

La Tabella evidenzia come:

- il **valore della produzione totale** dell'attività complessivamente svolta. Questi sono separatamente identificabili in primo luogo nei ricavi conseguenti alle operazioni di assegnazione dei terreni, nonché dai ricavi che derivano dall'attività dei servizi informativi. Il **valore della produzione totale** registra un incremento rispetto all'esercizio precedente di circa Euro 961.249 (0,66%), passando da Euro 145.838.750 del 2004 ad Euro 146.799.999 dell'esercizio 2005;
- i **costi della produzione** relativi al funzionamento della struttura organizzativa e quindi tipicamente riconducibili agli oneri di personale, alle spese amministrative e agli ammortamenti. I **costi della produzione** registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente di Euro 1.406.871 (0,91), passando da 155.152.089 ad Euro 153.745.218.

In particolare i **consumi di materie e acquisti di servizi esterni**, registrano un incremento rispetto all'esercizio precedente di Euro 3.985.901 (circa 3,12%), passando da Euro 127.948.736 del 2004 a Euro 131.934.637 dell'esercizio 2005. I dati sono registrati al netto delle variazioni delle rimanenze.

I consumi di materie e acquisti di servizi esterni comprendono:

- *costi per oneri diversi di gestione* (costi fissi di gestione), detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 2.488.003;
- *costi per il godimento beni di terzi*, detti costi ammontano nell'esercizio 2005 a Euro 1.287.210;
- *costi tipici dei servizi inerenti l'attività informativa dell'Istituto* (spese per l'acquisizione delle informazioni, per i servizi di informatica, per la diffusione dell'informazione, per la valorizzazione delle attività) per Euro 16.785.216;
- *costi tipici dei servizi e materie prime per attività di riordino* (spese per la gestione dei mutui, acquisto terreni e altri servizi), detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 112.433.543;
- la voce "*Variazioni delle rimanenze*" di Euro - 1.059.335 è stata determinata principalmente dal movimento dei terreni rientrati nella disponibilità dell'Istituto e di quelli usciti dal "magazzino" contrapposti algebricamente. Le rimanenze finali, sono pari ad Euro 51.958.893 e le rimanenze iniziali (pari a quelle rilevate a fine esercizio 2004) sono pari ad Euro 50.144.376.

Inoltre, tra i costi della produzione trova collocazione il *costo del lavoro* che è pari a Euro 9.069.660 rispetto a Euro 8.234.234 dell'esercizio 2004. Per l'analisi di tale voce ed il raffronto con l'esercizio precedente si rimanda allo specifico paragrafo "Risorse Umane".

Per una più analitica valutazione dei risultati della gestione economica, si esaminano i risultati degli specifici sezionali.

5.2 GESTIONE SEZIONALE SERVIZI INFORMATIVI

La gestione dell'esercizio 2005 si chiude con utile di Euro 1.477.188, dopo avere effettuato ammortamenti per Euro 662.805, accantonamenti per Euro 110.964, imposte d'esercizio per Euro 1.330.262 e conseguito proventi e oneri finanziari netti per Euro 936.283.

Come risulta dalla Tavola di analisi dei risultati reddituali:

- il **valore della produzione totale** passa da Euro 26.166.629 del 2004 a Euro 26.064.791 dell'anno 2005;
- i **consumi di materie e acquisti di servizi esterni** presentano un incremento, passando da Euro 18.031.852 nel 2004 ad Euro 18.096.803 e comprendono:
 - *costi per oneri diversi di gestione* (costi fissi di gestione), detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 807.433 a fronte di Euro 686.435 del 2004, registrando un incremento rispetto all'esercizio precedente di Euro 120.988. Tale incremento è influenzato principalmente dai costi connessi al cambio di sede;
 - *costi per il godimento beni di terzi*, detti costi ammontano nell'esercizio 2005 a Euro 355.487, rispetto ad Euro 352.405 del 2004. Rispetto all'esercizio precedente registrano, quindi, un incremento di Euro 3.082.
 - *costi per servizi*, detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 16.785.216 contro Euro 16.859.234 del 2004. Rispetto all'esercizio precedente registrano un decremento di Euro 74.018. Nel 2005 si registra un incremento dei costi per collaborazioni tecniche (ved. tabella riepilogativa dei costi produttivi in nota integrativa) rispetto all'esercizio 2004 per Euro 630.249. Detto importo comprende anche le spese per la realizzazione dei programmi di assistenza tecnica al Mipaf.
 - *costi per l'acquisto di materiali di consumo*, detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 148.667 a fronte di Euro 133.778 dell'anno 2004. Rispetto all'esercizio precedente registrano un incremento di Euro 14.889.
- il **valore aggiunto**, passa da Euro 8.134.777 nel 2004 a Euro 7.967.988 del 2005.
- il **costo del lavoro** è pari a Euro 5.121.364 contro Euro 4.812.553 del 2004.
- il **marginale operativo lordo**, che rappresenta il saldo della gestione dell'attività ordinaria

dell'Istituto relativamente al sezionale in considerazione, è positivo per Euro 2.846.624 (contro Euro 3.322.224 del 2004), ed è pari al 10,93% del valore della produzione. Il M.O.L. deriva dalla differenza tra il valore della produzione e i costi della gestione caratteristica di competenza dell'esercizio, esclusi gli ammortamenti e gli accantonamenti;

