile volti a migliorare la produttività e la qualità delle colture• Sviluppare protocolli di gestione fitosanitaria e di risanamento delle colture	<p>1.1.1. Numero di innovazioni di prodotto proposte alle aziende del territorio</p> <p>1.1.2. Numero di innovazioni di prodotto trasferite con successo al comparto</p> <p>1.1.3. Numero di protocolli operativi proposti con successo alla produzione</p> <p>1.1.4. Numero medio di pubblicazioni su riviste tecnico-scientifiche</p> <p>1.1.5. Numero pubblicazioni ad uso delle produzione (schede, linee guida, rapporti...)</p>	n.d.
1.2. Incrementare le collaborazioni territoriali e l'internazionalità della ricerca dell'ente	<ul style="list-style-type: none">• Potenziare gli accordi con strutture pubbliche e private del territorio ed internazionali• Potenziare sistema di accoglienza di ricercatori da altre strutture e favorire esperienze del personale IRF in strutture esterne o a eventi di settore• Rafforzare presenza del personale nelle sedi di rappresentanza, confronto e decisione di settore nazionali ed internazionali	<p>1.2.1. Numero medio di accordi di collaborazione siglati con strutture pubbliche e/o private</p> <p>1.2.2. Numero di ricercatori/tecnici accolti nella struttura</p> <p>1.2.3. Numero di sedi di rappresentanza dell'Ente</p> <p>1.2.4. Numero di eventi/stage tecnici per il personale IRF</p>	Non inferiore ai valori medi registrati nel triennio precedente (2017-2019)
1.3. Migliorare il tasso di partecipazione e successo nei bandi competitivi	<ul style="list-style-type: none">• Rafforzare il sistema informativo per la gestione dei progetti e l'interazione tra il personale per la risposta a bandi competitivi	<p>1.3.1. Numero di progetti presentati con successo</p> <p>1.3.2. Entrate derivate da progetti</p>	Non inferiore ai valori medi registrati nel triennio precedente (2017-2019)

PROSPETTO OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET RELATIVO AL PROGRAMMA STRATEGICO IRF 2020-2022

AREA PRESTAZIONI SPECIALISTICHE PER LA PRODUZIONE

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
2.1 Valorizzare l'offerta dei servizi specialistici alla produzione	<ul style="list-style-type: none">• Consolidare i servizi specialistici già offerti migliorandone la qualità	2.1. 1. Numero di servizi specialistici offerti alla produzione 2.1.2. Numero analisi effettuate 2.1.3. Numero piante micropropagate prodotte 2.1.4. Numero giovani piante di fronda prodotte 2.1.5. Numero di report e studi di fattibilità volti ad ottimizzare lo stato dell'arte dei servizi IRF e nuove proposizioni anche in un'ottica di interazione ed integrazione territoriale 2.1..6. Entrate derivate dai servizi specialistici	<ul style="list-style-type: none">• Numero di servizi specialistici per la produzione non inferiore a 3.• Numero di report sull'andamento dei servizi: almeno uno all'anno per ogni servizio offerto.• Entrate non inferiori alla media dei valori riportati nel triennio 2017-2019

PROSPETTO OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET RELATIVO AL PROGRAMMA STRATEGICO IRF 2020-2022

AREA COMUNICAZIONE

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
3.1. Incrementare la responsabilità del personale IRF orientata a garantire la performance dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> Definire programmi operativi (PiO) per il raggiungimento di obiettivi individuali, collettivi e trasversali Valorizzare le competenze del personale e migliorare la comunicazione interna Favorire le interazioni ed integrazioni all'interno della struttura al fine di ottimizzare le competenze, gli interventi del personale e l'utilizzo delle strutture 	3.1.1. Esiti di modalità interne volte a migliorare la comunicazione tra il personale 3.1.2. Esiti di programmi operativi (PiO) del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performa 3.1.3. Esiti indagini di gradimento dei servizi tecnico amministrativi	n.d.
3.2. Rafforzare la dimensione territoriale ed internazionale dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> Potenziare le modalità di disseminazione dei risultati della ricerca IRF Rafforzare le potenzialità di introduzione di innovazione nei flussi produttivi e le modalità di valorizzazione dei depositi brevettuali IRF Potenziare le opportunità di visibilità dell'Ente 	3.2.1. Numero di pubblicazioni ed eventi di diffusione 3.2.2. Numero di accordi ed interazioni esterne volte alla valorizzazione delle innovazioni ottenute 3.2.3. Numero di azioni volte a valorizzare la visibilità dell'Ente 3.2.4. Esiti di indagini volte a saggiare la visibilità dell'Ente 3.2.5. Entrate da conto terzi attraverso la valorizzazione dei ritrovati IRF	n.d.
3.3. Incrementare la responsabilità verso le imprese del comparto, i giovani del settore ed il territorio	<ul style="list-style-type: none"> Potenziare le modalità di formazione/informazione a supporto della produzione Potenziare le modalità di formazione rivolte a studenti, giovani laureati o finalizzate all'inserimento di persone nei flussi produttivi delle filiera Potenziare il numero degli attori della filiera florovivaistica coinvolti nelle attività IRF Potenziare le modalità di coinvolgimento delle produzione al fine di poter delineare progettualità di sistema 	3.3.1. Numero delle azioni formative/informative a supporto della produzione e di giovani studenti, laureati o persone interessate a lavorare nel settore 3.3.2. Incremento degli attori della filiera florovivaistica interessati e fidelizzati all'Ente 3.3.2. Numero delle azioni messe in campo per coinvolgere la produzione e successo delle stesse	n.d.

PROSPETTO OBIETTIVI, AZIONI, INDICATORI E TARGET RELATIVO AL PROGRAMMA STRATEGICO IRF 2020-2022

SOSTENIBILITA' SOCIALE, ECONOMICA ED AMBIENTALE DELL'ENTE

OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET
4.1. Incrementare la sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'IRF	<ul style="list-style-type: none">• Progetto di riduzione dei consumi ed efficientamento della struttura• Acquisti green ,incremento raccolta differenziata ed azioni volte ad aumentare la sostenibilità ambientale• Miglioramento della qualità, semplificazione ed innovazione dell'Ente• Cura dell'immagine fisica ed immateriale dell'IRF• Sviluppo di studi, ad interfaccia con L'Amministrazione Regionale, volti ad ottimizzare ed innovare il comparto florovivaistico nell'ottica di una valorizzazione della mission e delle attività IRF	<ul style="list-style-type: none">4.1. 1. Indicatore di sostenibilità economica-finanziaria4.1.2. Indicatore dei consumi4.1.3. Percentuali di acquisti green4.1.4. Entrate dell'Ente da progetti, servizi e valorizzazione dei ritrovati IRF4.1.5. Risultati dell'indagine di gradimento delle ricerche e servizi IRF4.1.6. Esiti dello studio sulla riorganizzazione del sistema florovivaistico regionale	n.d.