



Stazione Zoologica Anton
Dohrn

Modello per il sistema di misurazione e di valutazione delle performance della Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli (SZN)

da: Prof. Francesco Izzo, Organismo indipendente di valutazione

31 dicembre 2010

Modello per il sistema di misurazione e valutazione delle performance

Principi di riferimento

Il sistema di valutazione e di misurazione della performance è stato elaborato alla luce dei principi di riferimento stabiliti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e in conformità delle delibere n. 89/2010 e n. 104/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). In particolare, il sistema è stato progettato in modo da:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione, sia agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità degli attori dell'organizzazione in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza con indicazione dei soggetti responsabili.

Descrizione del sistema

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance della Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli (d'ora in avanti: Sistema) si fonda sui caratteri particolari dell'Ente, sulle esperienze maturate negli ultimi anni, sui meccanismi introdotti per la pianificazione strategica e la valutazione dei risultati, oltre ad essere integrato da strumenti e misure di valutazione delle performance innovativi e ispirati a *best practices* internazionali in accordo con i principi stabiliti dal Decreto 150 e dalle delibere della Civit.

La Stazione Zoologica Anton Dohrn: i caratteri distintivi

La Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli (d'ora in avanti: SZN) ha le sue origini nella Stazione Zoologica fondata da Anton Dohrn nel 1872. La SZN, disciplinata e dichiarata persona giuridica di diritto pubblico dalla legge n. 886 del 20 novembre 1982, è Ente nazionale di ricerca a carattere non strumentale, come stabilito dal decreto del Presidente della Repubblica del 5 agosto 1991. La SZN gode di autonomia statutaria e adotta propri regolamenti nel rispetto delle sue finalità e nell'esercizio dell'autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

La SZN è uno dei dodici enti di ricerca vigilati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il cui riordino è avvenuto con l'emanazione del D. Lgs. n. 213 nel dicembre del 2009. Con tale decreto, si è data attuazione alla delega per il riordino degli enti di ricerca prevista dall'articolo 1 della legge 165/2007 (come modificato dall'art. 27 della L. 69/2009). La riorganizzazione si è resa necessaria per evitare la soppressione degli enti di ricerca disposta dall'art. 26 del D.L. 112/2008 nell'ambito della soppressione degli enti pubblici non economici.

Il decreto legislativo ha introdotto significative novità. In particolare, si ricordano:

- il riconoscimento di un'ampia autonomia statutaria e la prescrizione di deliberare i nuovi statuti entro sei mesi;
- la ripartizione dei contributi statali legata alla valutazione e al merito, nonché l'introduzione di finanziamenti premiali dal 2011;
- la programmazione delle attività (elaborazione di un piano triennale - PTA - e di un Documento di visione strategica decennale);
- la riduzione dei componenti degli organi e nuove modalità di designazione dei presidenti e dei membri dei consigli di amministrazione;

- la gestione coordinata delle infrastrutture di ricerca;
- nuovi strumenti di finanziamento e partecipazione al capitale di rischio.

La SZN ha elaborato una nuova proposta di Statuto, già approvata dal Consiglio di amministrazione e in attesa di parere definitivo da parte del Ministero vigilante.

La Stazione Zoologica Anton Dohrn: la missione e le aree strategiche di attività

La missione istituzionale della SZN è la ricerca sui processi fondamentali della biologia, con un particolare riferimento agli organismi marini e alla biodiversità e in stretto legame con lo studio della dinamica degli ecosistemi marini, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare. Parte integrante della missione dell'Ente è lo studio e lo sviluppo di applicazioni biotecnologiche generate dalla ricerca fondamentale. Per il perseguimento di tali finalità, la SZN svolge ricerche nel campo delle scienze del mare e biomediche attraverso accordi di collaborazione sia con istituzioni di ricerca sia con imprese, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo delle conoscenze e della loro applicazione alla tutela dell'ambiente e al miglioramento della qualità della vita.

La missione della SZN si esprime nelle attività che vengono svolte dall'Ente e raggruppabili in cinque principali aree strategiche (**figura 1**).

1. Attività di ricerca fondamentale, con obiettivi di eccellenza in ambito nazionale e internazionale, anche in collaborazione con le Università e soggetti sia pubblici sia privati.
2. Attività di ricerca industriale e di sviluppo precompetitivo, in collaborazione con il mondo delle imprese, nonché di sostegno e di consulenza a idee progettuali e a percorsi imprenditoriali basati sulla ricerca (spin-off).
3. Attività per lo sviluppo internazionale dell'Ente e, in senso più ampio, per il rafforzamento del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica, attraverso la partecipazione ai grandi programmi di ricerca e la collaborazione con istituzioni di ricerca di altri paesi nel campo scientifico e tecnologico.
4. Attività di coordinamento di reti internazionali di ricerca, con la responsabilità della gestione di infrastrutture di ricerca scientifica e tecnologica, e di realizzazione di piattaforme per la condivisione di conoscenza e la collaborazione fra network di ricercatori.

5. Attività di promozione e di divulgazione della cultura scientifica e in particolare della conoscenza dell'ambiente marino, attraverso l'acquario – unica testimonianza al mondo di acquario ottocentesco – le collezioni scientifiche, la biblioteca.



Figura 1 *Missione istituzionale e aree strategiche*

La SZN, inoltre, promuove la formazione e la crescita professionale dei ricercatori; realizza sulla base di convenzioni con il mondo universitario corsi di laurea, master e percorsi di dottorato; collabora con le amministrazioni locali per lo sviluppo della ricerca e delle imprese; svolge attività di consulenza per istituzioni pubbliche e soggetti privati.

La Stazione Zoologica Anton Dohrn: gli organi istituzionali e i principi organizzativi

La SZN è dotata di un regolamento di organizzazione e di funzionamento, in corso di revisione, che definisce organi istituzionali e struttura organizzativa, secondo il principio della separazione fra i compiti di indirizzo strategico, le responsabilità di gestione e le funzioni di valutazione e di controllo. In accordo con le norme statutarie, le attività gestionali possono essere delegate secondo criteri in grado di garantire il coordinamento tra esigenze scientifiche, rapidità ed efficienza dell'azione amministrativa, trasparenza ed equilibrio di gestione.

Lo statuto prevede la presenza di quattro organi: il Presidente; il Consiglio di Amministrazione; il Consiglio Scientifico; il Collegio dei Revisori dei Conti, oltre a definire ruolo e compiti del Direttore generale, delle Sezioni e del Consiglio delle Sezioni.

Il **Presidente** ha la rappresentanza legale della SZN, con la responsabilità delle relazioni istituzionali. Con particolare riferimento al Sistema e al modello di misurazione e di valutazione della performance, si ricorda che in base allo statuto il Presidente «vigila, sovrintende e controlla il corretto svolgimento delle attività dell'Ente; (...) predisporre il Documento di Visione Strategica decennale, il Piano triennale e i suoi aggiornamenti in consultazione con il Consiglio delle Sezioni e il Direttore Generale; predisporre la relazione programmatica di accompagnamento al bilancio preventivo e al conto consuntivo, esponendo i risultati conseguiti e lo stato di attuazione dei programmi e dei progetti relativi all'attività dell'Ente in consultazione con il Consiglio delle Sezioni e il Direttore Generale».

La durata del mandato del Presidente – scelto «tra persone di alta qualificazione scientifica, con una profonda conoscenza del sistema di ricerca in Italia e all'estero e con pluriennale esperienza nella gestione di Enti o organismi pubblici o privati, operanti nel settore della ricerca» – è di quattro anni, con la possibilità di un'unica riconferma.