- il **risultato operativo**, determinato dopo avere detratto dal M.O.L. gli accantonamenti e gli ammortamenti dell'esercizio, è il valore che meglio evidenzia l'andamento della gestione economica del sezionale di cui trattasi. Il valore è positivo per Euro 2.072.855 (contro un valore dell'esercizio precedente di Euro 2.569.372);
- i **proventi finanziari netti** della gestione ammontano a Euro 936.283. (contro Euro 640.576) e risultano pari allo 3,6% del valore della produzione (2,4% nel 2004);
- il **risultato dell'esercizio prima delle imposte** registra un utile di Euro 2.807.450 (Euro 3.178.797 nel 2004);
- il **risultato dell'esercizio**, ammonta a Euro 1.477.188 a fronte di Euro 1.798.577 dell'anno precedente.

5.3 GESTIONE DEI SEZIONALI INTERVENTI RIORDINO FONDARIO, (TITOLO II LEGGE 590/65), REGIONE TOSCANA, REGIONE MOLISE E FON- DO EX-ARTICOLO 52, COMMA 21, LEGGE 28 DICEMBRE 2001 N. 448

La gestione dell'esercizio 2005 si chiude con un utile dopo le imposte di Euro 26.268.432, dopo avere effettuato ammortamenti per Euro 59.496, accantonamenti per Euro 11.907.656, nonché ottenuto proventi finanziari netti per Euro 33.599.933.

Come risulta dalla Tavola di analisi dei risultati reddituali:

- Il **valore della produzione totale** registra un incremento rispetto all'esercizio precedente di Euro 1.063.087, passando da Euro 119.672.121 del 2004 a Euro 120.735.208 dell'anno 2005 (+ 0,89circa);
- i **consumi di materie e acquisti di servizi esterni** presentano un incremento, passando da Euro 109.916.884 nel 2004 ad Euro 113.837.834 (dati al netto delle variazioni delle rimanenze) e comprendono:
 - *costi per oneri diversi di gestione* (costi fissi di gestione), detti costi ammontano, per l'esercizio 2005, a Euro 1.680.570 A confronto con l'esercizio 2004 si registra un decremento dei costi pari a Euro 35.284, pari al 2,15% circa.
 - *costi per il godimento beni di terzi*, detti costi ammontano nell'esercizio 2005 a

Euro 931.723; nell'esercizio 2004 tali costi ammontavano a Euro 661.841.

- *costi per servizi*, detti costi ammontano per l'esercizio 2005 a Euro 112.433.543, a fronte di Euro 111.116.453 dell'esercizio 2004.
- il **valore aggiunto**, risulta pari a Euro 6.897.374 nel 2005 a fronte del valore nell'esercizio precedente, pari ad Euro 9.755.237. Come detto, il dato è influenzato dalla variazione delle rimanenze;
- il **costo del lavoro** è pari a Euro 3.948.296 a fronte di Euro 3.421.681 del 2004. Come detto, per l'analisi di tale voce ed il raffronto con l'esercizio precedente si rimanda allo specifico paragrafo "Risorse Umane".
- il **marginale operativo lordo**, che rappresenta il saldo della gestione dell'attività ordinaria dell'Istituto relativamente al sezionale in considerazione, è positivo per Euro 2.949.078. Il M.O.L. deriva dalla differenza tra il valore della produzione e i costi della gestione caratteristica di competenza dell'esercizio.
- Il **risultato operativo**, determinato dopo avere detratto dal M.O.L. gli accantonamenti e gli ammortamenti dell'esercizio, è il valore che meglio evidenzia l'andamento della gestione economica del sezionale di cui trattasi. Il valore è negativo per Euro 9.018.074. Tale risultato, benché negativo, migliora per Euro 2.864.637 ed è determinato, come esposto precedentemente, dalla scelta di istituire accantonamenti, pari a Euro 11.907.656, nonché dall'appostazione degli interessi sulle rate dai piani di ammortamento non sulla voce "ricavi", ma sulla voce "proventi e oneri finanziari". Migliora di circa 24,11% rispetto all'esercizio precedente.
- I **proventi finanziari netti** della gestione ammontano a Euro 33.599.933 a fronte di Euro 31.361.226 per l'anno 2004, ottenuti dagli interessi attivi bancari, interessi attivi verso assegnatari e dai crediti diversi detratti gli interessi passivi bancari e gli interessi passivi moratori.
- Il **risultato dell'esercizio prima delle imposte** è pari a Euro 26.476.357, a fronte di Euro 24.661.722 dell'anno 2004.
- Il **risultato dell'esercizio, dopo le imposte**, è pari a Euro 26.268.432 a fronte di Euro 24.452.046 registrato nel 2004, con un incremento del 7,43%.

