

Publicazione speciale | Luglio 2016



Rapporto intermedio sulla nuova struttura di Agroscope

Stato: 15 luglio 2016

Michael Weber, Christian Flury, Daniel Guidon, Michael Gysi



Impressum

Editore:	Agroscope, Schwarzenburgstrasse 161, 3003 Bern
Informazioni:	Michael Gysi, E-Mail: michael.gysi@agroscope.admin.ch
Redazione:	Christian Flury
Foto di copertina	Gabriela Brändle
Copyright:	© Agroscope 2016

Sommario

1	Introduzione	4
2	Mandato e basi legali	5
3	Agroscope 2014-2016	7
3.1	Tappe verso la gestione congiunta 2014.....	7
3.2	Organizzazione 2014-2016.....	8
3.3	Evoluzione di Agroscope negli anni 2014- 2016.....	10
3.3.1	Finanze 2014-2016.....	11
3.3.2	Valutazione delle prestazioni 2014-2015.....	12
3.3.3	Motivi all'origine della nuova struttura di Agroscope.....	12
3.4	Infrastrutture immobiliari.....	13
4	Processo verso la nuova struttura di Agroscope	15
4.1	Mandato, obiettivi e processi.....	15
4.2	Varianti per la nuova struttura di Agroscope.....	16
4.3	Variante scelta e nuova organizzazione.....	18
4.4	Conseguenze per il personale.....	19
4.5	Tempistiche del progetto.....	20
4.6	Reazioni interne ed esterne alla nuova struttura di Agroscope.....	21
4.7	Costi del progetto.....	22
5	Agroscope dal 2017	23
5.1	Basi e processi.....	23
5.2	Visione e strategia di Agroscope.....	23
5.3	Orientamento tematico di Agroscope.....	24
5.4	Organizzazione.....	26
5.5	Sedi e infrastrutture.....	28
5.6	Posizione di Agroscope all'interno del SCIA.....	29
6	Ripercussioni attese della nuova struttura di Agroscope	31
6.1	Ripercussioni sulla posizione e sulle prestazioni.....	31
6.2	Ripercussioni su Agroscope.....	31
7	Conclusioni e prospettive	33
	Allegato	34

1 Introduzione

Questo rapporto intermedio sulla nuova struttura di Agroscope documenta lo stato del progetto a fine giugno 2016 e persegue quattro obiettivi:

- illustrare l'evoluzione di Agroscope negli anni passati, la necessità d'intervento per il suo sviluppo futuro e i margini di manovra decisivi come elementi scatenanti e condizioni quadro della nuova struttura di Agroscope;
- documentare le varianti che sono state prese in esame nell'ambito del mandato per il riposizionamento di Agroscope, la loro valutazione e la variante scelta;
- descrivere la visione e la strategia, i temi del periodo 2018- 2021 e la struttura operativa, organizzativa e dirigenziale che Agroscope assumerà a partire dal 1° gennaio 2017;
- valutare le probabili ripercussioni della nuova struttura di Agroscope sulla sua posizione nel Sistema della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura (SCIA), sulle sue prestazioni e sul suo ruolo istituzionale.

Il rapporto è suddiviso in sei parti. Nel secondo capitolo sono illustrati il mandato e le basi legali di Agroscope, che continuano a valere anche con la nuova struttura organizzativa e dirigenziale. Il terzo capitolo ripercorre i cambiamenti di Agroscope fino ad oggi, concentrandosi in particolare sul periodo 2014-2016 successivo all'accorpamento in un'unica stazione di ricerca. Il quarto capitolo illustra il mandato per il riposizionamento di Agroscope, descrive le varianti prese in considerazione e delucida la scelta finale mettendola in relazione alle necessità di intervento individuate e alle condizioni quadro date. Il quinto capitolo descrive innanzitutto la visione, la strategia e i temi di Agroscope per il periodo 2018-2021, quindi passa in rassegna i siti e le infrastrutture. Inoltre illustra la posizione di Agroscope nel SCIA. Nel sesto capitolo vengono valutate le probabili ripercussioni esterne e interne della riorganizzazione di Agroscope. Il settimo e ultimo capitolo traccia un bilancio sullo stato attuale del processo di riorganizzazione di Agroscope e anticipa alcuni aspetti della futura attuazione della nuova struttura organizzativa e dirigenziale.

2 Mandato e basi legali

Per rispondere alle domande della società e della politica sulle sfide e i problemi attuali l'Amministrazione federale svolge o promuove lavori di ricerca. La ricerca portata avanti dall'Amministrazione federale o ricerca settoriale è orientata alla pratica, spesso interdisciplinare e finalizzata ad acquisire e sviluppare le conoscenze necessarie per definire le strategie politiche della Confederazione. Oltre alla realizzazione di programmi di ricerca propri, all'erogazione di contributi a centri di ricerca universitari affinché realizzino programmi di ricerca e all'assegnazione di mandati a terzi, la ricerca del settore pubblico comprende anche la ricerca intra-muros dell'Amministrazione federale e la gestione degli istituti di ricerca federali. Agroscope, in qualità di centro di competenze della Confederazione per la ricerca agronomica, è uno di questi istituti di ricerca.

I futuri sviluppi nazionali e globali impongono alla Svizzera il compito di garantire un sistema agroalimentare sostenibile e resiliente. Per raggiungere quest'obiettivo, alla politica, alle amministrazioni e agli attori privati della filiera agroalimentare servono conoscenze e competenze pratiche.

Ai sensi degli articoli 113, 114 e 147 della legge sull'agricoltura (LAgr) e dell'articolo 7 capoverso 3 dell'ordinanza del 14 giugno 1999 sull'organizzazione del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (Org-DEFR), la Confederazione sostiene mediante l'elaborazione e la trasmissione di conoscenze gli sforzi dell'agricoltura volti a produrre in modo razionale ed ecologicamente sostenibile. A questo scopo la Confederazione può gestire istituti di ricerca agronomica. Per sostenere l'allevamento equino la Confederazione gestisce un apposito istituto. Ai sensi dell'articolo 115 LAgr, le stazioni di ricerca agronomica hanno i seguenti compiti:

- a. elaborare le conoscenze scientifiche e le basi tecniche per la prassi, la formazione e la consulenza agricole;
- b. elaborare le basi scientifiche delle decisioni di politica agricola;
- c. sviluppare, accompagnare e valutare i provvedimenti di politica agricola;
- d. fornire le basi per i nuovi orientamenti dell'agricoltura;
- e. fornire le basi per norme di produzione rispettose dell'ambiente e degli animali;
- f. svolgere compiti d'esecuzione.

Sulla base della LAgr, l'articolo 5 dell'ordinanza del 23 maggio 2012 concernente la ricerca agronomica (ORAgr) assegna ad Agroscope i seguenti compiti:

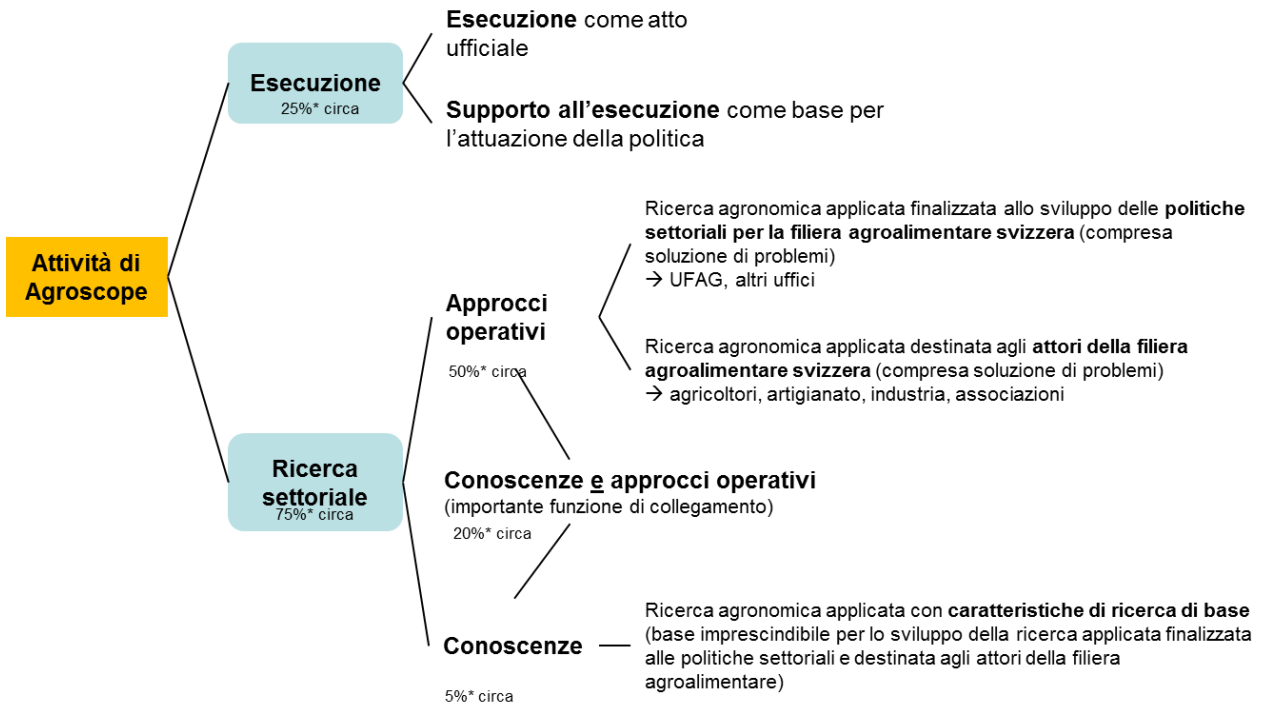
- a. ricerca e sviluppo a favore del settore agricolo e della filiera alimentare;
- b. predisposizione delle basi decisionali per la legislazione federale, perizie, valutazioni e monitoraggio ai sensi della ricerca settoriale della Confederazione;
- c. compiti esecutivi nell'ambito della legislazione sull'agricoltura e di convenzioni con altri uffici federali.

I compiti di Agroscope rientrano nei seguenti ambiti: produzione vegetale, protezione dei vegetali e prodotti vegetali, animali da reddito, alimenti per animali e prodotti animali, risorse naturali, gestione degli erbai e agricoltura biologica, economia e tecnologia agrarie.

Agroscope è un'unità amministrativa gestita mediante mandato di prestazioni e preventivo globale (GEMAP). La direzione strategica avviene per mezzo di un mandato di prestazioni quadriennale che descrive le presta-

zioni richieste e le concretizza per mezzo di obiettivi in materia di risultati e prestazioni. Il mandato di prestazioni di Agroscope viene definito dal Consiglio federale dopo aver consultato il Consiglio della ricerca agronomica (CRA) e le commissioni parlamentari dell'economia e dei tributi e delle finanze. Inoltre i gruppi di interesse hanno la possibilità di esprimere le proprie richieste nell'ambito di un'ampia indagine volta a rilevare le loro esigenze. La direzione operativa si basa su accordi annuali di prestazione con obiettivi in materia di risultati e prestazioni, di cui viene reso conto nei rapporti annuali.

La figura riportata qui di seguito illustra le attività che Agroscope svolge in virtù delle basi legali.



* Stima approssimativa delle singole attività in percentuale sulla base delle risorse impiegate.

Figura 1: attività di Agroscope

3 Agroscope 2014-2016

3.1 Tappe verso la gestione congiunta 2014

Negli ultimi 20 anni Agroscope ha vissuto profondi cambiamenti in termini di temi e di personale e notevoli trasformazioni istituzionali. Il budget ordinario è stato ridotto in modo significativo e con esso il personale finanziato con questi fondi. Inizialmente, l'ambito della filiera agroalimentare comprendeva sette stazioni di ricerca federali e l'Istituto nazionale d'allevamento equino. Negli scorsi decenni il numero delle stazioni di ricerca è stato progressivamente ridotto; nel 2006 queste ultime sono state accorpate sotto il nome di Agroscope in tre istituti di ricerca:

- **Agroscope Changins-Wädenswil (ACW):** produzione vegetale e prodotti di origine vegetale;
- **Agroscope Liebefeld-Posieux, con l'Istituto nazionale d'allevamento equino (ALP-HARAS):** produzione animale e prodotti di origine animale;
- **Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART):** ecologia ed economia agrarie.

Nel 2011 la direzione di Agroscope si è occupata intensamente del futuro posizionamento delle stazioni di ricerca. Questo processo è sfociato in un rapporto peritale elaborato da una società di consulenza esterna su incarico dell'Ufficio federale dell'agricoltura (UFAG) contenente raccomandazioni relative allo sviluppo strategico e strutturale di Agroscope. Basandosi sul lavoro svolto con la direzione e sulle raccomandazioni del rapporto peritale, alla fine del 2011 il Consigliere federale Johann Schneider-Ammann, capo del Dipartimento dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR) e Bernard Lehmann, direttore dell'UFAG, hanno deciso che a partire dal 1° gennaio 2013 Agroscope sarebbe diventata un'istituzione unitaria e che a partire dal 1° gennaio 2014 avrebbe avuto avere una nuova struttura dirigenziale.

Per attuare questo mandato, nel 2012 è stato avviato un progetto avente i seguenti obiettivi:

- sviluppare una strategia unitaria per Agroscope;
- cementare una struttura dirigenziale unitaria, con un solo capo (direzione da parte di un unico soggetto);
- definire un organo direttivo strategico (Consiglio Agroscope) come destinatario del mandato di prestazioni di Agroscope, separando così la direzione strategica da quella operativa;
- migliorare l'efficienza amministrativa;
- sviluppare una visione dell'incarico di Agroscope e una cultura d'impresa comuni.