Il **Consiglio di Amministrazione** ha compiti di indirizzo e di programmazione generale delle attività della SZN. In particolare, e con riferimento ai temi di interesse del Sistema, ricadono nei poteri del Consiglio le deliberazioni riguardo alla costituzione delle Sezioni; al piano triennale della SZN e ai relativi aggiornamenti (sentito il Consiglio Scientifico e il Consiglio delle Sezioni); alla programmazione triennale e annuale del fabbisogno di personale; ai regolamenti dell'Ente (sentito il Consiglio delle Sezioni); all'affidamento di incarichi al Direttore Generale e ai coordinatori di Sezione; ai grandi investimenti in infrastrutture e in progetti rilevanti.

Inoltre, approva il bilancio preventivo, il bilancio consuntivo e le relative relazioni; nomina il Consiglio Scientifico, i coordinatori delle Sezioni, il Direttore Generale e i responsabili dei servizi generali; ripartisce le risorse finanziarie, strumentali e di personale tra le Sezioni; esprime «parere vincolante sulla validità curriculare dei responsabili dei Servizi generali proposti dal Direttore Generale». Soprattutto, ha il compito di verificare i risultati delle attività della SZN, avvalendosi del Consiglio Scientifico.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre membri: il Presidente della SZN, un componente designato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, un componente designato dalla comunità scientifica di riferimento. I componenti del CdA, nominati con decreto del Ministro

dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, durano in carica quattro anni e possono essere confermati una sola volta.

Il **Consiglio Scientifico** è composto da sette membri, scienziati italiani e stranieri di chiara fama internazionale, nei campi della biologia e dell'ecologia. Il Consiglio svolge funzioni consultive, esprimendo pareri a carattere tecnico-scientifico, sia ex ante sui programmi di ricerca, sia ex post sulle attività di ricerca svolta dalla SZN. Il Consiglio, che dura in carica fino alla scadenza del mandato del Presidente, è nominato dal CdA su proposta del Presidente, previa consultazione del Consiglio delle Sezioni e di organismi di rilevanza nazionale e internazionale individuati in concerto con il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. In particolare, ai fini della definizione del modello di misurazione e valutazione della performance, è utile ricordare che il Consiglio scientifico è chiamato ad esprimere il suo parere: sulla strategia scientifica generale o settoriale della SZN, in specie sul Documento di Visione Strategica decennale e sul Piano Triennale; sulla costituzione delle Sezioni e sui relativi programmi di ricerca; sui piani di fabbisogno delle risorse umane; sulle linee programmatiche delle attività formative; sulla partecipazione dell'Ente a società, consorzi, fondazioni; in via obbligatoria, sulle procedure di valutazione dei ricercatori e dei tecnologi della SZN, «tenuto conto delle metodologie sviluppate dall'ANVUR e, per quanto di competenza, dall'Organismo Indipendente di Valutazione»; valuta, periodicamente, i risultati delle attività di ricerca dell'Ente, anche in relazione agli obiettivi definiti nel Piano Triennale.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'Ente. Composto da tre membri effettivi e tre membri supplenti, nominati dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca con proprio decreto. La designazione di un membro effettivo e di un membro supplente spetta al Presidente della SZN, al Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, al Ministro dell'Economia e delle Finanze. Il membro effettivo designato dal Ministro dell'Economia svolge le funzioni di presidente del Collegio. I membri del Collegio durano in carica quattro anni e possono essere riconfermati una sola volta.

Al **Direttore generale** è affidata la gestione della SZN, con compiti e responsabilità di attuazione delle delibere del Consiglio di Amministrazione, nonché dei provvedimenti del Presidente. Inoltre, il Direttore coordina e controlla i Servizi generali dell'Ente e partecipa alle riunioni del CdA senza diritto di voto. In particolare, con riguardo a temi e strumenti riconducibili al modello di Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, il Direttore generale: predispone il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo della SZN; coadiuva il Presidente nell'elaborazione del Documento di Visione

Strategica decennale, del Piano triennale e dei suoi aggiornamenti; elabora la relazione annuale di verifica dei risultati gestionali ed economici dell'Ente da sottoporre al Presidente che quindi la presenta al CdA, così come gli schemi dei regolamenti. Fra i compiti previsti dallo Statuto, al Direttore generale compete l'individuazione, «mediante valutazioni comparative che tengano conto della qualificazione e delle caratteristiche manageriali», i responsabili dei Servizi generali, con l'obbligo di richiedere al CdA un parere sulla validità curriculare. Il Direttore generale attribuisce gli incarichi sia ai responsabili dei Servizi generali, sia ai coordinatori delle Sezioni.

L'incarico di Direttore generale, «scelto tra persone di alta qualificazione tecnico-professionale e di comprovata esperienza gestionale, con profonda conoscenza delle normative e degli assetti organizzativi degli Enti pubblici di ricerca», come recita lo Statuto, è attribuito dal Presidente, previa delibera del CdA. La durata dell'incarico del Direttore coincide con la scadenza del mandato del Presidente, con la possibilità di una proroga non superiore a sei mesi.

Lo Statuto, nella sua nuova versione, ha previsto la definizione della **Comunità scientifica di riferimento** (Csr) che, oltre a designare un componente del CdA, «può essere consultata in circostanze individuate dal Consiglio di Amministrazione, anche su richiesta del Consiglio Scientifico». Alla Csr afferiscono sia i ricercatori e i tecnologi della SZN, sia i ricercatori e i tecnologi degli enti pubblici di ricerca, i professori e i ricercatori universitari, «che operano in settori coerenti» con le finalità dell'Ente.

Le **Sezioni** sono le unità organizzative presso cui si svolgono le attività scientifiche e tecnologiche dell'Ente, costituite e articolate in base al regolamento di organizzazione e di funzionamento dell'Ente. Secondo le norme statutarie, le Sezioni realizzano i programmi e le attività affidate nell'ambito del Piano triennale o di altri e specifici programmi di ricerca finanziati da terzi. Le Sezioni hanno autonomia finanziaria e gestionale, nei limiti definiti dal regolamento di amministrazione, contabilità e finanza dell'Ente. La responsabilità delle attività, delle risorse umane e strumentali di ciascuna Sezione è affidata a un coordinatore, nominato dal CdA della SZN su proposta del Presidente, attraverso una procedura di valutazione comparativa che tiene conto sia delle qualificazioni scientifiche sia delle competenze manageriali. La durata del mandato di coordinatore della Sezione è di cinque anni. I coordinatori delle Sezioni, attraverso regolari consultazioni, partecipano ai processi decisionali e al funzionamento dell'Ente e hanno il compito di elaborare una relazione annuale sui risultati delle attività svolte da trasmettere al Presidente della SZN.

Il **Consiglio delle Sezioni** è costituito dai coordinatori delle Sezioni e da un componente, per ciascuna Sezione, eletto da tutti i dipendenti ad essa afferente. Al CdS è affidato il compito di facilitare

la gestione e lo sviluppo unitario delle attività della SZN. Con particolare riferimento agli obiettivi del Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, il CdS collabora con il Presidente nella formulazione della parte scientifica del Documento di Visione Strategica Decennale, del Piano Triennale e dei relativi aggiornamenti, nonché della relazione di aggiornamento al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo; esprime un parere al CdA sulla proposta complessiva del Piano Triennale dell'Ente e dei relativi aggiornamenti; esprime parere sulle modifiche al regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Ente. I componenti del CdS durano in carica cinque anni.

La Stazione Zoologica Anton Dohrn: strumenti di pianificazione e documenti programmatici

La SZN opera sulla base di due documenti fondamentali:

- a) il Documento Decennale di Visione Strategica (DVS) e
- b) il Piano Triennale di Attività (PTA), annualmente aggiornato.