5.4 LA GESTIONE PATRIMONIALE

Al 31 dicembre 2005, come risulta dalla tabella che segue, il capitale investito, è di Euro 1.039.140.020 (di cui Euro 15.318.096) rappresentano le immobilizzazioni nette a cui

vanno aggiunti Euro 1.023.821.924 per effetto del risultato positivo del capitale di esercizio al netto della passività).

Rispetto all'esercizio 2004, si ha una variazione in incremento di Euro 95.424.701 ove il capitale investito era pari a Euro 943.645.319.

In particolare:

- le **immobilizzazioni nette** (dedotti i fondi di ammortamento) registrano un incremento di Euro 3.547.972, passando dagli Euro 11.770.124 del 2004 agli Euro 15.318.096 del 2005;
- il **capitale di esercizio**, che costituisce fonte interna di finanziamento di natura commerciale, è pari a Euro 1.023.821.924 e presenta un incremento, rispetto all'esercizio precedente, di Euro 91.946.729.

Dall'analisi delle diverse componenti della struttura patrimoniale, emerge quanto segue:

- i **crediti commerciali**, passando da Euro 874.927.984 nel 2004 a Euro 948.813.705 nel 2005, si incrementano di Euro 73.885.721.
- i **debiti commerciali**, passando da Euro 11.367.584 nel 2004 a Euro 11.020.848 nel 2005, si decrementano di Euro 346.736.
- il **fondo trattamento di fine rapporto**, pari a Euro 3.293.501 (3.647.171 nel 2004), subisce un decremento, rispetto all'esercizio 2004, di Euro 353.670.

La Gestione Patrimoniale: analisi della struttura patrimoniale			
DESCRIZIONE	CONSUNTIVO AL AL 31.12.2005	CONSUNTIVO AL AL 31.12.2004	CONSUNTIVO VARIAZIONI
A - IMMOBILIZZAZIONI NETTE [al netto dei fondi di ammortamento]			
1 - Immobilizzazioni immateriali	1.051.417	367.198	684.219
2 - Immobilizzazioni materiali	1.650.459	1.031.925	618.534
3 - Immobilizzazioni finanziarie	12.616.220	10.371.001	2.245.219
	15.318.096	11.770.124	3.547.972
B - CAPITALE DI ESERCIZIO			
1 - Rimanenze	124.542.986	106.529.537	18.013.449
2 - Crediti commerciali	948.813.705	874.927.984	73.885.721
3 - Altri crediti (escluse le disponibilità liquide)	42.625.677	22.434.210	20.191.467
4 - Ratei e risconti attivi	10.711.922	9.920.157	791.765
	1.126.694.290	1.013.811.888	112.882.402
5 - Debiti commerciali	[11.020.848]	[11.367.584]	346.736
6 - Fondi rischi e oneri	[10.978.176]	[9.758.957]	[1.219.219]
7 - Altre passività (esclusi debiti v/banche)	[80.873.342]	[60.810.152]	[20.063.190]
8 - Ratei e risconti passivi	0	0	0
	1.023.821.924	931.875.195	91.946.729
C - CAPITALE INVESTITO [dedotte le passività di esercizio] (A+B)	1.039.140.020	943.645.319	95.494.701
D - FONDO TFR	(3.293.501)	(3.647.171)	353.670
E - FABBISOGNO NETTO DI CAPITALE (C-D)	1.035.846.519	939.998.148	95.848.371
COPERTO DA:			
F - CAPITALE PROPRIO			
1 - Capitale di dotazione	807.647.298	802.327.298	5.320.000
2 - Riserve di rivalutazione	757.349	757.349	0
3 - Altre riserve	0	0	0
4 - Perdita esercizi precedenti	185.436.794	159.186.169	26.250.625
Riserva di traduzione	(3)	4	(7)
5 - Utile/Perdita dell'esercizio	27.745.620	26.250.623	1.494.997
	1.021.587.058	988.521.443	33.065.615
G - INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO			
1 - Debiti finanziari a medio e lungo termine	0	0	0
2 - (Disponibilità finanziarie) oppure Indebitamento finanziario netto a breve termine alla chiusura dell'esercizio	14.259.460	(48.523.295)	62.782.756
H - TOTALE (F+G) COME IN E	1.035.846.519	939.998.148	95.848.371

5.5 LA GESTIONE FINANZIARIA

Il flusso monetario dell'esercizio e l'analisi delle sue componenti sono riportati nel prospetto allegato. In particolare, con la tavola del rendiconto finanziario, si evidenzia come la gestione finanziaria dell'anno si sia alimentata oltre al ricorso al capitale proprio anche con quello di terzi, nonché come dall'indebitamento finanziario netto iniziale si passi ai valori rilevati alla chiusura dell'esercizio.