Le tempistiche del progetto sono state definite in modo che la nuova struttura dirigenziale di Agroscope potesse essere attiva a partire dal 1° gennaio 2013. L'organizzazione risultante dall'accorpamento doveva essere pienamente operativa entro il 1° gennaio 2014. Il mandato di prestazioni di Agroscope per il periodo 2014-2017 era stato elaborato sulla base della nuova struttura con gestione congiunta.

Il progetto si è concluso nel 2013 con i seguenti risultati:

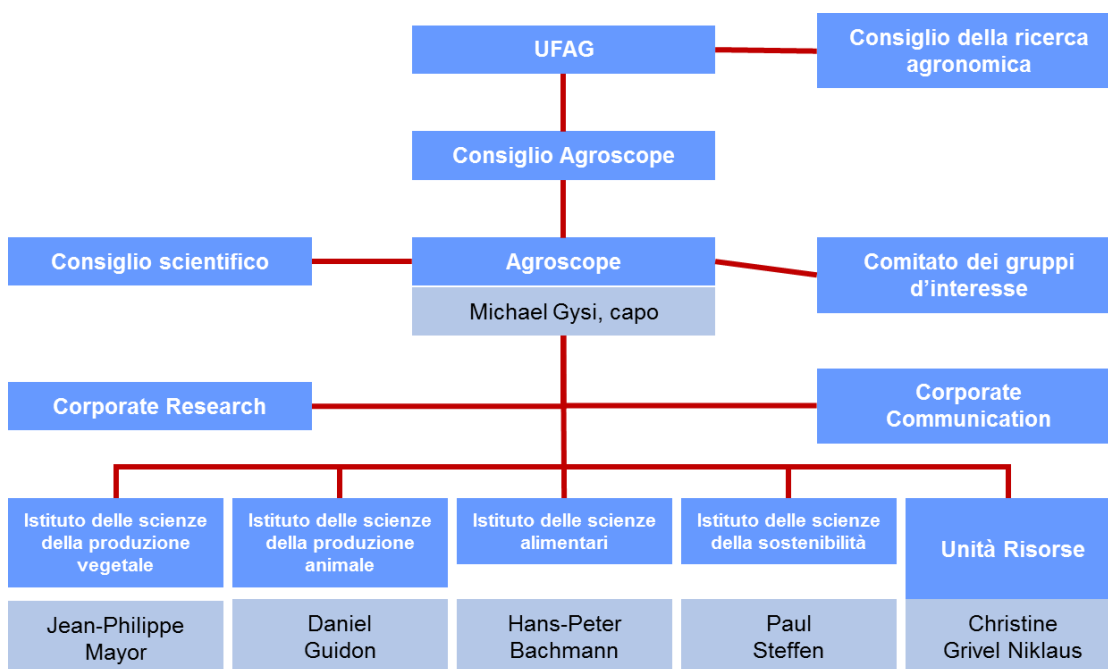
- le tappe del progetto e gli obiettivi stabiliti sono stati in gran parte raggiunti. Come pianificato, al 1° gennaio 2014 le nuove strutture dirigenziali erano operative;
- superare i fattori esterni di cui bisognava tener conto nel progetto, per quanto indipendenti da quest'ultimo (ad es. mandato di prestazioni UFAG, sviluppo della strategia, progetti della Confederazione quali GEVER e fatturazione elettronica), è stato particolarmente impegnativo;

- in fase di esecuzione, l'organizzazione di progetto si è rivelata adeguata. La maggior parte dei lavori è stata svolta internamente. Si è ricorsi all'esterno in particolare per il supporto della direzione di progetto e per interventi puntuali a sostegno dei gruppi di lavoro. Secondo quanto stimato dalla direzione di progetto, i costi interni ed esterni ammontano a circa 2,2 milioni di franchi.

3.2 Organizzazione 2014-2016

Dal 1° gennaio 2014 la direzione strategica di Agroscope spetta al Consiglio Agroscope, composto da cinque rappresentanti dell'UFAG e dal capo di Agroscope. Nel Consiglio Agroscope è inoltre rappresentato con voto consultivo il presidente del CRA.

La direzione operativa spetta al capo di Agroscope e alla direzione. Agroscope è composto da quattro istituti e un'Unità Risorse (cfr. fig. 2). I quattro responsabili degli istituti e il responsabile dell'Unità Risorse, insieme al capo di Agroscope, formano la direzione. Oltre alla direzione del proprio istituto, tutti i responsabili svolgono altre funzioni strategiche nell'ambito della comunicazione e della ricerca e compiti tecnici nell'ambito di analisi, infrastruttura e sicurezza.



Funzioni strategiche

Corporate Communication: Jean-Philippe Mayor
 Corporate Research: Paul Steffen

Compiti tecnici

Analisi: Hans-Peter Bachmann
 Infrastrutture e sicurezza: Daniel Guidon

Figura 2: organizzazione di Agroscope 2014-2016

Nel periodo 2014-2017 i temi dell'attività di Agroscope sono definiti dal mandato di prestazioni 2014-2017 conferito ad Agroscope dall'UFAG per conto della Segreteria generale del DEFR (SG-DEFR) il 1° gennaio 2014. Le tematiche stabilite da questo mandato di prestazioni sono sei, impiegate sui seguenti temi prioritari:

- **Intensivazione ecologica**
Nuove varietà di piante coltivate, metodi fitosanitari e produttivi, nutrizione animale e sfruttamento di prati e pascoli, detenzione di animali e allevamento.
- **Salvaguardia delle risorse naturali**
Protezione e uso delle risorse naturali, organismi e macrorganismi invasivi e protezione dei vegetali, riduzione delle emissioni, benefici e rischi delle piante geneticamente modificate.
- **Protezione del clima e adattamento della filiera agroalimentare**
Strategie di adattamento al cambiamento climatico, riduzione delle emissioni di gas serra, fonti e pozzi di CO₂ nel suolo.
- **Derrate alimentari sicure e d'alta qualità**
Sicurezza delle derrate alimentari e degli alimenti per animali, qualità delle derrate alimentari, alimentazione sana, colture per alimenti fermentati.
- **Accrescimento della competitività**
Riduzione dei costi, differenziazione delle derrate alimentari, analisi dei dati contabili, sviluppo delle condizioni quadro.
- **Vitalità e attrattiva dello spazio rurale**
Possibilità di guadagno e strutture sociali, varietà del paesaggio agricolo, cavalli e api.

I campi di ricerca e i compiti di Agroscope derivano da queste tematiche: il programma d'attività 2014-2017 definisce i settori di attività nel contesto degli ambiti tematici tenendo in considerazione le richieste dei gruppi di interesse emerse dall'indagine sulle esigenze del 2013. In totale, nel quadro dell'indagine sono state proposte più di 600 idee, richieste e tematiche. Quasi quattro quinti di queste proposte sono stati inseriti nel programma d'attività integralmente o in parte; le restanti sono state respinte o sono ancora in discussione.

La ricerca, coordinata tra le varie sedi e focalizzata su temi specifici, è fondamentale per adempiere il mandato di prestazioni. La ricerca inter- e transdisciplinare e la collaborazione all'interno di Agroscope si sono ulteriormente rafforzate con l'avvio dei due progetti di ricerca «Riduzione e dinamica dei microrganismi resistenti ad antibiotici e persistenti lungo le catene alimentari» e «Biodiversità microbica».

Agroscope è presente sull'intero territorio svizzero (cfr. fig. 3) con le sue sette sedi, i tre siti esterni Pully, Conthey e Cadenazzo e 16 aziende con circa 950 posti a tempo pieno. In termini di immobili, l'infrastruttura comprende, nelle diverse sedi, oltre 170 edifici con una superficie di piano di 155 000 metri quadrati circa e quasi 800 ettari di terreni.

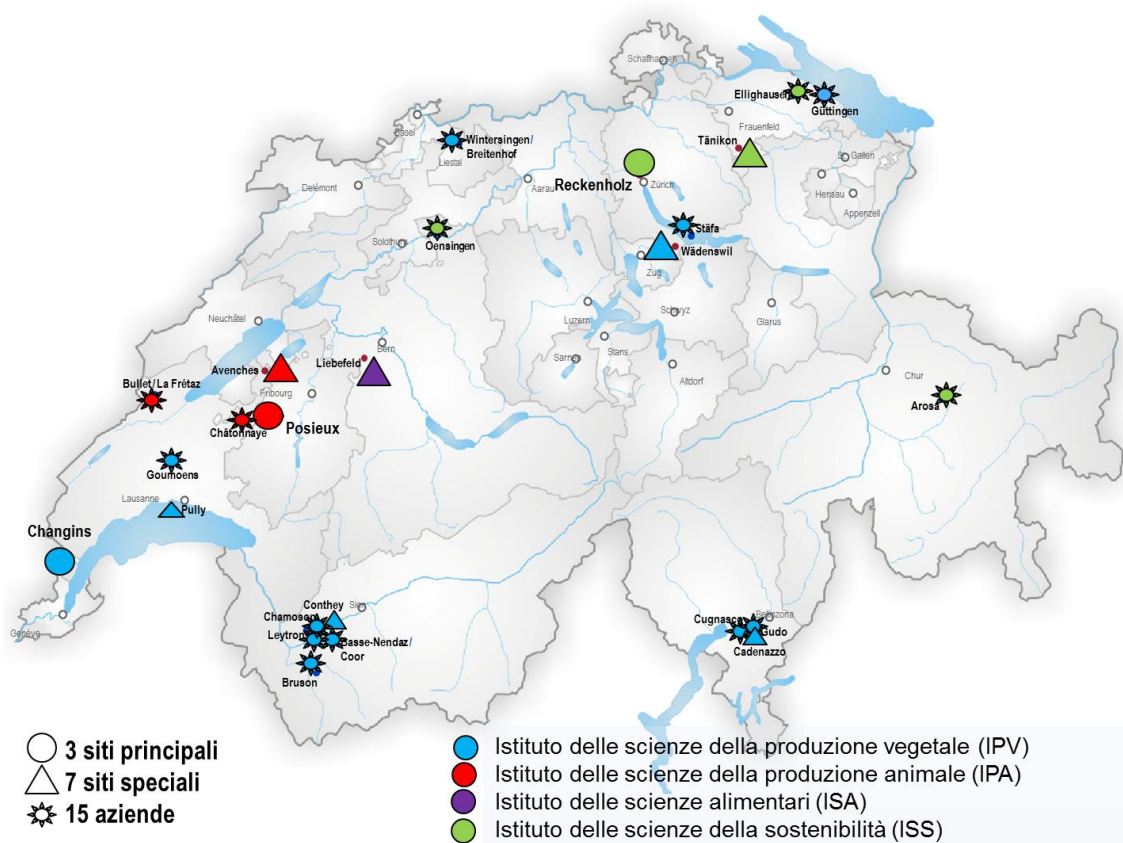


Figura 3: distribuzione di Agroscope sul territorio nazionale

3.3 Evoluzione di Agroscope negli anni 2014- 2016

Agroscope opera in un contesto caratterizzato da:

- mutate esigenze della società in relazione alla produzione agricola, in particolare nei settori della protezione dei vegetali, della selezione vegetale, del benessere degli animali e delle emissioni derivanti dalla detenzione di questi ultimi (condizioni quadro sociali);
- mutati sistemi agroecologici (ad es. a causa del cambiamento climatico) che possono trasformarsi in nuove sfide per la produzione agricola (ad es. nuovi parassiti) (condizioni quadro naturali);
- una spiccata dinamicità nella filiera agroalimentare globale, continentale e nazionale (condizioni quadro economiche);
- una politica agraria e ambientale molto dinamica (condizioni quadro politiche);
- l'inasprimento della concorrenza nel settore della ricerca, ad esempio nell'ambito del programma di ricerca europeo Horizon2020 (condizioni quadro scientifiche);
- programmi di risparmio e stabilizzazione dell'ente pubblico (condizioni quadro finanziarie), a livello sia della Confederazione che dei Cantoni che ospitano le sedi di Agroscope;
- un elevato livello di standardizzazione e una notevole densità normativa delle procedure dell'Amministrazione federale centrale (condizioni quadro amministrative).

3.3.1 Finanze 2014-2016

In questo contesto Agroscope è chiamato a dare, con le conoscenze che elabora e trasmette, un contributo sostanziale allo sviluppo di un sistema agroalimentare sostenibile e resiliente in Svizzera a fronte di scarse risorse finanziarie. A questo proposito, nel corso del 2014 è emersa la necessità di operare alcune ridistribuzioni nell'ambito dei limiti finanziari di Agroscope:

- aumento degli investimenti al livello necessario secondo criteri di economia aziendale;
- aumento della flessibilità a breve e medio termine per permettere di adattare le attività (esigenze a breve termine della politica e delle categorie professionali).