Il DVS 2010-2020, elaborato dal Presidente e discusso con il Consiglio scientifico negli ultimi mesi del 2010, ha ribadito la centralità della biologia marina nel processo di sviluppo della conoscenza scientifica. Come è osservato nel DVS, la biologia marina, nata come scienza di base e sviluppatasi nel tempo in una molteplicità di settori applicativi, è diventata «indispensabile per affrontare i temi della conservazione del mare, del mantenimento e miglioramento delle sue risorse e per far luce sul ruolo degli organismi marini nel sostenere l'equilibrio del clima del nostro pianeta». E ancora, vengono sottolineate le opportunità che lo studio degli organismi marini offre alla ricerca biologica fondamentale; in particolare, grazie allo sviluppo delle metodiche di sequenziamento del DNA, la biodiversità marina ha cominciato ad attrarre una sempre maggiore attenzione della comunità scientifica della biologia. In tal modo, «si è aperta la strada a un'esplorazione senza precedenti, che porterà certamente alla scoperta di nuovi meccanismi biologici e di risorse genetiche d'inaspettata diversità. Inoltre, la disponibilità di nuovi dati e conoscenze sugli organismi marini permetterà a una nuova generazione di ecologi un moderno approccio alla comprensione dei meccanismi che presiedono agli equilibri climatici globali».

Uno scenario così raffigurato appare estremamente favorevole per i programmi futuri della SZN, la cui missione è «la ricerca sui processi fondamentali della biologia, con particolare riferimento agli

organismi marini e alla loro biodiversità, in stretto legame con lo studio della loro evoluzione e della dinamica degli ecosistemi marini, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare».

L'evoluzione del quadro scientifico prevista nei prossimi anni appare coerente con i caratteri originali della SZN: (1) la coesistenza di ricerca biologica ed ecologica; (2) la capacità di avvalersi di un approccio multidisciplinare; (3) la capacità di esplorare e sviluppare metodologie e protocolli sperimentali; (4) le competenze maturate su una varietà ampia di organismi.

Nella proiezione decennale del DVS, la SZN conferma lo studio degli organismi marini in una prospettiva di integrazione fra biologia ed ecologia quale focus privilegiato di ricerca, da organizzare intorno a tre linee principali:

- a) lo sviluppo di un approccio integrato allo studio della biodiversità marina;
- b) gli organismi marini come fonte di conoscenza;
- c) lo sviluppo di un'ecologia funzionale.

Nel DVS, inoltre, sono identificati come obiettivi di lungo periodo, da perseguire nell'arco del decennio:

- lo sviluppo di progetti di biologia marina in collaborazione con imprese per favorire la diffusione di conoscenze e le ricadute applicative della ricerca fondamentale;
- il rafforzamento del ruolo della Stazione zoologica a livello internazionale;
- il potenziamento dei programmi di alta formazione;
- il rafforzamento delle attività di divulgazione e di comunicazione legate alla ricerca e alla conservazione dell'ambiente marino;
- il potenziamento delle attività di consulenza ad enti locali e imprese private per la gestione ambientale delle aree costiere.

Il PTA, in base alle norme statutarie, definisce gli obiettivi, i programmi di ricerca, i risultati economici attesi e le risorse correlate, in coerenza con il Programma nazionale della ricerca. Il PTA, elaborato tenendo conto della libertà di ricerca scientifica nell'ambito della missione istituzionale della SZN e della valutazione delle attività, stabilisce la programmazione triennale del fabbisogno del personale. La valutazione del PTA compete al Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca quale Autorità vigilante, anche ai fini dell'identificazione e dello sviluppo degli obiettivi complessivi del sistema nazionale della ricerca e del coordinamento fra i PTA degli enti di ricerca.

I processi di formazione dei documenti programmatici della SZN sono definiti dal regolamento di organizzazione e funzionamento.

Inoltre, occorre ricordare che, dall'esercizio 2005, il documento di bilancio di previsione contempla una nota preliminare, prevista dall'art. 11 del Dpr 97/2003 quale documento di accompagnamento al preventivo finanziario gestionale che assolve il compito di indicare: «gli obiettivi, i programmi, i progetti e le attività che i centri di responsabilità intendono conseguire ed attuare in termini di servizi e di prestazioni; il collegamento tra questi obiettivi e programmi e le linee strategiche descritte nella relazione programmatica del presidente o dell'organo di vertice; gli indicatori di efficienza e di efficacia che si intendono analizzare per valutare i risultati; i tempi di esecuzione di programmi e dei progetti finanziati nell'ambito del bilancio; i criteri di massima cui i centri di responsabilità di livello inferiore devono conformare la loro gestione».

Mette conto osservare altresì che l'art. 11 citato, istituendo il preventivo finanziario, introduce come strumento di coordinamento organizzativo i "centri di responsabilità". In particolare, al centro di responsabilità di 1° livello è affidata la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali nonché il coordinamento del processo che ha lo scopo di «rendere coerenti le linee strategiche e di indirizzo degli organi di governo con i programmi e i progetti dei centri di responsabilità di livello inferiore, nonché con le risorse finanziarie ed economiche disponibili». Nel caso della SZN, il Regolamento di amministrazione, contabilità e finanza (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell'11 novembre 2008, n. 250), sulla base della struttura organizzativa dell'Ente, ha identificato un unico centro di responsabilità di 1° livello, di cui è titolare il Direttore generale.

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Secondo l'art. 15 dello Statuto, la valutazione delle attività dei ricercatori e del personale di ricerca afferente alla SZN si basa sui principi sanciti dalla Carta europea dei ricercatori, allegata alla raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005.

Nella sua nuova formulazione, lo Statuto ha stabilito che la valutazione delle attività dovrà basarsi altresì «sulle metodologie e gli interventi previsti dall'ANVUR e, per quanto di competenza, dall'Organismo indipendente di valutazione di cui all'art. 14 e all'art. 74, comma 4, della legge 150/2009».

La valutazione dei ricercatori e dei tecnologici è coordinata dal Consiglio Scientifico della SZN, integrato eventualmente da scienziati esterni da esso identificati.

Al termine del meeting tenuto il 30 settembre e il 1 ottobre 2010, il Consiglio Scientifico ha redatto il report di valutazione, trasmesso al CdA e, nella sua parte pubblica, diffuso a tutti i membri della Stazione. Il Consiglio ha espresso un giudizio estremamente positivo sulle attività di ricerca, con un significativo apprezzamento per i progressi compiuti negli ultimi anni.

In particolare, il Consiglio ha valutato in maniera positiva:

- il processo di riorganizzazione della SZN, con la fusione dei dodici laboratori esistenti in quattro nuovi laboratori;
- la bozza di nuovo Statuto, all'esame del Ministero, giudicata come «una base eccellente per una totale trasparenza del futuro operato della SZN»;
- la ripresa dei lavori di restauro dell'edificio sede storica dell'Ente;
- lo sviluppo di forme di collaborazione per la ricerca fra i laboratori e, all'interno di ciascun laboratorio, fra le differenti aree di competenza;
- il ruolo svolto dalla SZN nel coordinamento di un importante progetto europeo, EMBRC, che coinvolge una rete estesa di infrastrutture di ricerca e rappresenta l'unico progetto nel campo delle scienze biomediche, guidato da un'istituzione italiana.

Per quanto concerne in modo più diretto il Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, occorre osservare come il Consiglio scientifico abbia rivolto uno specifico apprezzamento per l'istituzione di un sistema di valutazione esterna delle attività di ricerca svolte dai laboratori e dai singoli *group leader*. Ciascun gruppo di ricerca è stato esaminato da una o due commissioni (*review panel*) che si sono riunite nel corso del 2009. La Commissione ha ricordato come «la valutazione esterna indipendente (*peer-review*) rappresenti attualmente lo standard internazionale di valutazione che ci si attende da un moderno istituto di ricerca».