Il flusso monetario netto del periodo, pari a Euro -62.782.756 è stato generato come di seguito specificato:

- Flusso monetario netto derivante da attività di esercizio è pari a Euro -63.832.478, a fronte di Euro -29.412.147 dell'esercizio 2004. Ciò è determinato dalla variazione del capitale d'esercizio che nel 2005 si attesta a Euro -91.946.729 Flusso monetario netto utilizzato per attività di investimento in immobilizzazioni, pari a Euro -4.270.278. contro Euro -1.651.474 dell'esercizio 2004;
- Flusso monetario da movimento di patrimonio netto, pari a Euro 5.320.000. Il flusso monetario netto del periodo pari a Euro -62.782.756 sommato algebricamente alla disponibilità finanziaria esistente al 1 gennaio 2005 pari a Euro 48.523.295, porta alla data di chiusura dell'esercizio 2005, ad un fabbisogno finanziario di Euro 14.259.461.

Su detto fabbisogno finanziario si espongono le seguenti considerazioni:

- nel flusso monetario da attività di esercizio va posto in risalto l'utile di esercizio, come ricavato dal conto economico, pari a Euro 27.745.620 e le variazioni del capitale di esercizio, pari a Euro -91.946.729, che, come descritto nella gestione patrimoniale, rappresenta una fonte interna di finanziamento di natura commerciale;
- a fronte di ciò si ha un patrimonio netto, comprensivo dello stesso utile di esercizio, pari a Euro 1.021.587.058. L'attività dell'Istituto ha comportato, quindi, un flusso monetario da movimento di patrimonio netto pari a Euro 5.320.000, principalmente dovuto ai Servizi di riordino fondiario;
- l'equilibrio finanziario, risulta comunque presente per effetto dell'assolvimento degli impegni assunti da parte degli assegnatari. Tuttavia risente dell'incremento notevole dell'investimento per acquisto dei terreni registrato negli ultimi anni nonché del ritardato pagamento e perfezionamento delle concessioni da parte del Mipaf, come rilevato nelle relazioni della Corte dei Conti sugli esercizi precedenti.

Nella tabella della pagina seguente è riportato l'andamento della Gestione finanziaria.

La Gestione finanziaria: rendiconto finanziario		
DESCRIZIONE	CONSUNTIVO AL AL 31.12.2005	CONSUNTIVO AL AL 31.12.2004
A - Indebitamento finanziario netto all'inizio dell'esercizio	48.523.295	74.298.783
B - Flusso monetario da attività di esercizio:		
- utile (perdita) dell'esercizio	27.745.620	26.250.623
- ammortamenti immobilizzazioni materiali	356.683	294.337
- ammortamenti immobilizzazioni immateriali	365.618	319.717
- altre svalutazioni delle immobilizzazioni		
- variazioni del capitale d'esercizio	(91.946.729)	(56.458.792)
- accantonamento al fondo per TFR	467.238	456.004
- utilizzo del fondo per TFR	(820.908)	(274.036)
	(63.832.478)	(29.412.147)
C - Flusso monetario da attività di investimento in immobilizzazioni		
- acquisizione di immobilizzazioni immateriali	(1.049.839)	(248.123)
- acquisizione di immobilizzazioni materiali	(975.220)	(214.079)
- aumento di immobilizzazioni finanziarie	(2.245.219)	(1.189.272)
	(4.270.278)	(1.651.474)
D - Flusso monetario da movimento di patrimonio netto (compreso utilizzo riserve)	5.320.000	5.288.133
E - Flusso monetario netto del periodo (B+C+D)	(62.782.756)	(25.775.488)
F - Indebitamento finanziario netto finale a breve termine alla chiusura dell'esercizio (A - E)	(14.259.461)	48.523.295

6. RISORSE UMANE

Con la "Relazione sulle risorse umane", approvata con delibera commissariale del 9 febbraio 2001, n. 394 ed autorizzata dall'Amministrazione vigilante, l'Istituto aveva definito, di concerto con le Organizzazioni Sindacali, una strategia delle risorse umane finalizzata alla salvaguardia e al potenziamento del patrimonio di risorse umane coniugando al contempo l'equilibrio economico, attraverso il costante controllo dei costi di struttura e operativi, ad una costante qualificazione delle risorse umane. Tale politica delle risorse umane ha avuto come obiettivo di:

- a) favorire il ricambio generazionale;
- b) aumentare il livello di specializzazione delle risorse umane;
- c) utilizzare forme di flessibilità;
- d) definire una nuova struttura organizzativa;
- e) adottare un nuovo contratto di lavoro.