Alla luce di questa situazione, nel dicembre 2014 il Consiglio Agroscope ha deciso, su proposta della direzione di Agroscope, di tagliare 55 posti finanziati con il budget ordinario di Agroscope e/o di trasferirli in parte in altre divisioni dove sono spesso richieste prestazioni aggiuntive (ad es. economia agraria, un campo in espansione). Considerando sia i posti soppressi che quelli creati per mezzo delle riserve e con trasferimenti in altre divisioni risulta una riduzione netta di 27 posti di lavoro, che verrà attuata nel periodo 2015-2018. Queste misure toccano tutti gli istituti e tutte le sedi e riguardano impieghi di ricerca e non. A titolo di esempio si possono citare i seguenti settori di misure:

- ridimensionamento della ricerca e dello scambio di conoscenze per la qualità dei latticini non fermentati e dei prodotti carnei;
- riorganizzazione di analisi enologiche ed enologia;
- medicina equina: delocalizzazione del servizio di riproduzione; i rispettivi posti presso l'Università di Berna non vengono più finanziati tramite il budget ordinario, bensì con le entrate provenienti dalle riproduzioni;
- cessazione dell'attività presso l'azienda sperimentale di La Frêtaz;
- abbandono della ricerca nel campo dell'agrosociologia;
- chiusura del laboratorio sui trattori.

Lo stato di attuazione delle misure viene verificato a cadenza annuale. Ad oggi il quadro è il seguente: entro la fine del 2016 saranno soppressi, in totale, circa 22 posti; la riduzione netta procede più velocemente di quanto inizialmente pianificato. In parte il processo è accelerato da partenze naturali, trasferimenti interni e dal blocco delle assunzioni varato nell'autunno del 2015 a causa dei tagli al budget che si stavano profilando. In singoli casi, l'ulteriore riduzione delle risorse del budget ordinario ha comportato anche licenziamenti originariamente non previsti. Attualmente riguardo alle misure di riduzione decise nel 2014 sussistono ancora incertezze nei seguenti ambiti:

- attuazione delle misure relative al sito di Conthey;
- realizzazione del centro di viticoltura a Wädenswil;
- attuazione delle misure relative al sito di Tänikon.

Per tutti e tre questi siti sono ancora in corso trattative concrete con i partner coinvolti e i gruppi di interesse; per quanto riguarda le misure relative ai siti di Conthey e Tänikon, i principali interlocutori sono i Cantoni Vallese e Turgovia che li ospitano. Le possibili soluzioni devono tuttavia ancora essere discusse approfonditamente e perfezionate. Dalla prospettiva attuale è ragionevole supporre che per gran parte delle questioni ancora irrisolte potranno essere prese decisioni concrete nel corso del 2016 e del 2017.

Tra il 2015 e il 2016 le risorse del budget ordinario di Agroscope sono state ridotte di circa 3 milioni di franchi. A causa del programma di stabilizzazione della Confederazione attualmente in corso, tra il 2016 e il 2017 il budget ordinario di Agroscope subirà un'ulteriore decurtazione di 5 milioni di franchi. Anche considerando le misure già pianificate e quelle varate negli anni precedenti e in via di realizzazione sono perciò necessari ulteriori provvedimenti di risparmio. In base alle stime attuali, Agroscope può reagire a questi tagli al budget anche senza dover ridurre in modo significativo le proprie prestazioni. Ciò richiede un'applicazione coerente delle misure decise nel dicembre 2014; non è tuttavia possibile escludere singoli aggiustamenti.

3.3.2 Valutazione delle prestazioni 2014-2015

Il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel mandato di prestazioni viene valutato nel rapporto annuale sottoposto a UFAG e SG-DEFER. I rapporti 2014 e 2015 mostrano che sono stati raggiunti tutti e sei gli obiettivi in materia di risultati con 11 indicatori nel 2014 e 13 nel 2015 (un indicatore è stato raggiunto solo al 75 %). Di sei obiettivi in materia di prestazioni con 35 e 34 indicatori, 30 (86 %) e 28 (82 %) sono stati pienamente raggiunti, 5 e 6 indicatori sono invece stati raggiunti parzialmente (meno del 75 %). L'avanzamento dei lavori sugli ambiti tematici indicati nel mandato di prestazioni 2014-2017 è stato verificato alla fine del 2015 con un rapporto intermedio («Midterm Review») che integra il rapporto annuale. Da questo rapporto intermedio risulta innanzitutto che i lavori sui temi prioritari procedono, nel complesso, come da programma e che finora gli obiettivi tematici sono stati in gran parte conseguiti. In secondo luogo, emerge che dovrebbe essere possibile raggiungere gli obiettivi definiti nel mandato di prestazioni 2014-2017 in tutte le divisioni tranne in quelle interessate dalle misure di riduzione varate nel 2014.

Superata la metà del periodo di prestazioni la maggior parte dei lavori sui temi prioritari di Agroscope avanza come previsto. A prescindere da questo dato si evince che altri obiettivi dell'organizzazione non disciplinati nel mandato di prestazioni e negli accordi di prestazione che ne derivano non sono stati raggiunti in misura sufficiente. Si tratta dei seguenti casi:

- esigenze esterne non pienamente soddisfatte;
- flessibilità insufficiente nel dar seguito, nell'ambito del mandato di prestazioni in corso, alle nuove esigenze e richieste provenienti dalla pratica o dalla politica;
- necessità di migliorare l'efficienza delle attività;
- collaborazione insufficiente tra i diversi istituti e divisioni di ricerca.

3.3.3 Motivi all'origine della nuova struttura di Agroscope

A fronte del mancato raggiungimento di questi obiettivi, non trascurabile nel contesto della valutazione complessiva di Agroscope e nell'ottica delle sfide future, ad appena due anni dall'inaugurazione della nuova gestione congiunta di Agroscope il capo del DEFER e il Consiglio Agroscope sono giunti alla conclusione che è necessario affrontare le carenze organizzative e migliorare l'efficienza (cfr. cap. 4.1). La bontà di questa scelta è suffragata dalle critiche rivolte ad Agroscope sia dall'interno che dall'esterno:

- internamente, i ricercatori di Agroscope lamentano iter burocratici lunghi e inefficienti, la distanza in termini di contenuti tra il loro lavoro e i vertici, le spese generali molto elevate e infine il fatto che il loro lavoro è gravato da complicate procedure amministrative. Ciò nonostante, la prestazione di molti gruppi di ricerca e con compiti esecutivi è molto buona. Il problema risiede piuttosto nel rapporto costi-prestazioni calcolato per l'istituzione nel suo insieme. Aspetti quali processi inutilmente complicati o costi evitabili emergono anche dall'Inchiesta 2014 concernente il personale;

- all'esterno, molti gruppi target sono soddisfatti delle prestazioni di Agroscope perché ricevono ciò di cui hanno bisogno; altri si dicono invece insoddisfatti perché hanno la sensazione che le loro richieste non ricevano la dovuta attenzione. L'efficienza di Agroscope, espressa in termini di rapporto costi-prestazioni, è valutata in modo critico. L'immagine che emerge da questi giudizi è caratterizzata da una spaccatura tra risultati di ricerca molto positivi e importanti e temi non più attuali o privi di un adeguato fondamento scientifico;
- anche le commissioni consultate internamente sul piano federale (commissioni parlamentari dell'economia e dei tributi e delle finanze) riflettono questo quadro: da un lato esprimono soddisfazione per singole prestazioni, dall'altro criticano la scarsa efficienza (rapporto costi-prestazioni). Nel dibattito sulle misure di risparmio anche il Consiglio federale ha espresso preoccupazioni in merito alle prestazioni di Agroscope.

Va inoltre tenuto conto del fatto che nel 2016 e nel 2017 Agroscope vedrà il proprio budget ordinario ridursi di altri 8 milioni di franchi (cfr. sopra). Ne consegue che, oltre a dover migliorare il livello di raggiungimento degli obiettivi, per mantenere l'equilibrio finanziario sarà necessario mettere in atto ulteriori misure di risparmio.

3.4 Infrastrutture immobiliari

Data la distribuzione territoriale a cui si è accennato (cfr. cap. 3.2), Agroscope dispone di un'ampia infrastruttura immobiliare. La costruzione e la manutenzione di queste infrastrutture è compito dell'Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (UFCL). Negli scorsi anni anche nell'ambito delle infrastrutture è stato più volte necessario procedere a ridimensionamenti o abbandonare progetti di investimento. Per i prossimi 15-20 anni sono previsti investimenti di circa 290 milioni di franchi, destinati principalmente a lavori di ripristino e alla costruzione di nuovi edifici di piccole dimensioni (cfr. anche fig. 6 al cap. 5.5). Da alcuni anni l'UFCL fa presente che i mezzi finanziari a disposizione in futuro non basteranno a coprire il fabbisogno di Agroscope in termini di manutenzione e nuove costruzioni; fino al 2030 questo fabbisogno supera i fondi disponibili di oltre 100 milioni di franchi. L'UFCL parte tuttavia dal presupposto che le sinergie ottenute dall'accorpamento dei tre istituti di ricerca debbano tradursi in costi di infrastruttura minori. Anche Agroscope ha interesse a organizzare al meglio la propria infrastruttura, soprattutto per ottimizzare i costi d'esercizio.

Già nel 2006 e nel 2008 l'UFCL aveva conferito a una società di consulenza esterna il mandato di elaborare dei piani direttori, ovvero analisi del fabbisogno di superfici, per identificare il potenziale di ottimizzazione nei diversi siti. Nel 2012 il capo di Agroscope aveva incaricato un gruppo di lavoro interno, detto «Infrastruttura New Agroscope», di effettuare accertamenti strategici sull'infrastruttura riguardanti, soprattutto, gli edifici nonché le infrastrutture e le superfici per la sperimentazione. Questi accertamenti erano volti a chiarire l'uso a medio e lungo termine (su un arco temporale di 15-20 anni) dei siti principali ed esterni e delle altre sedi. In particolare andavano chiarite le esigenze da mettere in conto per questo periodo, come si possono soddisfare e quali infrastrutture non saranno più necessarie in futuro.

Sulla base di un rapporto esterno sulle infrastrutture, il gruppo di lavoro è giunto alla conclusione che Agroscope comprenderà i tre siti principali di Changins, Posieux e Reckenholz e i sei siti speciali di Cadenazzo, Avenches, Pully, Conthey, Wädenswil e Tänikon. Riguardo a questi ultimi tre siti, come spiegato in precedenza (cfr. cap. 3.3), devono ancora essere prese delle decisioni. Il sito di Liebefeld verrà chiuso e le attività saranno trasferite a Posieux. Il progetto per il trasferimento è già in corso e sarà concluso nel quarto trimestre del 2019.

La direzione di Agroscope ha approvato la strategia sulle infrastrutture con siti principali e speciali, programmi d'interventi per i singoli siti e misure relative a investimenti e manutenzione dell'infrastruttura. Già il 30 ottobre 2014 il Consiglio Agroscope ha deciso che, sul lungo termine, la detenzione di animali da reddito, ad

esclusione dei cavalli, si concentrerà nel sito principale di Posieux, dove sarà ricostruita l'azienda agricola. La conseguenza immediata di questa decisione è che a lungo termine nel sito speciale di Tänikon non verranno più detenuti animali da reddito di proprietà della Confederazione (cfr. cap. 3.3).

4 Processo verso la nuova struttura di Agroscope

4.1 Mandato, obiettivi e processi

Vista la situazione descritta nel capitolo 3, nell'ottobre 2015 il capo del DEFR, il Consigliere federale Johann Schneider-Amman, ha conferito al presidente del Consiglio Agroscope, Bernard Lehmann, l'incarico di formulare delle proposte per migliorare l'orientamento ai gruppi di interesse, rafforzare la collaborazione interna e aumentare l'efficienza di Agroscope. Il conferimento del mandato si basava su una prima analisi della situazione di Agroscope dopo quasi due anni di gestione congiunta e del potenziale per la futura evoluzione dell'istituto elaborata in risposta a diversi interrogativi in seno al Consiglio federale e alle commissioni parlamentari.

L'analisi della situazione ha mostrato che a fronte dei continui cambiamenti sul piano scientifico e nella pratica e in virtù della sua attuale situazione istituzionale anche nei prossimi anni Agroscope dovrà affrontare delle trasformazioni. Oltre a svolgere il proprio compito principale, ovvero dare un contributo scientifico sostanziale allo sviluppo di un sistema agroalimentare sostenibile e resiliente in Svizzera, Agroscope dovrà, in particolare:

- perfezionare il proprio profilo delle prestazioni incentrandolo sulla produzione di contributi rilevanti, chiaramente definiti e conformi alle esigenze della domanda (politica, amministrazione e gruppi di interesse pertinenti), in un contesto di concorrenza crescente e di rarefazione delle risorse (personale, finanze);
- aumentare la flessibilità per ottenere un maggior margine di manovra, in modo da far fronte alle nuove tematiche che emergono durante il periodo di prestazioni in corso;
- potenziare la prestazione scientifica e l'orientamento alla ricerca della gestione per consolidare la buona posizione in un contesto di concorrenza nazionale e internazionale;
- migliorare ulteriormente l'efficienza attraverso la semplificazione delle procedure amministrative e la razionalizzazione coerente delle infrastrutture edili, che consentono di concentrare le risorse finanziarie disponibili sui servizi richiesti e di reagire meglio alla pressione dello Stato al risparmio.