Si ritiene auspicabile che nel Piano delle performance e nel Piano della trasparenza, la SZN identifichi modalità opportune per diffondere alla comunità scientifica di riferimento, e agli stakeholder in una prospettiva ancora più allargata, i risultati raggiunti e le raccomandazioni ricevute dal Consiglio scientifico.

In attesa del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, che dovrà determinare i limiti e le modalità di applicazione del decreto 150/2009, il Sistema per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa della SZN intende introdurre un processo integrato di monitoraggio dell'implementazione delle linee strategiche e delle prestazioni raggiunte, estendendo la valutazione organizzativa ai servizi a sostegno delle attività di ricerca e alle attività realizzate nei confronti della comunità e degli altri stakeholder esterni.

Il Sistema, inserendosi all'interno del ciclo di gestione della performance mirato alla misurazione e alla valutazione delle prestazioni organizzativa e individuale, intende associare agli obiettivi strategici e operativi definiti dal PTA, indicatori e target da raggiungere, allo scopo di perseguire tre finalità fondamentali e coerenti con il nuovo quadro normativo:

- favorire un collegamento più efficace tra gli obiettivi e il processo di allocazione delle risorse;
- consentire di intervenire in caso di scostamento con azioni correttive;
- predisporre meccanismi premianti secondo criteri di valutazione del merito.

Il Sistema, infine, intende rafforzare l'efficacia comunicativa del processo di rendicontazione dei risultati, in particolare nei confronti tanto degli stakeholder interni (i ricercatori, i tecnologi e gli altri dipendenti della SZN), quanto e soprattutto degli stakeholder esterni (cittadini, associazioni, altri soggetti interessati).

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto 150, il Sistema individua inoltre:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;

3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema si propone di incoraggiare le forme di partecipazione alla definizione degli obiettivi e delle azioni strategiche da parte dei membri dell'organizzazione, chiamati a concorrere secondo un calendario di fasi e un piano di attività alla costruzione e al perfezionamento dei meccanismi di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e delle performance individuali.

Le priorità strategiche e il grado di attuazione della strategia

La missione istituzionale della SZN è la ricerca scientifica fondamentale e applicata nel campo della biologia, delle biotecnologie, dell'ecologia marina. Fondata da Anton Dohrn nel 1872 con il personale incoraggiamento di Charles Darwin, gode di un ampio prestigio internazionale e di un'alta reputazione nella comunità scientifica per la qualità della ricerca condotta e per l'approccio interdisciplinare introdotto dal fondatore, che la SZN è riuscita a preservare dalle origini fino ad oggi. La SZN è considerata tra i centri di eccellenza mondiale nell'ambito della biologia e dell'ecologia. Ispirata dall'idea di creare una rete mondiale di stazione di ricerca biologica, ha ospitato presso i suoi laboratori ben venti premi Nobel.

I suoi obiettivi fondamentali sono rafforzare la sua reputazione internazionale nel campo della ricerca; incrementare la qualità dei servizi a sostegno delle attività di ricerca; migliorare l'immagine della SZN e promuovere una cultura dell'ecologia marina nella comunità locale; sviluppare le attività di servizio nei confronti delle istituzioni pubbliche nel campo del monitoraggio ambientale; estendere il network di relazioni con istituzioni di ricerca in Italia e all'estero.

L'eccellenza e il riconoscimento della comunità scientifica internazionale è testimoniato dalla presenza nel consiglio scientifico di prestigiosi ricercatori stranieri, fra i quali figurano tre premi Nobel (Richard Timothy Hunt, premio Nobel per la medicina nel 2001; Christiane Nusslein-Volhard, premio Nobel per la Medicina nel 1995; Torsten Wiesel, premio Nobel per la Medicina nel 1981).

Nel triennio 2007-2009, i ricercatori afferenti alla SZN hanno pubblicato 241 lavori in riviste scientifiche *peer-reviewed*.

La valutazione di dettaglio delle attività di ricerca della SZN, come stabilito dal decreto 150 e dalla delibera 104/2010 della Civit – e in particolare i risultati individuali raggiunti dai tecnologi e dai

ricercatori, e dunque la sfera dei compiti istituzionali di ricerca – non è oggetto del Sistema di misurazione e di valutazione della performance, in attesa del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri da adottare in concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, come previsto dall'art. 74, comma 4, del decreto 150.

La valutazione della ricerca in senso stretto rientra intanto nella sfera di competenze del Consiglio Scientifico e dal Ministero vigilante, in attesa della piena operatività dell'Anvur. In particolare, per quanto riguarda i rapporti con le Agenzie di valutazione, l'art. 13 del decreto 150 prevede che le disposizioni per il raccordo con le attività di valutazione e di misurazione delle performance degli enti pubblici di ricerca saranno stabilite con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, di concerto con i ministri competenti.

Il Sistema, pertanto, in attesa del decreto di collegamento, adotterà come suoi ambiti prioritari di riferimento le linee strategiche non strettamente connesse con le attività istituzionali di ricerca ([figura 2](#)).



Figura 2 *Le priorità strategiche*

In accordo con le indicazioni fornite dalla delibera 104/2010 del Civit, la SZN definirà nel Piano di misurazione e valutazione della performance, sulla base delle priorità strategiche stabilite dagli organi di governo, i progetti strategici, articolandoli in obiettivi operativi e in programmi e fissando per ciascuno indicatori e valori target. Tali elementi costituiranno il nucleo fondamentale del Piano delle performance che l'Ente dovrà adottare entro il 31 gennaio 2011.

Il portafoglio delle attività e dei servizi

La SZN è organizzata in Aree funzionali. Nel corso degli ultimi anni le aree sono state oggetto di un processo di revisione organizzativa allo scopo di garantire una maggiore efficacia nello svolgimento dei compiti assegnati e di incrementare l'efficienza gestionale. La ristrutturazione organizzativa è ancora in corso e verrà implementata nel corso del 2011, richiedendo una revisione del Sistema per la misurazione e la valutazione della performance. Nelle prossime pagine, si farà riferimento al disegno organizzativo attualmente in vigore.

Le Aree funzionali sono sette, differenziandosi per compiti svolti e soprattutto, ai fini del Sistema di misurazione e valutazione della performance, con differenti stakeholder di riferimento (**figura 3**).

1. Ricerca
2. Biblioteca
3. Storia delle Scienze & Archivio Storico
4. Acquario pubblico e Acquariologia
5. Gestione ambientale & Ecologia costiera delle aree temperate e polari
6. Servizi generali
7. Amministrazione

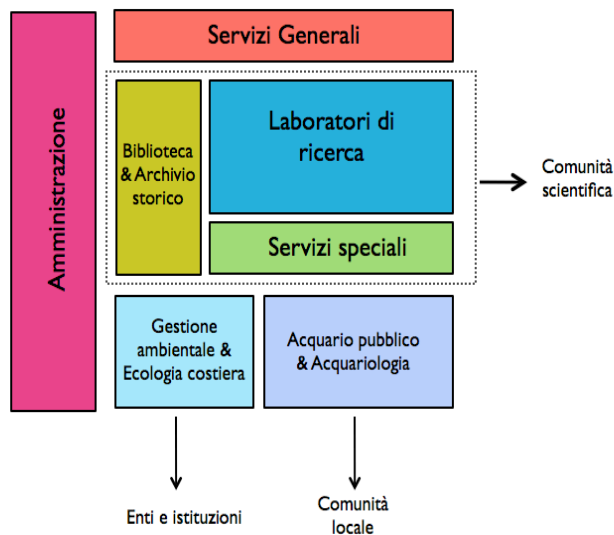


Figura 3 Il portafoglio delle attività

1. L'Area Ricerca è organizzata in laboratori ed è in questa area che si svolgono le ricerche istituzionali della SZN e i programmi di ricerca finanziati da altri enti e istituzioni. Accanto all'attività di ricerca in senso stretto, in tutti i laboratori viene svolta un'intensa opera di formazione mediante il tutoraggio prestato nei confronti di tesisti universitari e di dottorandi di ricerca. Ai laboratori afferiscono i servizi speciali previsti dall'ordinamento dell'Ente. Al 31 dicembre 2010 le attività di ricerca della SZN sono raggruppate in quattro laboratori (figura 4):