Nel corso degli ultimi anni, grazie al proficuo lavoro congiunto con le Organizzazioni Sindacali, Ismea ha compiuto un'importante crescita in tema di relazioni industriali, organizzazione del lavoro e sviluppo di risorse umane, quali leve principali dell'efficienza e dello sviluppo dell'Istituto.

Nell'esercizio 2005 si è proceduto a completare il percorso avviato con il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- attuazione il nuovo contratto dando applicazione ai nuovi strumenti incentivanti;
- aumento del livello di specializzazione delle risorse umane necessario alla reingegnerizzazione e riprogettazione delle attività "tradizionali" di rilevazione e di analisi verso i nuovi servizi finanziari e assicurativi;
- completamento del processo di ricambio generazionale;
- assicurare lo start up della nuova struttura organizzativa, implementando il sistema informativo a supporto dei processi produttivi e razionalizzando l'organizzazione interna consentendo di esternalizzare attività non strategiche a basso valore aggiunto;
- sviluppo di partnerships per la realizzazione di strumenti innovativi.

L'Istituto, a decorrere dal 1 gennaio 2005, è succeduto nei diritti, nelle attribuzioni e nelle situazioni giuridiche del Fondo interbancario di garanzia di cui all'articolo 45 del decreto legislativo 1 settembre 1993, n. 385.

Il personale proveniente dall'ex Fondo Interbancario di Garanzia (pari a n. 8 unità) è stato inquadrato nell'organico della Società SGFA, società strumentale dell'Istituto, alla quale è stata trasferita la gestione dell'attività.

Il positivo rapporto con le Organizzazioni Sindacali ha consentito di completare il processo di razionalizzazione con la chiusura delle sedi periferiche, di pervenire all'accordo per il rinnovo biennio economico 2005/2006 del CCNL del personale e 2006/2007 dei dirigenti, nonché di costituire la "Cassa assistenza dei Dipendenti Ismea" per la polizza sanitaria per i dipendenti Ismea.

A sostegno della politica di ricambio generazionale adottata negli anni passati, sono state perfezionate ulteriori procedure di esodo volontario agevolato. Infine, per sostenere l'aumento del volume di produzione si è fatto ricorso al lavoro temporaneo, anche con le modalità dello staff leasing, per reperire le professionalità necessarie allo svolgimento delle attività istituzionali.

Il nuovo contratto di lavoro, con le importanti innovazioni dell'ordinamento professionale e dell'istituzione di indennità, ha agevolato da un lato la crescita motivazionale delle risorse umane, dall'altro l'elasticità nell'utilizzo delle professionalità da parte dell'Istituto in ragione delle esigenze di attività, con un evidente effetto sull'incremento della professionalità e produttività del lavoro.

Con il Documento per il "riposizionamento dell'ISMEA 2005/2008", di cui alla delibera del Consiglio di Amministrazione 13 ottobre 2005, n. 34, è stata definita, di concerto con le Organizzazioni Sindacali, la nuova strategia delle risorse umane e i nuovi assetti organizzativi dell'Istituto.

Nella consapevolezza che si è concluso un ciclo, la nuova strategia individuata è incentrata sul paradigma innovazione/specializzazione basata sulla capacità di proporre/produrre prodotti/servizi "diversi" e "nuovi" quale risposta per offrire il massimo valore a segmenti di utenza ben definiti.

Il nuovo paradigma innovazione/specializzazione risponde alla necessità di reingegnerizzare le attività economiche di interesse pubblico di Ismea al mutato ambiente competitivo delle imprese agricole ed agroalimentari italiane, nel rispetto dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Il precedente paradigma, efficienza/produttività su cui si è fondata la politica del personale sino ad oggi perseguita, ha avuto come finalità il consolidamento dell'equilibrio economico puntando, in questi anni, al controllo dei costi di struttura e operativi e ad assetti gestionali più efficienti.

Il punto di partenza del nuovo paradigma è il risultato della politica sulle risorse umane adottata sino ad oggi; in particolare si evidenzia:

- la riduzione strutturale dell'organico, che passa da n. 264 unità del 2000 a n. 165 unità del 2005 [-39% circa];
- la conseguente riduzione del costo del personale del 21,6% rispetto al 2000;
- la consistente crescita della produttività; l'indice di produttività, calcolato dividendo il valore della produzione per il costo del personale, è passato infatti da 5,94 del 2000 a 18,15 del 2005 [+305,5%];
- la consistente crescita della produttività pro-capite, calcolata dividendo il valore della produzione per il numero di dipendenti in organico, è passata da Euro 230.973 ad Euro 890.243,90 [+385,43].