Agroscope ha a disposizione diverse possibilità per migliorare la situazione e far fronte ai tagli del budget ordinario. Potrebbe ad esempio ridurre il proprio volume di prestazioni, ma questa scelta potrebbe ripercuotersi negativamente sulla soddisfazione delle esigenze di politica, amministrazione e gruppi di interesse. In seguito alle misure di riduzione decise alla fine del 2014 le organizzazioni di categoria che ne sono state toccate si sono opposte con veemenza ai tagli alle prestazioni. Un'altra possibilità è intervenire sui costi. Qui esistono margini di manovra nella struttura delle sedi e nell'ambito di efficienza, amministrazione e spese generali. Modificando la struttura delle sedi (in particolare chiudendo dei siti o riducendo in modo significativo le attività decentrate) si toccano però interessi regionali, in particolare cantonali. Anche in questo caso, ingenti misure di riduzione non vengono accettate dai Cantoni che ospitano i siti e si traducono immediatamente in interventi politici. Bisogna quindi puntare in primo luogo sul miglioramento dell'efficienza.

In questo contesto il capo del DEFR ha deciso, nel dicembre 2015, di conferire l'incarico per la realizzazione del progetto «Nuova struttura Agroscope». Per la nuova organizzazione, orientata al futuro, sono determinanti i seguenti obiettivi, che derivano dalla necessità di intervento descritta:

- 1) potenziare la prestazione scientifica rilevante per la pratica, mantenere e consolidare la posizione nel contesto nazionale e internazionale (importanza per la scienza e la pratica);
- 2) perfezionare il profilo delle prestazioni così da fornire contributi rilevanti, chiaramente definiti e conformi alle esigenze della domanda (politica, amministrazione e gruppi di interesse pertinenti), in un contesto

di concorrenza crescente e di rarefazione delle risorse (personale, finanze). Migliore destinazione possibile (ottimale) delle risorse;

- 3) aumento della flessibilità. Maggior margine di manovra per far fronte a nuove sfide dal profilo dei contenuti;
- 4) semplificazione e snellimento della gestione. Attraverso l'abolizione di un livello gestionale i futuri membri della direzione seguiranno più da vicino le tematiche e i ricercatori;
- 5) riduzione ulteriore delle spese generali attraverso la razionalizzazione coerente delle infrastrutture edili (sedi incl.), che consente di concentrare le risorse finanziarie disponibili sui servizi richiesti e di reagire meglio alla pressione dello Stato al risparmio.

Il capo del DEFR ha affidato la direzione del progetto «Nuova struttura Agroscope» al presidente del Consiglio Agroscope, Bernard Lehmann. La concezione delle misure e l'avvio dell'attuazione spettano a una task force composta da due rappresentanti del Consiglio Agroscope, dal capo di Agroscope e da un rappresentante del settore strategia aziendale. Fanno inoltre parte della task force due consulenti esterni, uno in organizzazione e uno in comunicazione. Nella fase di concezione il coinvolgimento di altre persone da parte di Agroscope, ma anche da parte dell'UFAG o del DEFR è stato esplicitamente proibito o presupponeva l'approvazione da parte della task force e la sottoscrizione di un accordo di riservatezza. La task force è diretta congiuntamente da Michael Gysi, capo di Agroscope, ed Eva Reinhard, vicedirettore dell'UFAG e membro del Consiglio Agroscope. Il progetto procederà per gradi. In una prima fase verrà razionalizzata la struttura organizzativa e dirigenziale, verrà perfezionato il profilo delle prestazioni e sarà potenziata la prestazione. In una fase successiva si procederà a verificare ed eventualmente modificare l'infrastruttura edile.

Per la concezione e l'attuazione delle misure del progetto valgono sostanzialmente gli obiettivi precedentemente elencati, che derivano dalla necessità di intervento descritta. Nel corso del processo è stato deciso di rinunciare a chiudere dei siti. Le misure necessarie vanno concepite e realizzate in modo che producano i loro effetti il più rapidamente possibile (contributi per i risultati già nel periodo contabile 2017), al più tardi tuttavia per il periodo di prestazioni 2018-2021 (prossimo programma d'attività). La nuova organizzazione (cfr. cap. 4.3) sarà attiva a partire dal 1° gennaio 2017. Come condizione quadro per la realizzazione del progetto è stato inoltre stabilito che le informazioni devono essere comunicate tempestivamente alle associazioni del personale della Confederazione e alla Commissione del personale di Agroscope. Inoltre, il diritto del personale e il piano sociale della Confederazione disciplinano l'attuazione delle misure che riguardano il personale, di cui sono parte integrante (cfr. anche cap. 4.4).

Le informazioni riguardo alla realizzazione del progetto vanno comunicate internamente ed esternamente in modo capillare. Una volta stabilite le modalità d'informazione vanno previste comunicazioni regolari, sia interne che esterne (interessati, collaboratori, categorie, Cantoni, opinione pubblica).

4.2 Varianti per la nuova struttura di Agroscope

Basandosi sull'analisi della situazione attuale e delle opzioni per l'evoluzione futura a cui si è accennato in precedenza, nell'ambito del progetto «Nuova struttura Agroscope» sono state vagliate diverse varianti organizzative. Le varianti prese in esame contemplano due livelli organizzativi diversi: alcune varianti mettono Agroscope in relazione ad altre istituzioni, altre prevedono la riorganizzazione interna di Agroscope. Di seguito si riporta una presentazione sintetica delle varianti esaminate.

Tabella 1: varianti che mettono Agroscope in relazione ad altre istituzioni

Varianti che mettono Agroscope in relazione ad altre istituzioni (descrizione e valutazione sintetiche)	
<p>I. Evoluzione autonoma di Agroscope</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroscope continua ad evolversi in maniera autonoma nell'attuale costellazione. • Continuazione obbligata sulla via intrapresa per l'ottimizzazione di Agroscope. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il processo di rinnovamento già in corso prosegue in modo obbligato. La realizzazione è già stata avviata con l'accorpamento avvenuto nel 2014. • Vengono mantenute le caratteristiche di unicità di Agroscope (sinergie tra esecuzione, approcci operativi e sapere; attività di ricerca orientate sul lungo termine; ricerca orientata alla pratica; infrastrutture; radicamento sul territorio). • L'orientamento al cliente, la collaborazione interna e il miglioramento dell'efficienza necessitano di sforzi maggiori.
<p>II. Collaborazione di Agroscope con istituzioni universitarie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nell'ambito della realizzazione della prestazione (ambiti scelti della ricerca agronomica applicata con caratteristiche di ricerca di base) Agroscope instaura una stretta collaborazione con istituzioni universitarie, ad es. Politecnici federali (PF) e Università di Berna. • Agroscope rafforza la collaborazione con partner universitari anche nell'ambito dell'uso delle risorse (ad es. nel settore dell'informatica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento dell'approccio scientifico. • Realizzazione di sinergie tematiche e creazione di possibili potenziali di efficienza. • Riduzione dell'influenza da parte dell'Amministrazione federale (ricerca orientata vs. ricerca libera). • Le istituzioni universitarie (ad es. il settore dei PF) si evolvono sempre di più in direzione della ricerca di base e della rilevanza internazionale. L'importanza delle attività incentrate sulla Svizzera e orientate alla pratica diminuisce. • Aumento dell'impegno di bilancio a medio e lungo termine di Agroscope. • Gli oneri amministrativi federali possono ostacolare le collaborazioni nell'ambito dell'uso delle risorse.
<p>III. Integrazione di Agroscope nel Settore dei PF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scorporo da Agroscope delle funzioni esecutive e di supporto all'esecuzione e loro trasferimento all'UFAG. • La percentuale di ricerca settoriale viene fortemente ridimensionata (parte approcci operativi) e va al Settore dei PF (sono possibili diverse forme di integrazione: autonoma, con l'Istituto federale di ricerca per la foresta, la neve e il paesaggio FNP, con il World Food System Center WFSC del PF di Zurigo, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggior orientamento alla ricerca di base. • Rafforzamento della concorrenza nella ricerca tramite la pressione derivante dall'impiego di mezzi di terzi. • Agroscope può trarre vantaggio dal «marchio» dei PF. • Le strutture dirigenziali possono essere riorganizzate; è probabile che i quadri vengano decisi dai PF. • Il fulcro strategico dei PF per la ricerca nel settore agricolo, alimentare e ambientale (rilevanza internazionale & ricerca di base) non coincide con la ricerca settoriale della Confederazione. • Le modalità di coesistenza delle cattedre di Agraria dei PF e di Agroscope nel settore dei PF non è chiara. • A lungo termine, la ricerca applicata incentrata su questioni nazionali viene ridimensionata o abbandonata. • Forte accentramento nella regione di Zurigo; il radicamento sul territorio con sedi in diversi Cantoni viene per lo più a mancare. • Rischio di forti tagli delle risorse finanziarie con la motivazione che la ricerca agronomica non serve più alla politica. • Massiccio ridimensionamento dell'influenza esercitata dall'Amministrazione federale sulla scelta dei temi di ricerca (cfr. ad es. il rapporto «Stazioni di ricerca federali»), collegata a elevati costi di transazione. • In molti ambiti non è più possibile soddisfare le esigenze della Confederazione in termini di ricerca settoriale (soprattutto per alcuni aspetti degli approcci operativi; nella maggior parte dei casi, lacune non colmabili all'interno del SCIA). • Sono prevedibili forti resistenze da parte sia della filiera agroalimentare che dei Cantoni.
<p>IV. Agroscope nel 3° cerchio dell'Amministrazione federale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passaggio di Agroscope dal 2° al 3° cerchio dell'Amministrazione federale, come istituzione autonoma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nel 2° cerchio dell'Amministrazione federale Agroscope si trova sempre più spesso confrontato con disposizioni amministrative difficilmente applicabili in un contesto di ricerca. Una maggiore libertà nelle questioni amministrative potrebbe comportare un notevole guadagno in termini di efficienza e permetterebbe inoltre di destinare maggiori risorse alla ricerca.

Varianti che mettono Agroscope in relazione ad altre istituzioni

(descrizione e valutazione sintetiche)

- Ad esclusione del possibile miglioramento dell'efficienza in ragione della maggiore libertà amministrativa, nell'attuale contesto di Agroscope non sembrano esserci altri motivi perché in Parlamento possa costituirsi una chiara maggioranza politica a favore di uno spostamento nel 3° cerchio (sarebbe necessaria una legislazione speciale per Agroscope).
- Nel caso di un trasferimento di Agroscope nel 3° cerchio vi sarebbe inoltre il «pericolo» di un'integrazione nel Settore dei PF, che comporterebbe lo scorporo delle funzioni esecutive e il ridimensionamento della ricerca settoriale (cfr. variante III).
- Agroscope ha potenzialità di miglioramento che possono essere sfruttate a prescindere da un trasferimento nel 3° cerchio.

Tabella 2: varianti che propongono la riorganizzazione interna di Agroscope

Varianti per la riorganizzazione interna di Agroscope

Per adempiere il proprio mandato Agroscope deve confrontarsi con quattro dimensioni dirigenziali, che devono essere strutturate nel modo più semplice possibile. Queste dimensioni non sono una caratteristica esclusiva di Agroscope, bensì sono comuni a tutte le istituzioni di ricerca nel settore agricolo, alimentare e ambientale, anche all'estero. Le quattro dimensioni sono le seguenti:

- elaborazione di problematiche o interrogativi tematici (di norma in maniera inter- o transdisciplinare);
- inclusione di diverse competenze o discipline scientifiche;
- considerazione di diversi sistemi agroecologici in loco o in sedi diverse;
- orientamento a diversi gruppi target (clienti/gruppi di interesse: pratica, esecuzione, politica, scienza).

La combinazione di queste quattro dimensioni genera diverse varianti di strutture organizzative a matrice. Tra le diverse combinazioni possibili, sono state prese in esame le seguenti:

- a) matrice di interrogativi tematici e discipline scientifiche;
- b) matrice di interrogativi tematici e sedi;
- c) matrice di sfere di competenza e sedi;
- d) matrice di orientamento a gruppi target e discipline scientifiche.

Dal confronto tra le varianti principali è emerso che i risultati migliori si otterrebbero con una struttura organizzativa che abbina l'orientamento ai gruppi target alle discipline scientifiche.

4.3 Variante scelta e nuova organizzazione

Oltre alle valutazioni appena descritte, nella scelta della variante hanno influito in modo decisivo anche l'obiettivo di semplificazione e snellimento della gestione e di avvicinamento della direzione ai temi di ricerca, in conformità al mandato. Partendo da questi presupposti, d'accordo con il capo del DEFR è stata presa la seguente decisione:

Viene portata avanti l'evoluzione autonoma di Agroscope, intensificando la collaborazione con le istituzioni universitarie (cfr. tab. 1, variante I + II). Agroscope sarà riorganizzato internamente. I quattro istituti e le 19 divisioni di ricerca attualmente esistenti saranno aboliti. Verrà abolito anche un livello gestionale. La futura organizzazione sarà strutturata a matrice e combinerà l'orientamento ai gruppi target con le discipline scientifiche (cfr. tab. 2: variante d).

Questa variante è stata scelta in quanto permette ad Agroscope di orientarsi meglio ai diversi gruppi target (pratica, esecuzione, politica, scienza) e di rafforzare la collaborazione interna per mezzo di collegamenti trasversali tra unità con priorità diverse.

La figura 4 offre una visione d'insieme della nuova struttura organizzativa; il futuro organigramma di Agroscope è descritto nel dettaglio nel capitolo 5.4.