- a. Laboratorio di Fisiologia animale & Evoluzione
- b. Laboratorio di Biologia cellulare e dello sviluppo
- c. Laboratorio di Ecologia funzionale ed evolutiva
- d. Laboratorio di Ecologia & Evoluzione del plancton

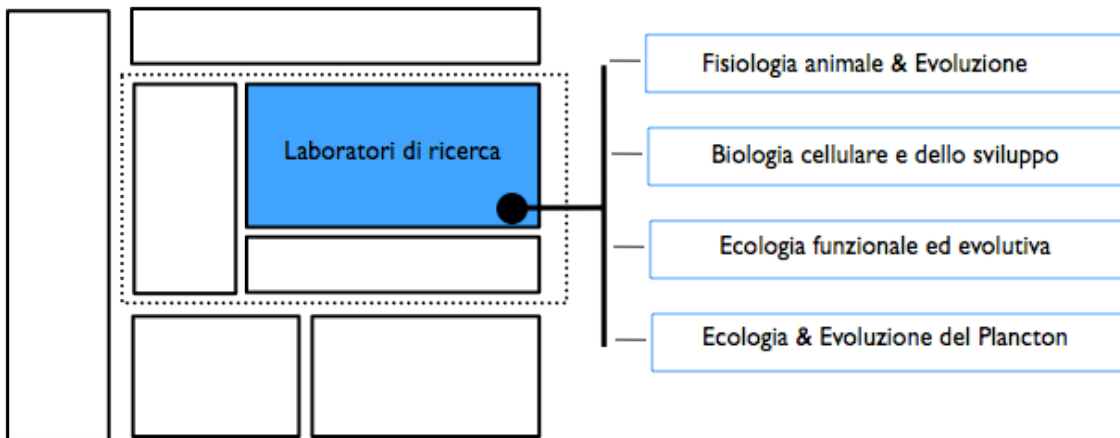


Figura 4 L'area Ricerca

a) Laboratorio di Fisiologia animale & Evoluzione

Il laboratorio è dedicato allo studio della fisiologia e del comportamento di organismi marini, con un approccio metodologico di tipo biomolecolare e cellulare (pubblicazioni *peer-reviewed* nel triennio: 48).

b) Laboratorio di Biologia cellulare e dello sviluppo

Il laboratorio ha come scopo prioritario lo studio dei meccanismi che regolano lo sviluppo degli organismi multicellulari, con l'impiego di tecniche della biologia cellulare e molecolare e l'utilizzo di organismi modelli marini e di acqua dolce (pubblicazioni *peer-reviewed*: 38).

c) Laboratorio di Ecologia & Evoluzione del plancton

Il laboratorio si pone come suo obiettivo principale la comprensione della diversità, dell'evoluzione e del funzionamento degli organismi planctonici, basandosi in larga misura sullo studio dei campioni ottenuti dalla stazione di monitoraggio costiero MareChiara, nel golfo di Napoli (pubblicazioni *peer-reviewed*: 83).

d) Laboratorio di Ecologia funzionale ed evolutiva

Il laboratorio si focalizza sullo studio del funzionamento di sistemi marini a livello di organismi, di comunità e di ecosistemi, con una combinazione di approcci multidisciplinari dedicati a comprendere gli adattamenti funzionali ed evolutivi in risposta alla variabilità ambientale, allo stress e ai cambiamenti climatici (pubblicazioni *peer-reviewed*: 72).

2/3. La Biblioteca raccoglie da oltre un secolo documentazione scientifica (libri, riviste, collezioni, raccolte di *reprints*) soprattutto nel campo della biologia marina. Svolge inoltre un servizio speciale per la documentazione scientifica e bibliografica che rende accessibile anche a frequentatori esterni il materiale bibliografico. Con i suoi 90mila volumi costituisce una delle raccolte scientifiche più importanti d'Europa nel campo della biologia marina ed è nata contestualmente alla fondazione dell'Istituto, nel 1872, per offrire servizi di supporto alla ricerca.

L'Archivio storico della SZN, costituito nel 1969, oltre a conservare i documenti relativi all'amministrazione dell'Ente, comprende la corrispondenza con ricercatori ospiti, manoscritti, fotografie, disegni scientifici, strumentazione, film sulla SZN e l'Acquario pubblico. L'accesso online al materiale dell'Archivio è in fase di progettazione.

4. L'Area Acquario & Acquariologia cura la conduzione tecnica e scientifica dell'Acquario pubblico, l'unico esempio al mondo di acquario ottocentesco ancora visitabile. L'Acquario, che conserva l'architettura sobria di fine Ottocento e progettato dall'architetto inglese Lloyd, è uno dei beni scientifici-culturali di Napoli di maggior fascino, in grado di attrarre ancora moltissimi visitatori. Composto da 23 vasche illuminate dall'alto da luce naturale e allestite con pietre vulcaniche, l'Acquario ha in corso una fondamentale opera di restauro conservativo. Inoltre, mediante un centro dedicato (*Turtle Point*), l'Area realizza un servizio per la cura e la riabilitazione delle tartarughe marine. Svolge altresì attività di divulgazione per la promozione della conoscenza sulla flora e la fauna marina, rivolta soprattutto nei confronti delle scuole cittadine. Cura la gestione dei preparati biologici che costituiscono il patrimonio delle collezioni zoologiche della SZN. Per le collezioni, che dal 1876 a oggi hanno raccolto quasi 4mila preparati relativi ad organismi del Golfo di Napoli, si è avviato negli ultimi anni, un processo di digitalizzazione in grado di dar vita a un vero museo virtuale, accessibile al pubblico e immensa risorsa per i ricercatori di tutto il mondo. L'Area, infine, svolge attività di ricerca nel campo dell'ecologia comportamentale e della fisiologia delle tartarughe marine, anche attraverso il monitoraggio degli spiaggiamenti e delle nidificazioni.