INDICE DI PRODUTTIVITA'						
Anno	Valore produzione (Euro)	costo personale (Euro)	indice di produttività	Organico (n°)	Produttività pro-capite	
					Euro	indice anno 2000=100
2000	60.977.504,00	10.264.167,00	5,94	264	230.975,39	100,00
2001	81.698.677,00	8.701.520,00	9,39	219	373.053,32	161,51
2002	95.512.512,00	8.621.534,00	11,08	213	448.415,55	194,14
2003	115.801.625,00	8.473.029,00	13,67	186	622.589,38	268,11
2004	145.838.750,00	7.955.561,00	18,33	173	842.998,55	364,98
2005	146.799.999,00	8.045.980,00	18,15	165	889.696,96	385,19

E' evidente che la struttura dell'organico è estremamente compressa.

Considerando inoltre che l'approccio prudentiale assunto nella predisposizione del Bilancio dall'Istituto fa sì che i programmi sono valorizzati sulla base dei costi, nella strategia di sviluppo è necessario guardare oltre l'efficienza di costo. La costante pressione sulla struttura dei costi ha raggiunto una sostanziale rigidità e rischia di costituire un limite allo sviluppo dell'Ismea.

E' necessario passare ad una gestione attiva degli investimenti e cercare di accelerare l'innovazione, trovare nuove modalità di soddisfare i bisogni degli utenti/consumatori, sfruttare le tecnologie informatiche e conciliare l'attenzione di lungo termine sulla missione e sull'identità dell'ente con la rapidità di risposta ai cambiamenti esterni.

Il requisito fondamentali per sostenere la nuova fase di sviluppo è l'aumento del valore aggiunto creato a favore degli utenti. Ciò è possibile potenziando le capacità esistenti, le competenze vocazionali e storiche, perseguendo una strategia di specializzazione del potenziale umano dell'organizzazione.

L'indicatore sul quale concentrarsi è il valore aggiunto, quale misura delle scelte da assumere. Infatti, oltre il significato in termini economici, tale indicatore esprime la misura

di fare leva sulle componenti del nostro vantaggio competitivo e la capacità di saperlo valorizzare.

La nuova mission definita nel "Documento relativo alla strategia e agli assetti organizzativi dell'Istituto 2005-2008" è stata ampiamente condivisa con le OO.SS ed il personale. Nel nuovo contesto, l'insieme delle risorse e delle competenze espresse dall'Ismea rappresentano la base più efficace e stabile su cui definire l'identità dell'Istituto.

La nuova fase nelle politiche sulle risorse umane punta a sviluppare il nuovo paradigma innovazione/specializzazione, attraverso un percorso che prevede in particolare:

- a) investimenti in formazione per mantenere o creare all'interno dell'organizzazione le competenze specialistiche necessarie per realizzare le attività che conferiscono il reale vantaggio competitivo;
- b) favorire il ricambio generazionale, attraverso: 1) nuove procedure di esodo volontario agevolato con le modalità già effettuate; 2) un potenziamento dell'organico con l'innesto di nuove unità, con priorità per i contratti a tempo determinato in scadenza, procedendo con le modalità di cui alla delibera del Consiglio di Amministrazione 11 marzo 2003, n. 9;
- c) consolidare la struttura organizzativa per processi eliminando inefficienze e sovrapposizioni e completare l'adozione dei sistemi di qualità. Lo schema organizzativo, anche con la messa a regime del sistema informativo, deve consentire di: 1) "concentrare le risorse" attraverso processi di convergenza su pochi obiettivi coerenti e definiti; 2) "combinare le risorse" collegando fra loro risorse e capacità complementari al fine di aumentarne l'efficacia; 3) esternalizzare attività non strategiche a basso valore aggiunto;
- d) assicurare la coerenza tra missione dell'Istituto, obiettivi strategici e operativi operativi attraverso un sistema di controllo aziendale "balanced scorecard" che consente una "caduta a cascata" della strategia verso gli obiettivi operativi specifici;
- e) consolidare la struttura dei costi adottata per rendere i processi di business più flessibili al fine di mitigare i rischi ed essere più produttivi e controllare ancora meglio i costi e l'efficienza del capitale;
- f) implementare ed incrementare gli strumenti incentivanti disponibili al fine di conseguire e premiare professionalità, disponibilità, innovatività ed assicurare la crescita professionale delle risorse umane attraverso i piani formativi di cui alla lettera a);
- g) sviluppare politiche di partnership nei processi complementari e nelle attività meno specifiche per concentrarsi sulle competenze chiave.