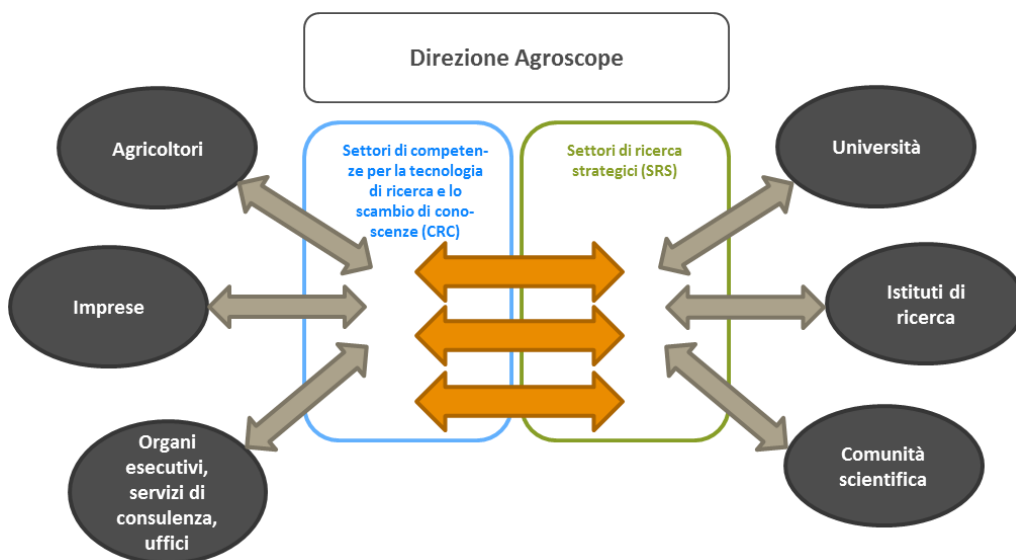


Figura 4: panoramica di struttura organizzativa e gruppi target

Settori di competenze per la tecnologia di ricerca e lo scambio di conoscenze

Vengono fondati tre settori di competenze per la tecnologia di ricerca e lo scambio di conoscenze (SRC) che si concentrano sugli aspetti pratici della ricerca e sulle funzioni esecutive di Agroscope. I SRC elaborano in primo luogo approcci operativi e costituiscono un'interfaccia per lo scambio di conoscenze tra la pratica e i settori di ricerca strategici (SRS) di Agroscope (cfr. sotto). I SRC si occupano anche di ricerca e sviluppo di metodi e mettono a disposizione l'infrastruttura e le tecnologie per la ricerca all'interno di Agroscope. In questo senso sono molto di più che semplici centri di prestazione interni. Oltre al pieno sfruttamento dell'infrastruttura di ricerca e dei laboratori, un compito particolarmente importante dei SRC è l'ampliamento del raggio d'azione di Agroscope nella filiera agroalimentare.

Settori di ricerca strategici

Oltre ai SRC vengono istituiti sette settori di ricerca strategici (SRS). I SRS sono orientati a discipline scientifiche e si concentrano sull'acquisizione di conoscenze per la successiva applicazione nella filiera agroalimentare. Il loro compito principale è la ricerca d'eccellenza nel settore agricolo, alimentare e ambientale.

Campi di ricerca strategici

I SRC e i SRS dialogano costantemente e collaborano strettamente a singoli progetti. Questa collaborazione si impernia sui 17 campi di ricerca strategici (CRS, cfr. cap 5.3). I CRS sono campi tematici che rappresentano la domanda di risultati nell'ambito della ricerca, dell'esecuzione e del raggio d'azione. Con i loro progetti i ricercatori dei SRC e dei SRS contribuiscono a rispondere agli interrogativi sollevati dai CRS; la loro prestazione viene regolarmente registrata e valutata.

4.4 Conseguenze per il personale

L'attuazione della variante che prevede l'abolizione degli istituti, delle divisioni di ricerca e di un livello gestionale si ripercuote anche sul personale. La riorganizzazione tocca in totale 24 quadri dirigenti di Agroscope (4 responsabili d'istituto, 1 sostituto responsabile d'istituto, 19 responsabili di divisione di ricerca), i cui posti verranno soppressi a partire dal 2017. Per le cariche direttive delle dieci unità (SRC e SRS) create ex novo è stata data priorità ai 24 quadri dirigenti della vecchia struttura.

In totale 9 posti su 10 hanno potuto essere occupati da quadri dirigenti della vecchia organizzazione, altre 7 persone ricopriranno posizioni interne diverse dalle precedenti, una persona ha rifiutato l'offerta di posto di lavoro interno. La direzione del SRS «Competitività e valutazione del sistema» non ha potuto essere ricoperta da una di queste 24 persone. Il posto è stato quindi messo a concorso dapprima internamente e poi esternamente, alla fine di giugno 2016. Allo stato attuale (luglio 2016) sono quindi in totale sette le persone che devono lasciare Agroscope.

Già in fase di pianificazione del processo era chiaro che parte integrante dell'attuazione del progetto sarebbe stato il piano sociale della Confederazione per le persone interessate dalla riorganizzazione. In occasione dell'incontro informativo del 6 aprile 2016, a queste persone è stata quindi offerta una convenzione valida 6 mesi che stabilisce chi deve contribuire e come alla ricerca di un nuovo posto di lavoro e che definisce le condizioni quadro e le procedure. A ciascuno degli interessati è stato inoltre assegnato un consulente personale HR Business con cui si svolgono colloqui regolari da aprile. Se la ricerca dovesse restare infruttuosa, la disdetta sarà data in ottobre, naturalmente nel rispetto del termine ordinario. Come previsto nel piano sociale, i collaboratori che non trovano un posto di lavoro ricevono inoltre un'indennità di partenza il cui importo varia a seconda dell'età di servizio, dell'età anagrafica e delle caratteristiche specifiche dell'impiego ricoperto e può ammontare al massimo a 12 mensilità.

4.5 Tempistiche del progetto

Le tappe principali del progetto «Nuova struttura Agroscope» sono le seguenti:

Tabella 3: tempistiche del progetto

Quando	Cosa
agosto – settembre 2015	Elaborazione di una prima analisi della situazione di Agroscope dopo quasi due anni di gestione congiunta.
ottobre 2015	Conferimento del mandato di formulare proposte per migliorare l'orientamento ai gruppi di interesse, rafforzare la collaborazione interna e aumentare l'efficienza di Agroscope da parte del capo del DEFR.
dicembre 2015	Conferimento del mandato per il progetto «Nuova struttura Agroscope» da parte del capo del DEFR.
gennaio 2016	Istituzione della task force per il progetto «Nuova struttura Agroscope».
gennaio – marzo 2016	Elaborazione del piano per la nuova struttura di Agroscope e per la comunicazione interna ed esterna.
6 aprile 2016	Annuncio del progetto di una nuova struttura organizzativa e dirigenziale con comunicazione sia all'interno che all'esterno; inizio dell'attuazione. Oltre alle persone interessate sono state informate anche le associazioni del personale della Confederazione e la Commissione del personale di Agroscope.
aprile – maggio 2016	Processo di occupazione delle cariche direttive da parte dei quadri dirigenti della vecchia struttura interessati dalla riorganizzazione e conseguente assegnazione di nove posti sui dieci vacanti nei SRC/SRS.
giugno 2016	Bando di concorso interno ad Agroscope per la direzione del SRS «Competitività e valutazione del sistema». Il concorso è rimasto infruttuoso. Preparazione del bando esterno, pubblicato il 25 giugno 2016.
14-15 giugno 2016	Prima riunione a porte chiuse della nuova direzione, che dal 1° gennaio 2017 sarà responsabile della gestione di Agroscope.
29 giugno 2016	Prima riunione ufficiale della nuova direzione.

Quando	Cosa
1° gennaio 2017	Varo della nuova struttura di Agroscope.
1° gennaio 2018	Avvio del programma d'attività 2018-2021.

4.6 Reazioni interne ed esterne alla nuova struttura di Agroscope

Le reazioni interne all'annuncio della nuova struttura di Agroscope sono state di vario tipo e coincidono con quelle destinate da processi di cambiamento in altre organizzazioni. L'annuncio della nuova struttura ha suscitato molte manifestazioni di sgomento ed empatia con le persone toccate dalla riorganizzazione; a livello materiale, tuttavia, le reazioni alle spiegazioni fornite negli incontri informativi interni sono state generalmente positive. Le critiche espresse riguardavano soprattutto il processo di riorganizzazione, in particolare le modalità di informazione del personale (ad es. incontri fissati a breve scadenza, mancate comunicazioni personali in alcune sedi) e l'iniziale incertezza riguardo a ulteriori misure di riduzione del personale.

Il 16 giugno 2016 le associazioni del personale della Confederazione hanno presentato alla Cancelleria federale una petizione che condanna i risparmi voluti dal Parlamento che pregiudicherebbero il mandato di prestazioni pubblico di Agroscope. Nella petizione si chiede inoltre di interrompere il processo di riorganizzazione e viene espressa solidarietà con le persone che ne sono toccate. In conformità alla consueta procedura della Confederazione, alla petizione ha risposto il capo del DEFR.

Per quanto riguarda l'impatto all'esterno, bisogna fare delle distinzioni tra le reazioni delle categorie professionali, della politica e dei media:

- Nell'ambito dei media, la stampa specializzata e quella generalista hanno reagito in modo differente. La stampa specializzata è stata fin dall'inizio cauta nei riguardi dell'annunciata riorganizzazione. Solo qualche settimana dopo l'annuncio del progetto sono apparsi alcuni articoli che esprimevano posizioni critiche, in cui si tematizzava soprattutto la valutazione negativa espressa da singole regioni e categorie professionali, motivata non da ultimo dal timore dei professionisti di dover fare a meno di prestazioni importanti per il loro lavoro. La stampa generalista ha reagito in modo diverso nella Svizzera romanda e nella Svizzera tedesca. Rispetto alla stampa di lingua tedesca, la stampa locale della Romandia ha dedicato più spazio all'argomento. Il tono degli articoli è rimasto moderato nella stragrande maggioranza dei casi. In generale, gli effetti negativi sortiti dagli articoli sulla nuova struttura di Agroscope hanno potuto essere smorzati dagli articoli dal tono neutrale sul Protected Site (esperimenti in pieno campo con meli cisgenici) e dai comunicati stampa relativi agli studi sul contenuto in istamina dei formaggi, alla valutazione della sostenibilità delle aziende agricole e ai nuovi cloni del vitigno Petite Arvine pubblicati tra maggio e aprile. Oggi si può presumere che il picco mediatico sulla nuova struttura di Agroscope sia stato superato e che il tema potrebbe eventualmente suscitare nuovamente l'attenzione dei media durante la trattazione degli interventi parlamentari.
- La politica (Confederazione, Cantoni, regioni) ha reagito all'annuncio della riorganizzazione di Agroscope con diversi interventi parlamentari, dal contenuto generalmente abbastanza simile. Oltre a sottolineare l'importanza di Agroscope per la filiera agroalimentare svizzera, esprimono innanzitutto una certa preoccupazione per la sua capacità di ricerca in futuro e per i risvolti delle misure riguardanti il personale. La trattazione e la risposta degli interventi parlamentari avvengono secondo la procedura politica ordinaria.
- Oltre agli interventi parlamentari, al capo del DEFR sono pervenute alcune lettere da rappresentanti di diverse categorie della filiera agroalimentare. Quasi tutti sottolineano l'importanza di Agroscope, esprimono le proprie preoccupazioni e i propri timori in merito alla riorganizzazione, soprattutto per quanto concerne la futura capacità di ricerca, e s'impegnano per i propri settori all'interno di Agroscope. Il capo

del DEFR risponde immediatamente alle lettere ricevute, esprime comprensione per le richieste delle diverse categorie professionali e sostiene esplicitamente la decisione di riorganizzare Agroscope.

In sintesi si può affermare che le reazioni alla riorganizzazione di Agroscope generalmente convergono in particolare sui seguenti punti: Agroscope e le prestazioni che fornisce sono giudicati importanti e indispensabili sia per la filiera agroalimentare che per la politica; le misure per la riorganizzazione di Agroscope vengono sostanzialmente accettate; ad essere criticate sono piuttosto le modalità di attuazione.

4.7 Costi del progetto

I costi interni per il progetto «Nuova struttura Agroscope» da agosto 2015 a giugno 2016 ammontano in totale a 0,54 milioni di franchi. La maggior parte è rappresentata dai costi del personale Agroscope; solo il 7 % è imputabile all'accompagnamento da parte del consulente in organizzazione.

Tabella 4: costi del progetto «Nuova struttura Agroscope» (08/15 – 06/16)

	2015	2016	Total
Costi interni			
Giorni lavorativi impiegati	120	300	420
Aliquota giornaliera media (CHF) ¹	1 180	1 180	
Totale costi interni (CHF)	141 600	354 000	495 600
Costi esterni		40 000	40 000
Totale costi (CHF)	141 600	394 000	535 600

¹ Il calcolo si basa su un'aliquota oraria ponderata di fr. 142 (esclusi i costi della postazione di lavoro) in conformità ai costi pieni per il personale secondo le classi di stipendio per il 2016 indicati dalla divisione Finanze e contabilità dell'Amministrazione federale delle finanze e dall'Ufficio federale del personale.

5 Agroscope dal 2017

5.1 Basi e processi

A partire dal 1° gennaio 2017 la gestione globale di Agroscope si baserà sul Nuovo modello di gestione dell'Amministrazione federale (NMG). La gestione amministrativa orientata agli obiettivi e ai risultati migliorerà la trasparenza e la gestibilità a tutti i livelli. In questo contesto Agroscope si organizza in due gruppi di prestazioni (cfr. anche cap. 5.3): nel Gruppo di prestazioni 1 «Utilizzo sostenibile delle risorse» Agroscope s'impegna per un utilizzo sostenibile delle risorse nella produzione e nella trasformazione agricola. Nel Gruppo di prestazioni 2 «Protezione dell'uomo, dell'ambiente, della fauna e della flora» Agroscope si concentra sulle basi vitali naturali suolo, acqua, aria e biodiversità.