5. Le attività dell'Area Gestione ambientale & Ecologia costiera aree temperate e polari sono raggruppabili in tre differenti segmenti:

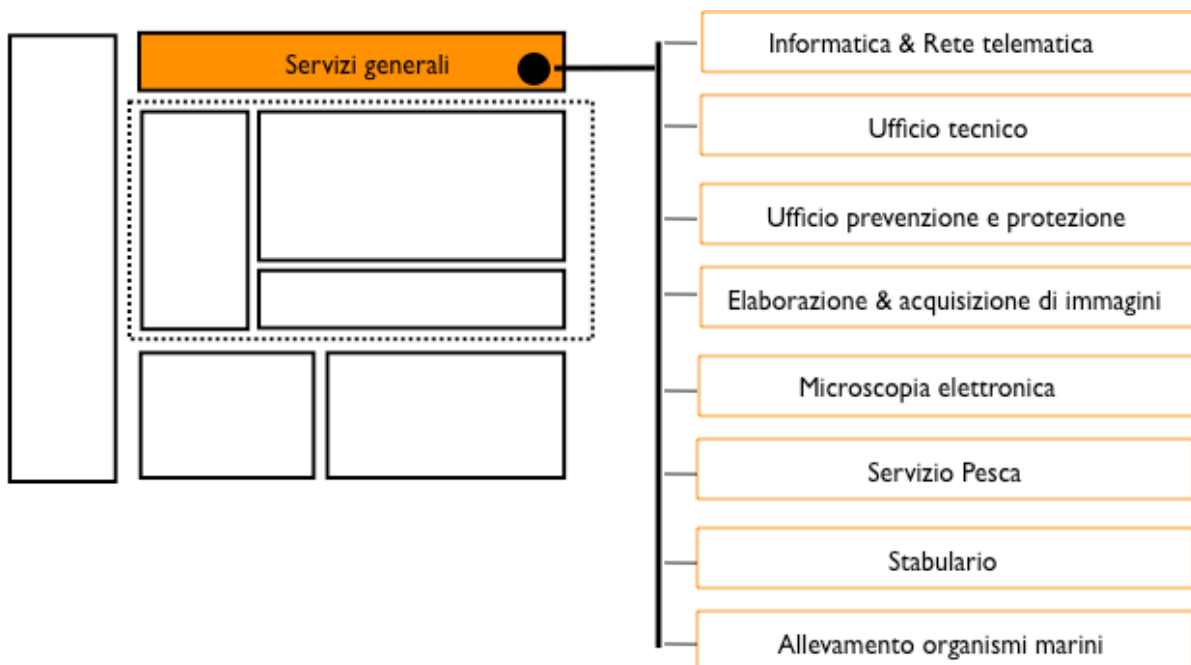
- la gestione ambientale, con i servizi di monitoraggio ambientale;
- le attività tecnologiche di supporto alla ricerca ecologica;

- le attività di ricerca in ecologia costiera.

Le attività di Gestione ambientale sono finalizzate alla realizzazione di progetti di monitoraggio ambientale e alla gestione della fascia marina costiera attraverso commesse con enti locali e imprese private, collaborazioni con Enti di ricerca pubblici, nonché partecipazione a progetti comunitari.

Le attività tecnologiche sono dedicate a fornire un sostegno alla ricerca per i laboratori della SZN impegnati nel campo dell'ecologia. In particolare, l'area gestisce il battello oceanografico Vettoria per i laboratori del settore ecologico; svolge attività di campionamento a mare; acquisisce i dati oceanografici; manutiene le sonde; svolge le analisi chimiche.

Le attività di ricerca sono focalizzate soprattutto sullo studio del fitoplancton e del ciclo del carbonio in aree temperate, delle microalghe in aree polari. Gruppi di ricerca sono impegnati in campagne oceanografiche, in particolare riconducibili nell'ambito del programma nazionale di ricerca in Antartide. L'Area Servizi Generali si articola in otto Settori, dedicati ad attività destinate all'intera organizzazione dell'Ente (figura 5):



In particolare, il settore *Informatica & Rete telematica* cura la manutenzione degli elaboratori e della rete, oltre a gestire l'informatizzazione della struttura e l'accesso alle risorse informatiche dall'esterno.

L'*Ufficio Tecnico* cura le attività connesse ad interventi sui beni immobili delle sedi di Napoli e Ischia.

L'*Ufficio Prevenzione e protezione* provvede alla corretta applicazione delle leggi vigenti sulla sicurezza sul lavoro.

Il settore *Elaborazione & Acquisizione di immagini* provvede alla realizzazione di immagini scientifiche e di repertorio per l'intera struttura.

Il settore *Microscopia elettronica* assicura il servizio tecnologia di microscopia elettronica a trasmissione e a scansione.

Il *Servizio Pesca* svolge le attività connesse al rifornimento degli allevamenti marini per la ricerca e per l'Acquario pubblico, oltre ad effettuare prelievi per studi biologici e chimici delle acque costiere.

Il settore *Allevamento organismi marini* cura il mantenimento e l'allevamento di organismi marini utilizzati come modelli nei programmi di ricerca dei laboratori della SZN. Cura il mantenimento di popolamenti selvatici, il condizionamento degli animali per la produzione di gameti, il prelievo e la distribuzione di gameti ed embrioni, il prelievo e lo stoccaggio di organi e tessuti.

Accanto alle Aree elencate, sono stati istituiti quattro Servizi speciali per la ricerca, che dipendono direttamente dai Laboratori (**figura 6**):

- Biologia molecolare
- Tecnologie & Espressione genica
- Tassonomia & Identificazione del Fitoplancton marino
- Microscopia confocale

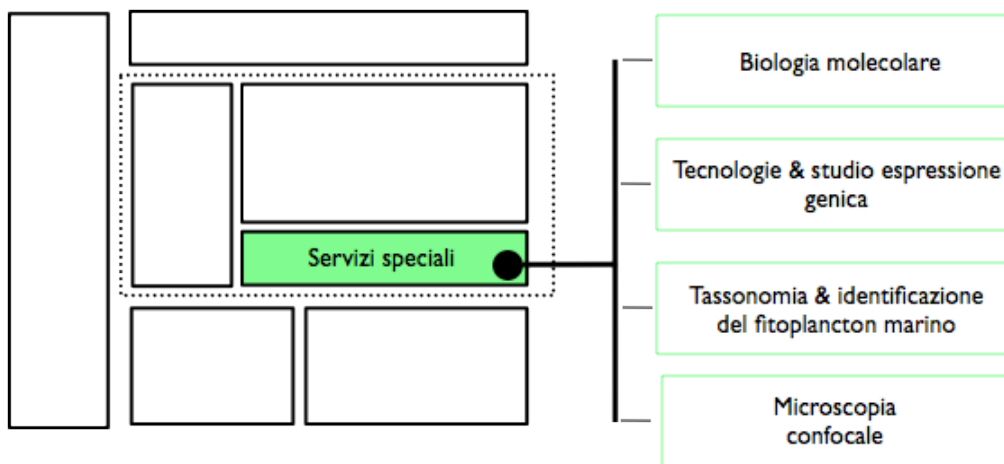


Figura 6 L'area Servizi speciali

Infine, l'Area Amministrazione che cura la gestione delle risorse dell'Ente si articola in cinque uffici (figura 7):

- Ufficio Ragioneria e Cassa
- Ufficio Affari Generali e Formazione Bilancio
- Ufficio Affari del Personale
- Ufficio Acquisti
- Ufficio di Presidenza, Segretariato e Relazioni esterne

In dettaglio, l'Ufficio *Ragioneria & Cassa* cura le questioni connesse con il servizio di cassa e i rapporti con l'istituto cassiere.

L'Ufficio *Affari generali* svolge attività connesse con i programmi finanziati da terzi; cura la formazione del bilancio preventivo e consuntivo, il monitoraggio della spesa, la gestione degli appalti pubblici e dei contratti, oltre a svolgere attività di consulenza ai laboratori e ai servizi nelle procedure amministrative.

L'Ufficio *Affari del personale* cura le questioni connesse con la disciplina del rapporto di lavoro, svolge attività istruttoria in questioni legali del personale e presta consulenza al personale nelle materie di propria competenza.

L'Ufficio *Acquisti* cura il processo di acquisto di risorse strumentali.

L'Ufficio di *Presidenza, Segretariato e Relazioni esterne* cura attività istituzionali di comunicazione e i rapporti della SZN con altre amministrazioni.