Nel 2005, è stato introdotto un nuovo modello organizzativo basato sulle sequenze di

attività, raggruppate per omogeneità di risultato in processi misurabili e programmabili, a cui ha corrisposto una nuova classificazione del personale.

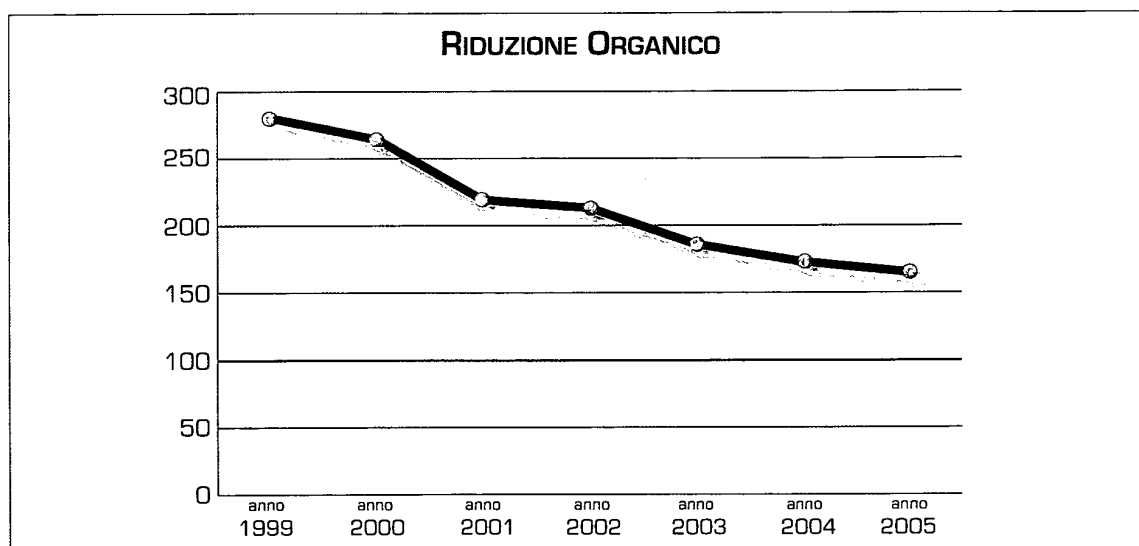
La nuova struttura organizzativa ha consentito una più immediata risposta alle dinamiche esterne all'organizzazione, una maggiore flessibilità interna, una maggiore focalizzazione nell'uso delle risorse verso gli obiettivi di processo programmati ed una maggiore efficacia nella responsabilizzazione verso gli stessi risultati. La struttura per processi definita è sicuramente più idonea sui temi dell'efficacia gestionale e dell'adeguamento alle dinamiche esterne a condizione di introdurre dei meccanismi di controllo organizzativo e, successivamente, di modificare delle relazioni fra le attività.

Gli investimenti sulla struttura organizzativa e sulle risorse umane, hanno consentito all'organismo certificatore Certiquality di rilasciare ad Ismea il certificato di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2000 per le attività relative ai servizi di rilevazione prezzi sui mercati agricolo, alimentare, florivivaistico ed ittico e al servizio di riordino fondiario.

6.1 ORGANICO

L'organico, al 31 dicembre 2005, è di n. 165 unità. L'evoluzione dell'organico nel triennio 31 dicembre 2003 - 31 dicembre 2005 evidenzia una diminuzione di 21 unità pari all'11.29%

Di seguito si rappresenta graficamente la riduzione dell'organico al 31 dicembre 2005 rispetto all'anno dell'accorpamento.



Nel corso del 2005, sono intervenute n. 17 cessazioni di rapporto di lavoro a tempo indeterminato di cui:

- n. 15 cessazioni per adesione all'esodo agevolato;
- n. 1 cessazione per dimissioni;
- n. 1 cessazione per raggiunti limiti di età.

Le due unità cessate per ragioni diverse dall'esodo sono state integrate con n. 2 contratti a tempo indeterminato. Inoltre, come per gli esercizi precedenti per inderogabili esigenze operative connesse alla realizzazione dei programmi di attività relativi all'esercizio in corso si è fatto ricorso a n. 19 unità a tempo determinato, di cui n. 12 unità sono cessate per scadenza contratto a seguito della conclusione dei programmi.

Per completezza di esposizione si evidenzia che il personale proveniente dall'ex Fondo Interbancario di Garanzia (pari a n. 8 unità a tempo indeterminato, di cui un Dirigente) è stato inquadrato nell'organico della Società SGFA, società strumentale dell'Istituto, dove già operavano le n. 4 unità, con contratto a tempo determinato, relative all'attività dei Fondi di Riassicurazione.