Nel NMG Agroscope conclude accordi di prestazione annuali con il Consiglio federale e con il DEFR. I mandati di prestazioni quadriennali utilizzati finora nel quadro della GEMAP decadono. Tuttavia, anche in futuro Agroscope manterrà la cadenza di pianificazione con programmi d'attività quadriennali. Sulla base del Piano direttore della ricerca per l'agricoltura e la filiera alimentare 2017-2020, in un dialogo strategico con la direzione il Consiglio Agroscope stabilisce l'orientamento tematico delle attività che, insieme alla periodica indagine sulle esigenze, costituisce la base per il programma d'attività 2018-2021.

5.2 Visione e strategia di Agroscope

«Agroscope – alimenti buoni, ambiente sano»

In qualità di centro di competenze della Confederazione per la ricerca nel settore agricolo, alimentare e ambientale, Agroscope fornisce un contributo sostanziale per un sistema agroalimentare sostenibile e resiliente, per un'alimentazione sana con derrate alimentari d'alta qualità e un ambiente incontaminato a vantaggio della società, della politica e della pratica.

In virtù delle basi legali illustrate nel capitolo 2, Agroscope imposta per le proprie attività nella maniera seguente:

- Ricerca settoriale
 - Ricerca di base orientata all'applicazione finalizzata allo sviluppo delle politiche settoriali della filiera agroalimentare svizzera (compresa la soluzione di problemi) e destinata alle autorità della Confederazione e all'Amministrazione federale.
 - Ricerca di base orientata all'applicazione per la pratica (compresa la soluzione di problemi).
 - Ricerca applicata e sviluppo di prodotti e metodi per gli attori della filiera agroalimentare svizzera.
 - Scambio di conoscenze e trasferimento di tecnologie con i settori pratica, consulenza, scienza e istruzione nonché con l'opinione pubblica.
- Funzioni esecutive e di supporto all'esecuzione nell'ambito delle disposizioni di legge a servizio della filiera agroalimentare e della collettività. Per lo svolgimento dei compiti di supporto all'esecuzione possono anche essere essenziali delle attività di ricerca.

Come istituzione di ricerca settoriale della Confederazione, Agroscope ha degli obblighi nei confronti dell'opinione pubblica. Agroscope si distingue individuando prospettive ed elaborando soluzioni praticabili per problemi rilevanti della filiera agroalimentare e si assicura la fiducia di società, politica e pratica grazie alla trasparenza, alla tempestività, alla tracciabilità e all'indipendenza delle sue prestazioni.

Sul medio e lungo termine Agroscope persegue i seguenti obiettivi strategici:

- attività per la filiera agroalimentare svizzera: Agroscope orienta le proprie attività alle sfide con cui è confrontata la filiera agroalimentare svizzera e fornisce le basi per le politiche settoriali e delle risorse nello spazio rurale. Le attività si incentrano sulla produzione agricola, sui livelli a monte, sul primo livello di trasformazione, sugli sviluppi della filiera agroalimentare nonché sulle risorse naturali e sull'infrastruttura;
- attività all'estero: Agroscope segue attività relative all'importazione di materie prime e derrate alimentari agricole o progetti in Paesi emergenti e in via di sviluppo, nella misura siano utili alla filiera agroalimentare svizzera, promuovano un utilizzo sostenibile delle materie prime e delle risorse nei rispettivi Paesi di produzione e siano finanziati principalmente tramite fondi di terzi;
- supporto agli uffici federali: Agroscope supporta in modo determinante le attività dell'UFAG e rafforza la collaborazione con altri uffici federali;
- eccellenza scientifica e rapporto con la pratica: le prestazioni di Agroscope raggiungono un'elevata qualità grazie all'eccellenza scientifica; Agroscope è efficace grazie al saldo rapporto con la pratica. Vengono messi a disposizione approcci operativi e conoscenze;
- posizione nella comunità scientifica: Agroscope occupa una posizione riconosciuta nella comunità scientifica nazionale e internazionale nel settore agricolo, alimentare e ambientale e la mantiene partecipando a progetti, partenariati e gruppi di lavoro con partner sia pubblici che privati. Nell'ambito della ricerca di base orientata all'applicazione si mira a instaurare un maggior numero di collaborazioni con istituzioni universitarie;
- concorrenza e fondi di terzi: in futuro Agroscope sarà confrontata ancora di più con la concorrenza nazionale e internazionale nel settore della ricerca scientifica, in particolare partecipando a concorsi per acquisire fondi per la ricerca. L'obiettivo è aumentare il numero dei progetti cofinanziati con fondi di terzi;
- focalizzazione sui compiti principali e ricerca di nuove forme di collaborazione: Agroscope si concentra sull'adempimento dei propri compiti principali sulla base del budget ordinario; al contempo sviluppa nuove forme di collaborazione per la ricerca e lo sviluppo;
- flessibilità organizzativa e finanziaria: Agroscope mira ad aumentare ulteriormente la flessibilità organizzativa e finanziaria interna per poter reagire prontamente a cambiamenti e rischi di rilievo nella filiera agroalimentare e nel settore ambientale e trattarli tempestivamente;
- collaboratori eccellenti: Agroscope attrae collaboratori eccellenti. Questi ultimi vengono quindi spronati a mantenere e sviluppare le proprie competenze specialistiche e metodologiche, la propria capacità di innovazione e le proprie prospettive professionali;
- gestione: Agroscope è gestito in modo che i collaboratori possano adempiere i propri compiti in modo responsabile, professionale, dinamico e con impegno;
- organizzazione e infrastruttura: Agroscope migliora continuamente organizzazione, infrastrutture e produttività, garantendo così un uso economico dei fondi disponibili.

5.3 Orientamento tematico di Agroscope

Con le proprie attività di ricerca e sviluppo, Agroscope copre gran parte degli ambiti tematici rilevanti per la filiera agroalimentare, ad eccezione della ricerca sui consumatori. In questi ambiti Agroscope dispone di conoscenze specifiche acquisite e sviluppate nel corso degli anni, uniche in Svizzera, che si possono combinare in modo sinergico con quelle di altre stazioni di ricerca.

Nel programma d'attività 2018-2021 Agroscope si concentrerà su 17 campi di ricerca strategici (CRS). I CRS si orientano verso i problemi e le sfide centrali della filiera agroalimentare, concentrandosi in particolare su tre campi d'intervento:

- migliorare la competitività: la produzione e i sistemi di produzione devono svilupparsi secondo le esigenze della popolazione e l'evoluzione dei mercati. Con le sue attività di ricerca Agroscope contribuisce allo sviluppo di prodotti e sistemi di produzione che possono tener testa alla concorrenza;
- utilizzo sostenibile delle risorse: alcune importanti risorse sono limitate, si rarefanno sempre di più o vanno perdute, mentre l'impatto antropico su di esse continua ad aumentare. Come utilizzare queste risorse in modo intelligente e parsimonioso e come si possono garantire e migliorare le prestazioni ecosistemiche sono questioni centrali per Agroscope;
- massimizzare le opportunità, minimizzare i rischi: competenze sempre maggiori, progresso tecnologico e progressi nella selezione significano anche opportunità di sviluppo sostenibile del sistema alimentare. Cambiamento climatico, specie vegetali e animali invasive o malattie di recente comparsa in Svizzera rientrano invece tra i rischi cui devono far fronte politica e ricerca. Agroscope si occuperà di rischi e opportunità di rilievo in alcuni dei 17 CRS.

I CRS elencati più avanti sono strutturati in modo che possano contribuire ad almeno uno di questi campi d'intervento. Anche i due gruppi di prestazioni del NMG sono ripartiti su questi tre campi d'intervento, per quanto in misura differente:

- Gruppo di prestazioni 1 «Utilizzo sostenibile delle risorse»: Agroscope si impegna per un utilizzo sostenibile delle risorse nella produzione e nella trasformazione agricole al fine di garantire la sicurezza alimentare a lungo termine e sostenere un'alimentazione sana con derrate alimentari provenienti dalla Svizzera. Quest'obiettivo viene perseguito sviluppando, per la detenzione di animali e la produzione vegetale, metodi di produzione e sistemi di coltivazione resilienti e più efficienti in termini di risorse. Agroscope mira a una produzione e a una trasformazione di carne, latte e vegetali competitiva e di alta qualità; a tal fine mette a disposizione specie vegetali con prestazioni ecosistemiche migliorate. Le conoscenze acquisite vengono trasmesse alle categorie e ai futuri ricercatori per mezzo di pubblicazioni;
- Gruppo di prestazioni 2 «Protezione dell'uomo, dell'ambiente, della fauna e della flora»: la produzione di beni agricoli usa le basi vitali naturali suolo, acqua, aria e biodiversità. Per preservarle a lungo termine Agroscope porta avanti diversi programmi di monitoraggio, sulla base dei quali vengono valutati o sviluppati piani di protezione e utilizzo. Nell'ottica di uno sviluppo sostenibile vengono proposte misure per adattare l'agricoltura al cambiamento climatico. Attraverso lavori scientifici e attività esecutive Agroscope contribuisce in modo determinante alla protezione della fauna, della flora e dell'uomo nella filiera agroalimentare. Tutte le basi teoriche e le applicazioni pratiche sviluppate da Agroscope sono a disposizione delle autorità politiche, della scienza e della pratica.

I 17 settori di ricerca strategici determinano l'orientamento tematico delle attività di Agroscope per i prossimi quattro, al massimo otto anni e sono quindi essenziali per la pianificazione del nuovo programma d'attività 2018-2021.

Tabella 5: campi di ricerca strategici (CRS) di Agroscope per il periodo 2018-2021

N. CRS	Denominazione
CRS 1	Garanzia in termini quantitativi e qualitativi della risorsa suolo per l'agricoltura svizzera
CRS 2	Garanzia della preservazione e dell'utilizzo della diversità di specie e habitat naturali del paesaggio agricolo
CRS 3	Impatto ambientale e valutazione della sostenibilità dell'agricoltura
CRS 4	Adeguamento del primario svizzero al cambiamento climatico
CRS 5	Ottimizzazione dal profilo ecologico dei sistemi delle superfici inerbite in particolare per la produzione di latte e carne
CRS 6	Metodi di coltivazione economici e rispettosi delle risorse e di sistemi di coltivazione resilienti per la campicoltura e le colture speciali
CRS 7	Disponibilità di piante coltivate che assicurano raccolti abbondanti, coltivabili con metodi di produzione sostenibili e in grado di rispondere alle esigenze di mercato
CRS 8	Protezione sostenibile dei vegetali: metodi, strategie e riduzione dei rischi
CRS 9	Detenzione rispettosa degli animali e della loro salute nel contesto di una produzione agricola di alta qualità e redditizia e delle aspettative della società
CRS 10	Sfruttamento del potenziale della zoogenetica e della selezione animale per una produzione e una detenzione di animali da reddito adeguate alle condizioni locali
CRS 11	Ottimizzazione dell'apporto proteico all'uomo e agli animali in termini di sostenibilità, salute e sicurezza alimentare
CRS 12	Utilizzo della biodiversità funzionale dei sistemi microbici nella filiera agroalimentare
CRS 13	Sicurezza degli alimenti e dei prodotti agricoli dal profilo dei rischi microbici e della resistenza agli antibiotici
CRS 14	Qualità, differenziazione, innovazione e minimizzazione del food loss per gli alimenti e i prodotti agricoli prodotti a titolo commerciale
CRS 15	Successi strategici della filiera agroalimentare svizzera sui mercati aperti
CRS 16	Potenziale di crescita della competitività delle aziende agricole
CRS 17	Aumento della competitività con Smart Farming 4.0

I CRS sono descritti in sintesi nel Piano direttore della ricerca per l'agricoltura e la filiera alimentare 2017-2020.

5.4 Organizzazione

Come illustrato nel capitolo 4.3, a partire dal 1° gennaio 2017 la nuova organizzazione di Agroscope comprenderà tre settori di competenze per la tecnologia di ricerca e lo scambio di conoscenze (SRC) e sette settori di ricerca strategici (SRS). A questi si aggiungono le unità Risorse, Corporate Strategy e Corporate Communication (cfr. tab. 6, compresi quadri dirigenti). Mentre i SRC, focalizzati principalmente sulle richieste della pratica in materia di ricerca e sullo svolgimento di compiti esecutivi, elaborano soprattutto approcci operativi, i SRS si concentrano sull'acquisizione di conoscenze per una successiva applicazione pratica nella filiera agroalimentare con ricerca d'eccellenza nel settore agricolo, alimentare e ambientale. I SRC occupano oltre il 40 per cento dei collaboratori i cui costi sono finanziati con il budget ordinario, i SRS impiegano il restante 60 per cento circa (in queste percentuali non sono contemplate le unità Risorse, Corporate Communication e Corporate Strategy).