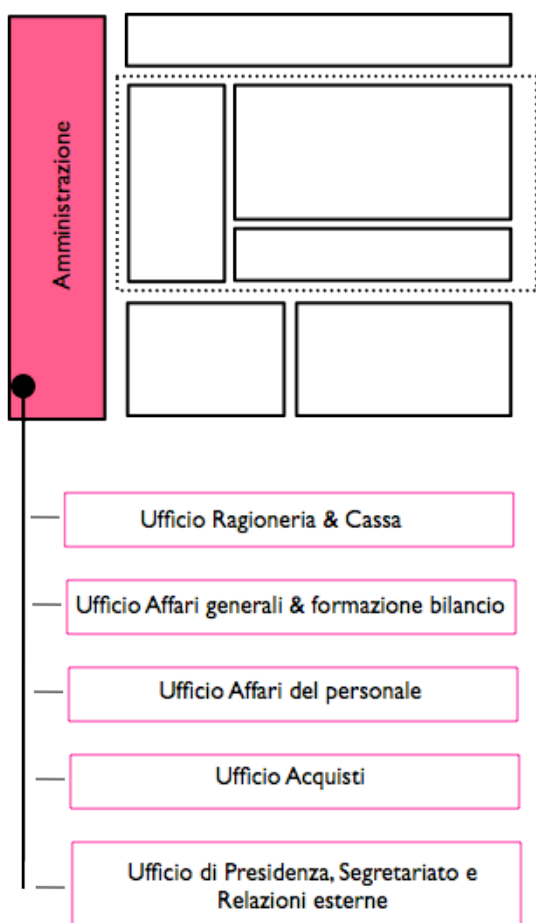


Figura 7 L'area Amministrazione

Come è stato scritto, nel corso degli ultimi mesi, è stato avviato un processo di riorganizzazione dei servizi generali, speciali e amministrativi, allo scopo di rendere più efficienti i processi e le attività dell'Ente. In particolare, si provvederà a una riallocazione più razionale delle attività di servizio a sostegno dei processi di ricerca (Servizi scientifici) e delle attività amministrative (Servizi di amministrazione e gestione).

Il Piano della performance che la SZN è chiamata ad approvare entro il 31 gennaio 2011 dovrà tener conto del nuovo disegno organizzativo che sarà adottato.

Lo stato dell'organizzazione

Per il perseguimento delle strategie indicate in particolare per il rafforzamento delle performance di ricerca, la SZN è chiamata in primo luogo a potenziare l'organizzazione della ricerca scientifica, perfezionando i meccanismi di coordinamento e di collaborazione tra le differenti aree di ricerca, nonché a rafforzare il patrimonio di tecnologie e di tecniche di analisi .

In effetti, l'Ente fin dal 2008 ha intrapreso un percorso mirato a favorire lo sviluppo di progetti condivisi e la cooperazione scientifica tra i gruppi di biologia con quelli di ecologia, in uno sforzo che intende aprire una nuova strada di ricerca definita come "Ecologia sperimentale". A tal fine, i laboratori esistenti sono stati accorpati per dar vita ai quattro sopra descritti, così da stimolare e promuovere progetti di ricerca interdisciplinari.

E ancora, negli ultimi anni, sono state acquisite competenze bioinformatiche indispensabili per il *data mining* di genomi e di profili di espressione genica; è stata rafforzata la microscopia, con l'ampliamento e l'aggiornamento del microscopio confocale in dotazione e l'acquisizione di un microscopio a fluorescenza.

Fondamentale per il raggiungimento dei traguardi scientifici che la SZN si propone nei prossimi anni, è il rafforzamento delle reti di cooperazione internazionale della ricerca. La SZN già partecipa a molti programmi europei, come l'*Assemble*, l'associazione di laboratori europei di biologia marina. In particolare, coordina il progetto di infrastruttura *European Marine Biological Resource Center*, che riunisce 12 partecipanti di 8 paesi europei. Il progetto, l'unico a coordinamento italiano fra gli 11 programmi dell'area *Biological and Medical Sciences* all'interno del Forum Strategico Europeo per le infrastrutture di ricerca, ha lo scopo di fornire alla comunità scientifica europea l'accesso ad organismi marini combinati con le nuove metodologie messe in campo dalla biologia moderna: i risultati attesi potranno contribuire sia alla biomedicina sia alla comprensione dei meccanismi coinvolti negli equilibri climatici globali. A tal fine, sarà decisiva la capacità della SZN di allargare la sua partecipazione a

progetti internazionali, rafforzare la sua posizione nei network di ricerca, estendere la quota di finanziamenti esterni nel budget destinato alla ricerca, favorire i processi di scambio fra ricercatori per consolidare le reti esistenti.

Sul fronte del miglioramento dei servizi che la SZN eroga occorre distinguere tra tre differenti tipologie di servizi, rinvenibili con un differente grado di intensità nelle attività che l'Ente svolge e ciascuna con una differente relazione con gli stakeholder di riferimento:

- a) attività amministrative e di servizio a sostegno della ricerca scientifica;
- b) servizi di monitoraggio e di consulenza destinati ad enti pubblici e imprese private;
- c) attività di comunicazione istituzionale, divulgazione scientifica e servizi per il pubblico collegati alle attività di gestione dell'acquario.

In relazione alla prima categoria, il Sistema di misurazione e di valutazione delle performance suggerisce di introdurre un modello di valutazione dei servizi interni, fondato su meccanismi di definizione degli standard di servizio e dei criteri di valutazione della qualità e alimentato dai giudizi forniti dai ricercatori e dai tecnologi che beneficiano di tali servizi interni. Si propone di progettare un sistema SERVQUAL adattato ai caratteri particolari della SZN che tenga conto delle percezioni di valore degli utenti dei servizi, in relazione sia al grado di importanza delle attività, sia alla qualità delle prestazioni ricevute.

Sulla seconda classe di servizi, rivolti al mercato "esterno" degli enti pubblici e delle imprese private, il Piano dovrà definire obiettivi di performance economica e di qualità del servizio ex ante ed ex post, per esempio in termini di capacità di sviluppo del mercato, estensione della gamma di servizi offerti, grado di diversificazione della domanda.

Riguardo alle attività di comunicazione istituzionale e di divulgazione scientifica, il Piano dovrà assicurare la coerenza fra obiettivi di comunicazione e strumenti adoperati, definendo target da raggiungere in termini di audience e di visibilità. In particolare, nel caso del servizio collegato alla gestione dell'acquario, la SZN dovrà realizzare, sperimentare e adottare un modello di valutazione della qualità del servizio offerto ai visitatori, individuali e istituzionali (le scuole), impiegando strumenti di *customer survey* e di *mystery visiting*. Nel caso dei visitatori "istituzionali" dovrà essere oggetto di valutazione la capacità della struttura di estendere il numero di soggetti con cui si intrattengono rapporti formali attraverso convenzioni e il tasso di *retention* nelle relazioni di lunga durata.

Il Piano, in particolare per il primo anno di sperimentazione del modello di misurazione e di valutazione, dovrà prevedere un'opportuna definizione di obiettivi operativi, indicatori e target per i processi di natura amministrativa, così da rendere più efficace l'introduzione di un sistema evolutivo di controllo di gestione.

La tabella della prossima pagina mostra per la SZN, in via esemplificativa, un quadro di riferimento che collega priorità strategiche, obiettivi operativi e strumenti di misurazione delle performance.