Dal 1 gennaio 2006 le unità relative al Fondo di riassicurazione sono state assunte in Ismea con contratto a tempo determinato. Pertanto, l'organico di Ismea al 1 gennaio 2006 è di n. 169 unità.

6.2 CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Al 31 dicembre 2005, l'organico è così costituito:

- 87,27% pari a n. 144 risorse con contratto a tempo indeterminato;
- 12,73% pari a n. 21 risorse con contratto a tempo determinato.

Di seguito si rappresenta l'evoluzione della classificazione del personale dal 2000.

Evoluzione classificazione personale dipendente al 31 dicembre 2005											
Tipologia di contratto	2000	2001	var.% 01/00	2002	var.% 02/01	2003	var.% 03/02	2004	var.% 04/03	2005	var.% 05/04
Dirigenti	12	14	16,67	13	-7,14	10	-23,08	9	-10,00	7	-22,22
Dipendenti a tempo indeterminato	195	140	-28,21	140	-	145	3,57	150	3,45	137	-8,67
Dipendenti a tempo determinato	57	65	14,04	60	-7,69	31	-48,33	14	-54,84	21	50,00
TOTALE	264	219	-17,05	213	-2,74	186	-12,68	173	-6,99	165	-4,62

Al 31 dicembre 2005 l'organico per qualifica e tipologia contrattuale risulta come descritto nella tabella seguente.

ORGANICO PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE E PER QUALIFICA AL 31 DICEMBRE 2005			
QUALIFICA	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO	TOTALE
Direttore Generale	1		1
Dirigenti	6		6
Quadri	2		2
Area C gradino 3	17		17
Area C gradino 2	29		29
Area C gradino 1	35	5	40
Area C gradino 0	2	10	12
Area B gradino 3	5		5
Area B gradino 2	13	1	14
Area B gradino 1	24	1	25
Area B gradino 0		4	4
Area A gradino 3			0
Area A gradino 2	9		9
Area A gradino 1	1		1
Area A gradino 0			0
TOTALE	144	21	165

6.3 COSTO DEL PERSONALE

Si riportano di seguito i costi del personale, effettivamente sostenuti nel triennio 2003/2005, al netto del costo dell'esodo, che per l'anno 2003 è stato di euro 1.551.993,00, per il 2004 di euro 169.230,00 oltre eEuro 109.442,62 per costo straordinario relativo al rimborso spese trasferte relative ai progetti Twinning, ed euro 1.023.680,00 per il 2005.

VOCI DI COSTO	2003	2004	2005
Stipendi	5.764.856,00	5.212.974,00	5.239.639,00
Oneri Sociali	1.525.611,00	1.436.149,00	1.400.534,00
TFR	530.096,00	470.648,00	507.953,00
Altri costi	652.466,00	835.789,00	897.855,00
Totale	8.473.029,00	7.955.561,00	8.045.980,00

La tabella evidenzia come nel triennio 2003/2005 il costo del personale è sceso complessivamente del 5% circa e, in particolare, del 6,11% nel 2004 rispetto al 2003, con un leggero incremento dell'1,13% circa nel 2005 rispetto al 2004.

Il costo medio pro capite del lavoro si è attestato nel 2005 a circa **euro 44.147,54**.

Nel prospetto che segue sono riportati i dati relativi al costo globale del personale, comprendente gli oneri posti a carico del datore di lavoro, disaggregati secondo la natura:

VOCI DI COSTO	2003	2004	2005
Stipendi	5.764.856,00	5.212.974,47	5.239.638,73
a) retribuzione ordinaria	5.582.584,94	5.017.150,01	5.035.047,75
b) retribuzione variabile		19.185,00	49.650,85
c) compenso straordinario	182.271,06	176.639,46	154.940,13
Oneri Sociali	1.525.610,94	1.436.149,78	1.400.534,10
Accantonamento TFR	530.096,15	470.648,19	507.952,39
Altri costi	652.466,41	835.789,23	897.855,51
a) indennità di trasferta	129.009,50	169.689,00	161.707,00
b) premio di produzione ed altri emolumenti	344.992,00	425.996,00	538.649,31
c) assicurazione	66.365,23	88.640,87	80.461,00
d) competenze ed onorari	-	43.933,59	-
e) buoni pasto	97.895,91	92.793,71	93.421,01
f) ind. trasf. ass. famil. ecc.	14.203,77	14.736,06	13.927,22
g) Bonus post pensione	-	-	9.689,97

6.4 ANALISI DELLE RISORSE

La consistenza dell'organico al 31 dicembre 2005 è di 165 unità. Di queste 144 (87,27%) sono con contratto a tempo indeterminato, 21 (12,73%) con contratto a tempo determinato.