Tabella 6: panoramica delle unità organizzative di Agroscope con relativa direzione

Settore	Direzione
Agroscope	Michael Gysi
SRC Animali e prodotti animali	Walter Stoll
SRC Piante e prodotti vegetali	Willy Kessler
SRC Sviluppo di metodi e analisi	Corinne Jud
SRS Selezione vegetale	Michael Winzeler
SRS Sistema di produzione Vegetali	Christoph Carlen
SRS Protezione dei vegetali	Olivier Viret
SRS Sistema di produzione Animali e salute degli animali	Hans Dieter Hess
SRS Sistemi microbici degli alimenti	Hans-Peter Bachmann
SRS Agroecologia e ambiente	Robert Baur
SRS Competitività e valutazione del sistema	NN (cfr. cap. 4.4)
Unità Risorse	Daniel Guidon
Corporate Communication	Christine Caron-Wickli
Corporate Strategy	Michael Weber

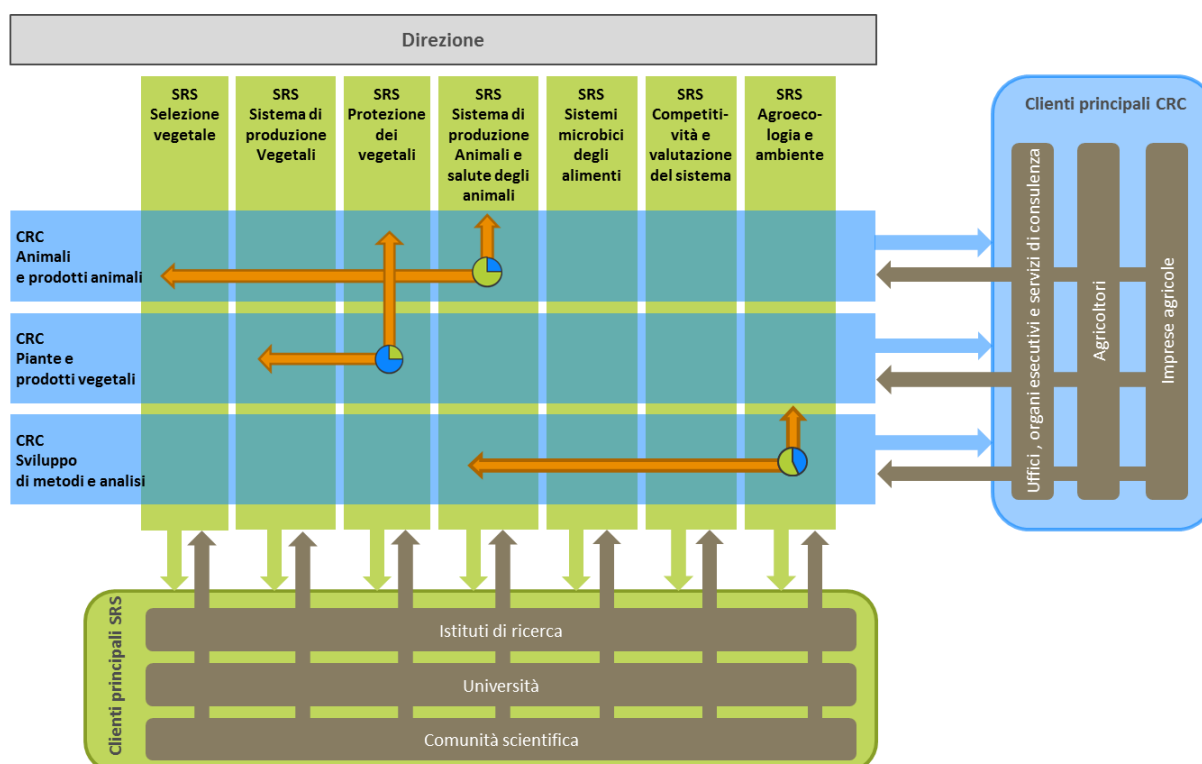


Figura 5: schema organizzativo di base Agroscope 2018+

Tra i SRC e i SRS sussistono varie forme di interazione. Questa avviene, da un lato, attraverso lo scambio bidirezionale di conoscenze tra SRS e pratica, finalizzato a migliorare l'orientamento di Agroscope alle esigenze dei diversi gruppi di interesse (cfr. fig. 5), dall'altro, attraverso fitti collegamenti trasversali volti a potenziare la collaborazione interna ad Agroscope. In questo senso sono fondamentali la pianificazione e la realizzazione di progetti che prevedano la partecipazione congiunta di gruppi di ricerca dei SRC e dei SRS. Nell'ambito della pianificazione del programma d'attività i gruppi di ricerca, tenendo conto dei fondi loro assegnati, propongono progetti come contributi ai singoli CRS (viene considerata anche l'indagine sulle esigenze). Il programma d'attività di Agroscope risulta dalla somma dei progetti proposti e di quelli approvati.

Una panoramica dei gruppi di ricerca assegnati ai SRC e ai SRS è allegata al presente rapporto intermedio.

5.5 Sedi e infrastrutture

Come descritto nel capitolo 3.4, il piano delle ubicazioni di Agroscope comprende tre siti principali e sei siti speciali. Dato che i mezzi finanziari a disposizione dell'UFCL non bastano a coprire il fabbisogno di Agroscope in termini di manutenzione e nuove costruzioni nei prossimi 15-20 anni, bisogna adottare ulteriori misure strategiche per ridurre gli interventi di risanamento all'interno delle diverse sedi. Di base, i tre siti principali saranno ampliati, mentre i siti speciali verranno ridimensionati o ottimizzati. Quando il Cantone di Friburgo avrà portato a termine la costruzione del nuovo edificio a Posieux e i gruppi di ricerca attualmente ubicati a Liebefeld vi si saranno trasferiti, presumibilmente nel 2019, la sede di Liebefeld verrà chiusa. Da quel momento in poi Posieux diventerà anche la sede principale di Agroscope.

Nei siti principali viene mantenuta l'infrastruttura esistente e vengono eseguiti lavori di ripristino nella massima efficienza e secondo il fabbisogno individuato. È fondamentale che questo processo venga accompagnato dal coordinamento delle decisioni strategiche sui tre siti principali con tutti i progetti pianificati o per i quali sono già stati contratti impegni. Per i siti speciali sono previste le seguenti modifiche (cfr. fig. 6):

- **Cadenazzo:** il sito viene ottimizzato. Oltre al nuovo campus con uffici e laboratori, nel frattempo terminato, il cattivo stato degli immobili rende necessari a medio termine altri interventi sostitutivi;
- **Avenches:** il sito viene mantenuto in virtù dell'obbligo legale di gestire un istituto per sostenere l'allevamento equino ad Avenches. L'impianto, in parte tutelato come monumento storico, necessita di un intervento di ripristino;
- **Wädenswil:** il sito viene ridimensionato. A questo scopo le infrastrutture per la viticoltura vengono cedute al centro viticolo di Wädenswil e non viene più utilizzato il castello. La chiusura completa del sito è fuori discussione per via degli stretti rapporti con il cluster di formazione e ricerca su vegetali, derrate alimentari e ambiente di Wädenswil e della collaborazione con la ZHAW. A medio termine l'edificio dei laboratori verrà fortemente ridimensionato;
- **Pully:** il sito viene ridimensionato. Data l'ubicazione vincolata determinata dal terreno, il sito continuerà a essere utilizzato per la viticoltura. L'infrastruttura viene ottimizzata con un piano d'esercizio trasversale per entrambi i siti di Pully e Changins. A tale scopo, a medio termine è necessario un edificio sostitutivo di dimensioni minori rispetto all'attuale. A medio termine, i processi a valle si svolgeranno a Changins. Il personale sarà trasferito da Pully a Changins;
- **Conthey:** il sito viene ridimensionato. Sono in corso trattative con il Cantone del Vallese, che potrebbe rilevare le infrastrutture e occuparsi di determinati lavori agricoli. A Conthey Agroscope continuerebbe a dedicarsi alle ricerche di rilevanza regionale e nazionale che non possono essere svolte a Wädenswil, con poco personale e riprendendo in locazione l'infrastruttura necessaria. Gli altri compiti verrebbero svolti a Changins o Wädenswil;
- **Tänikon:** il sito va ridimensionato trasferendo parte dei gruppi di ricerca nel sito di Reckenholz. Sono in corso trattative con il Canton Turgovia, che potrebbe prendere in affitto l'azienda agricola e rilevarne il personale. In futuro l'uso dell'azienda a scopo sperimentale sarebbe disciplinato da un mandato di prestazioni. L'affitto dell'azienda è direttamente collegato alla decisione del Consiglio Agroscope di concentrare nel sito di Posieux la detenzione di animali da reddito della Confederazione, ad esclusione dei cavalli (cfr. capitolo 3.4). A medio termine, a Tänikon è necessario realizzare un edificio amministrativo sostitutivo, di dimensioni minori rispetto all'attuale.

Attuando tutte queste misure il fabbisogno di investimenti fino al 2030 scende a circa 185 milioni di franchi, andando allineandosi ai fondi disponibili per il ripristino e la manutenzione delle infrastrutture (salve modifiche alla disponibilità di mezzi finanziari).

	Satellite di	Decisione	Breve termine (1A)	Medio termine (5A)	Lungo termine (10A)	Lunghissimo termine (15A)
Avenches	Posieux	Mantenimento del sito	➔	➔	➔	➔
Liebefeld		Chiusura del sito	➔	⬇️ a Posieux		
Posieux		Ampliamento del sito	➔	➔ da Liebefeld	➔	➔
Wädenswil		Ridimensionamento del sito	⬇️ nessun trasferimento	⬇️ nessun trasferimento	➔	➔
Changins		Ampliamento del sito	➔	➔ da Conthey, Pully	➔	➔
Cadenazzo	Changins	Ottimizzazione del sito	➔	➔ ott.	➔	➔
Conthey	Changins / Wädenswil	Ridimensionamento del sito	➔	⬇️ a Changins / Wäd. wil	➔ locazione da VS	➔ locazione da VS
Pully	Changins	Ridimensionamento del sito	➔	⬇️ a Changins	➔	➔
Reckenholz		Ampliamento del sito	➔	➔ da Tänikon	➔	➔
Tänikon		Ridimensionamento del sito	⬇️ in TG	⬇️ a Reckenholz	➔	➔

Figura 6: panoramica della strategia per le infrastrutture

5.6 Posizione di Agroscope all'interno del SCIA

Il Sistema della conoscenza e dell'innovazione in agricoltura (SCIA) genera e trasmette conoscenza su questioni centrali per la filiera agroalimentare svizzera. Il SCIA comprende quattro unità: ricerca di base applicata, formazione e perfezionamento universitari e professionali, consulenza diretta tramite i servizi di consulenza cantonali e loro supporto da parte di AGRIDEA e pratica (produzione, comprese trasformazione e logistica, e consumo). Le diverse sfide della filiera agroalimentare, la necessità di stare al passo con un'innovazione sempre più veloce e la crescente complessità dell'elaborazione della conoscenza e delle competenze richieste da quest'ultima esigono un'interazione ottimale tra ricerca, formazione, consulenza e pratica.

Oltre ad Agroscope, sono centri di competenze nazionali per la ricerca nel settore agricolo, alimentare e ambientale anche alcuni dipartimenti del Politecnico federale di Zurigo, l'Alta scuola di scienze agronomiche, forestali e alimentari di Berna (BFH-HAFL) e l'Istituto di ricerche dell'agricoltura biologica (FiBL). Altre istituzioni si concentrano ciascuna su ambiti tematici diversi: nel settore agrario, le facoltà Vetsuisse delle Università di Zurigo e Berna si dedicano principalmente alla ricerca sugli animali da reddito, la Scuola d'ingegneria di Changins (EIC) all'enologia e alla viticoltura, l'Alta scuola del paesaggio, di ingegneria e di architettura (HEPIA), a Lullier, all'orticoltura, la ZHAW a Wädenswil e la Scuola universitaria professionale della Svizzera occidentale (HES-SO VS) alle scienze alimentari.

Agroscope è ben inserito in un'ampia rete di sinergie a livello nazionale e internazionale e partecipa a svariati progetti specifici con università e altre istituzioni di ricerca, formazione e consulenza. In particolare con le istituzioni di ricerca, sia universitarie che private, Agroscope ha instaurato molteplici collaborazioni, ad esempio con cattedre congiunte o nell'ambito di tesi di dottorato, progetti e sperimentazioni. Nel quadro delle

collaborazioni legate a progetti specifici, le università possono beneficiare dell'ampia ed efficiente infrastruttura di ricerca di Agroscope comprendente anche superfici per la sperimentazione in pieno campo che consentono di tenere conto delle peculiarità regionali nel sistema agroambientale, nonché di allevamenti di animali da utilizzare per ricerche specifiche. Agroscope si interfaccia con gli altri partner SCIA anche attraverso i suoi centri di competenze, esperimenti a lungo termine, reti di misurazione di riferimento e programmi di monitoraggio.

Agroscope si distingue per un'impostazione a lungo termine e per la continuità nella ricerca e nello sviluppo, da cui risultano competenze settoriali molto diversificate e una competenza metodologica basata su un'esperienza pluriennale. Contrariamente alle istituzioni di ricerca universitarie, che negli ultimi anni si sono orientate sempre più verso la ricerca di base con rilevanza internazionale, le attività di ricerca di Agroscope sono incentrate su problemi specifici, si orientano alla pratica e si integrano con compiti di consulenza politica, esecuzione, scambio di conoscenze e trasferimento di tecnologie. La ricerca settoriale e l'esecuzione interagiscono in modo sinergico: da un lato la ricerca può occuparsi delle tematiche concrete che scaturiscono in fase di esecuzione, dall'altro l'esecuzione può avvalersi degli ultimi ritrovati scientifici e dell'evoluzione delle metodologie.

Oltre a essere inserito nella comunità scientifica, Agroscope intrattiene collaborazioni settoriali con uffici federali e cantonali e dialoga regolarmente con i principali gruppi di interesse della filiera agroalimentare per mezzo di forum e reti organizzati per attività. Per il trasferimento nella pratica delle conoscenze acquisite tramite la ricerca è essenziale una stretta collaborazione con AGRIDEA. Questo scambio con la filiera agroalimentare fa sì che le attività di Agroscope siano direttamente collegate alle esigenze degli stakeholder e al contempo costituisce una piattaforma fondamentale per lo scambio delle conoscenze e la condivisione dei risultati della ricerca con la formazione, la consulenza e la pratica.

6 Ripercussioni attese della nuova struttura di Agroscope

6.1 Ripercussioni sulla posizione e sulle prestazioni

La nuova struttura di Agroscope ne potenzia la prestazione scientifica rilevante per la pratica, ne consolida la posizione nel contesto nazionale e internazionale e ne accrescerne il raggio d'azione. Un aspetto fondamentale della nuova struttura è che definisce chiaramente gli interlocutori per i diversi gruppi target di Agroscope: i SRS si rivolgono principalmente alle università, agli istituti di ricerca e alla comunità scientifica e sono inseriti nelle reti di ricerca, mentre i SRC sono i punti di riferimento per agricoltori, imprese, consulenti, uffici e organi esecutivi.

Il modello con la costituzione di SRC consente di tener presente e di curare, in maniera coordinata, gli interessi dei diversi gruppi (agricoltori, imprese, associazioni, organi esecutivi, ma anche ricercatori di università e istituti a livello nazionale e internazionale). Le conoscenze scientifiche possono essere integrate in modo più mirato nella pratica, nell'esecuzione e nella politica e gli interessi degli attori della filiera agroalimentare e della popolazione hanno modo di confluire in maniera più diretta nell'attività dei gruppi di ricerca. Internamente la creazione dei SRC permetterà di sfruttare al massimo l'infrastruttura di ricerca e i laboratori e quindi di ottimizzarne l'uso.

La creazione dei SRC consente ai SRS e ai ricercatori che approntano le conoscenze scientifiche di concentrarsi sull'attività di ricerca e di raggiungere livelli d'eccellenza. I ricercatori devono mantenersi in contatto con altri centri di ricerca, creando reti a livello nazionale e internazionale, devono divulgare le loro scoperte evitando così l'accavallarsi di test e accertamenti i cui risultati sono già stati pubblicati altrove. Devono valutare le lacune ancora esistenti a livello di sapere e acquisire fondi di terzi da destinare alla ricerca in campi mirati. Puntare maggiormente all'acquisizione di fondi tramite concorsi permette da un lato di compensare la carenza di fondi pubblici da destinare alla ricerca per l'agricoltura e dall'altro di potenziare le prestazioni scientifiche di Agroscope.

Il mandato di prestazioni 2014-2017 verrà portato a termine a prescindere dalla riorganizzazione; dalla prospettiva attuale si può presumere che verrà raggiunta la maggior parte degli obiettivi. A breve termine non si prevedono quindi ripercussioni sulle prestazioni. In vista del programma d'attività 2018-2021 il Consiglio Agroscope licenzierà presumibilmente ad agosto 2016 i CRS, che definiscono l'orientamento tematico delle attività. Su questa base e in considerazione dei risultati dell'indagine sulle necessità dei diversi gruppi target di Agroscope attualmente in corso nei relativi forum, nel corso del prossimo anno i gruppi di ricerca pianificheranno i propri progetti per il periodo 2018-2021, che in ultima istanza sono l'espressione delle prestazioni sia in termini di contenuto che di organizzazione. Nella pianificazione del programma d'attività verranno anche apportate modifiche rispetto all'attuale catalogo delle prestazioni di Agroscope: all'interno dei CRS i gruppi di ricerca si dedicheranno a nuove tematiche e di conseguenza ridurranno o interromperanno le precedenti attività. Questi cambiamenti si ripercuoteranno sui progetti svolti in collaborazione con istituzioni di ricerca, formazione e consulenza nazionali e internazionali. Il Consiglio Agroscope licenzierà il programma d'attività 2018-2021 nel terzo trimestre del 2017.

6.2 Ripercussioni su Agroscope

La riorganizzazione mira in primo luogo a sfruttare l'eccellenza nella ricerca scientifica per migliorare ulteriormente il servizio che Agroscope presta agli attori della filiera agroalimentare. Il presupposto essenziale per raggiungere quest'obiettivo sono le sinergie tra i gruppi di ricerca, ma anche con la pratica e la scienza. Con i SRC e i SRS si creano strutture organizzative adatte a questo scopo. La pianificazione del programma

d'attività 2018-2021 che verrà intrapresa il prossimo anno offre inoltre la possibilità di prevedere progetti di ricerca trasversali, che coinvolgono più gruppi e diversi settori, e di sfruttare le sinergie tra i SRS e i SRC.

La nuova struttura ha indubbiamente avuto risvolti per le persone direttamente interessate dalla chiusura di istituti e divisioni di ricerca, ma sul breve periodo non si prevedono altre ripercussioni sul personale di Agroscope. I diversi incontri informativi, le regolari comunicazioni in Intranet e l'annuncio dell'assegnazione dei gruppi di ricerca alle nuove unità hanno inoltre permesso di superare le incertezze iniziali. La decisione di mantenere immutati i gruppi di ricerca è molto importante per il personale, soprattutto se si considera che i gruppi di ricerca hanno un ruolo fondamentale nelle prestazioni di Agroscope e che i collaboratori si orientano fortemente ai propri gruppi.

L'abolizione di un livello gestionale ha risvolti finanziari. Sulla base delle conseguenze per il personale descritte nel capitolo 4.4 si presume che, una volta portato a termine il progetto, il budget ordinario di Agroscope verrà sgravato da costi nell'ordine di 2 milioni di franchi. Una parte di questi costi verrà meno già nel 2017, a seconda del momento in cui si verificheranno le partenze del personale, ma l'importo totale di risparmi non sarà raggiunto prima del 2018. Al momento non è possibile quantificare altri risparmi (ad es. ottimizzazione delle segreterie) derivanti dalla nuova struttura organizzativa e dirigenziale.

7 Conclusioni e prospettive

Con la nuova struttura Agroscope si prepara alle sfide future. Lo scopo della riorganizzazione è sfruttare l'eccellenza nella ricerca scientifica per migliorare ulteriormente il servizio che Agroscope presta agli attori della filiera agroalimentare. In riferimento agli obiettivi indicati nel mandato conferito dal capo del DEFR, come prima valutazione della nuova struttura organizzativa e dirigenziale si può affermare quanto segue:

- sono create le basi per potenziare la prestazione scientifica rilevante per la pratica, perfezionare il profilo delle prestazioni e snellire la gestione;
- è possibile aumentare la flessibilità; un primo passo in questo senso sarà compiuto già il prossimo anno e quindi ancora nel quadro del mandato di prestazioni in corso.

Per quanto riguarda la razionalizzazione delle infrastrutture edili sono attualmente in corso diversi accertamenti, in particolare per quanto riguarda i due siti speciali di Conthey e Tänikon. Con i risparmi che la riorganizzazione permette di ottenere nell'amministrazione dovrebbero ridursi ulteriormente anche le spese generali.

La sfida principale nell'attuazione della nuova struttura organizzativa e dirigenziale di Agroscope sarà impostare al meglio le piattaforme di scambio tra i settori di competenze per la tecnologia di ricerca e lo scambio di conoscenze (SRC) e i settori di ricerca strategici (SRS). Da questi scambi dipende gran parte dell'efficienza ed efficacia delle future attività di Agroscope.

Se si volge un primo sguardo al futuro si deve per forza di cose constatare che per poter far fronte ai tagli al budget derivanti dal programma di risparmio della Confederazione anche senza dover ridurre in modo significativo le prestazioni sarà molto importante portare a termine l'attuazione della nuova struttura e delle misure di riduzione decise già in precedenza e sfruttare appieno tutte le possibilità di risparmio offerte dalla riorganizzazione. Poiché ridurre le prestazioni e/o ridimensionare i siti sono misure che suscitano una reazione immediata da parte dei gruppi di interesse coinvolti e dei Cantoni che ospitano i siti, la riorganizzazione si incentra sul miglioramento dell'efficienza, sull'ottimizzazione delle procedure amministrative e sull'abbattimento delle spese generali. Con l'abolizione di un livello gestionale e la creazione di dieci unità (SRC e SRS), che si sommano alle molte misure già attuate in precedenti tappe di riduzione, in quest'ambito il potenziale di risparmio è praticamente esaurito. Di conseguenza, in futuro eventuali tagli al budget potranno essere compensati soltanto modificando il piano delle ubicazioni e/o riducendo determinate prestazioni, per quanto ciò incontrerebbe resistenze da parte dei Cantoni interessati o delle categorie coinvolte. Tuttavia, ciò può avvenire anche a prescindere da questioni economiche nel momento in cui, nell'ambito dell'elaborazione del nuovo programma d'attività, si esamina il catalogo delle prestazioni di Agroscope e si stabilisce quali prestazioni vanno potenziate e quali invece vanno ridimensionate.

Nei prossimi anni per Agroscope sarà importante poter entrare in una fase di consolidamento del quadro organizzativo. Solo così è possibile garantire un'attuazione coerente delle misure di riorganizzazione adottate e massimizzare i benefici della nuova struttura.

Allegato

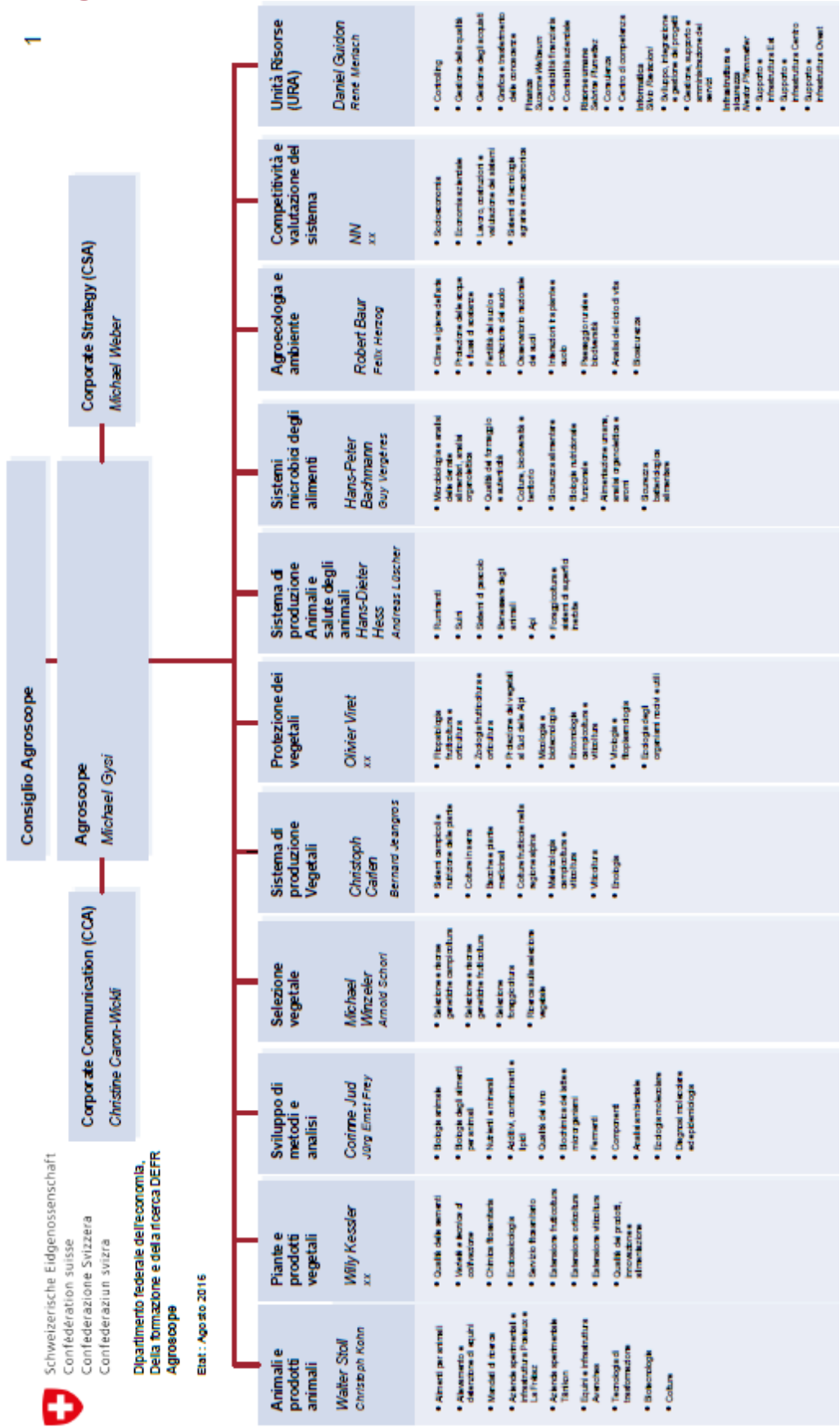


Figura 7: schema delle assegnazioni dei gruppi di ricerca ai SRC e ai SRS