Alle pagine 27 e 28, invece, si propongono le schede-tipo che il Piano dovrà utilizzare per lo sviluppo e il test di indicatori e target.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore di performance	Strumento di rilevazione
<i>Rafforzamento della rete internazionale</i>	Aumentare la partecipazione a network internazionali di ricerca	Numero di accordi internazionali di ricerca	Dati interni
	Aumentare le collaborazioni internazionali di ricerca	Numero di visiting researcher e di missioni all'estero	Dati interni
	Aumentare le relazioni stabili con ricercatori internazionali	Numero di paper in co-authorship	Dati interni + Data base pubblicazioni
<i>Miglioramento della qualità dei servizi interni</i>	Incrementare la qualità dei servizi alla ricerca	Grado di qualità percepita per i servizi alla ricerca	ServQual + Sistema di panel degli utenti del servizio
	Aumentare il livello di efficienza dei servizi offerti	Tasso di utilizzo delle apparecchiature	Sistema di controllo
<i>Rafforzamento servizi di monitoraggio ambientale</i>	Estendere il grado di copertura geografica del mercato	Tasso di sviluppo del mercato	Dati interni
	Diminuire il grado di dipendenza dai maggiori clienti	Quota di fatturato primi 'n' clienti / fatturato totale	Dati interni
	Incrementare il livello di efficienza del servizio	Tasso di utilizzo delle imbarcazioni in servizio	Sistema di controllo
<i>Miglioramento della qualità dei servizi al pubblico</i>	Incrementare la qualità dell'esperienza di visita all'acquario	Grado di qualità percepita dai visitatori	<i>Customer survey + mystery visiting</i>
	Rafforzare la collaborazione con il sistema scolastico attraverso progetti di educazione ambientale	Numero di scuole partner	Dati interni
<i>Rafforzamento della comunicazione e dell'immagine istituzionale</i>	Arricchire la visibilità cittadina della SZN	Grado di partecipazione ad eventi	Dati interni
	Diversificare i target degli eventi	Indice di diversificazione dell'audience	Dati interni
	Far crescere il grado di <i>awareness</i> della SZN nella comunità	Indicatore di notorietà	Indagine ad hoc
	Aumentare il grado di reputazione scientifica della SZN nei mezzi di comunicazione di massa	Stima degli spazi "acquisiti" dalla SZN nei mezzi di comunicazione nazionali e locali	Indagine ad hoc

Tabella 1 Un quadro di sintesi degli obiettivi strategici della SZN, con obiettivi operativi e indicatori di performance

Schemi di sviluppo di indicatori e target

Tabella 2 Scheda anagrafica di un indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrittore dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatori e altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo/Formula/Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Tabella 3 Test della fattibilità informativa degli indicatori

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dei dati			
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione			
Periodicità di rilevazione			
Tempestività del dato			
Verificabilità del dato			
Esattezza ex ante del dato (0-10)			
Manipolabilità ex post del dato (0-10)			
Supporto informativo (cartaceo/elettronico)			
Applicativo a supporto			

Tabella 4 Test di validazione della qualità degli indicatori

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività-chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibile in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Tabella 5 *Test della qualità del target*

Strategia	Questo target è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo target è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo target attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo target stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo target?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo target?
Feedback	Verrà fornita una risposta per mostrare i progressi in relazione a questo target?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento se sarà conseguito questo target?
Accettazione	Il target assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo target?

Gli impatti dell'azione organizzativa

In accordo con la delibera 104, il Sistema valuterà gli impatti prodotti sull'ambiente di riferimento e sulla collettività. In considerazione della natura delle attività svolte dalla SZN, occorre valutare l'impatto dell'azione organizzativa anche sugli stakeholder interni (figura 8).

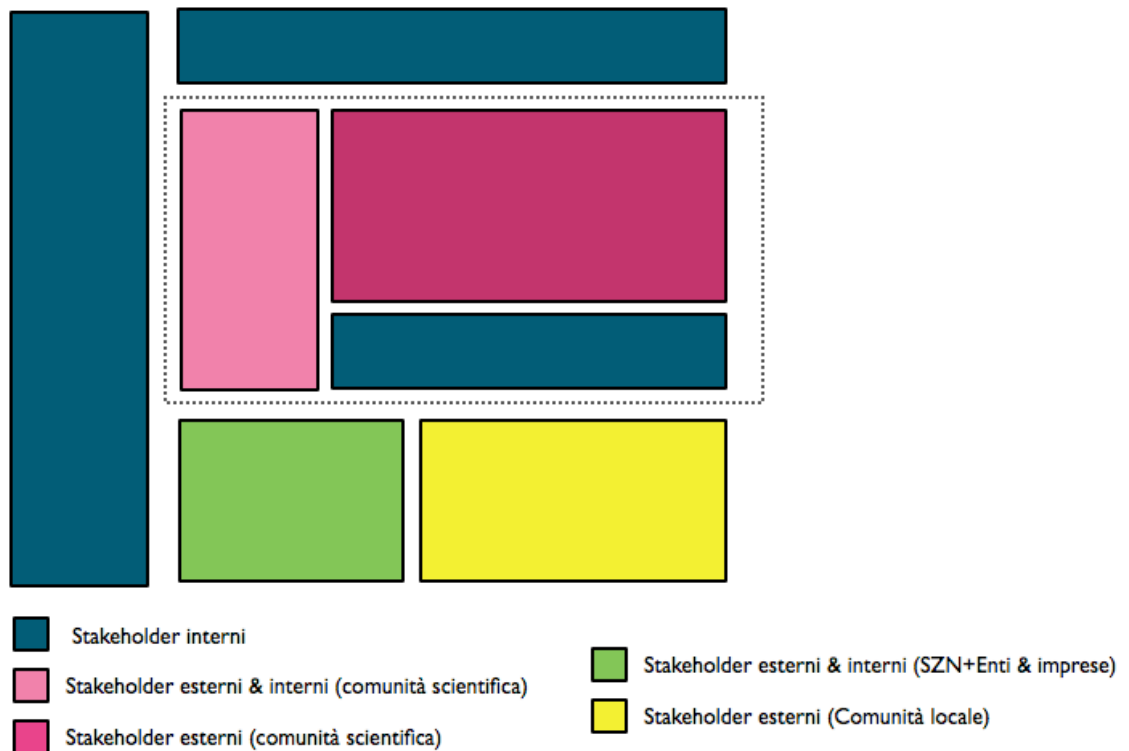


Figura 8 Attività svolte e impatto sugli stakeholder

Il Piano dovrà fornire opportune indicazioni su come si intendano soddisfare le esigenze informative delle differenti categorie di stakeholder interni ed esterni e, nel corso della programmazione triennale, stabilire quali meccanismi sarà implementati a sostegno del processo di coinvolgimento degli stakeholder e quali azioni saranno poste in essere per il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse. Fondamentale, a tal fine, appare la ristrutturazione del sito web della SZN, aumentando il grado di trasparenza, rinnovando la veste grafica per una maggiore efficacia della comunicazione, favorendo l'interattività con gli utenti. A titolo esemplificativo, la tabella seguente indica i ruoli potenziali che gli stakeholder interni ed esterni possono assumere nella fase sperimentale di introduzione del sistema di valutazione della performance e le azioni che possono essere realizzate.

Stakeholder	Ruolo nella fase introduttiva del sistema	Azioni di coinvolgimento
Vertice politico	Collegamento tra obiettivi strategici e sistema di misurazione della performance. Promozione della cultura della valutazione.	Presentazione del sistema di valutazione in un seminario interno. Spazio per la presentazione dei risultati nel <i>retreat</i> annuale.
Vertice amministrativo	Supporto all'implementazione del sistema.	Incontri periodici con i responsabili di unità organizzative per il monitoraggio nella fase di start-up
Responsabili di unità	Condivisione degli obiettivi del sistema con i membri dell'unità organizzativa.	Workshop per l'analisi dei feedback nel corso dello start-up.
Personale	Partecipazione attiva al miglioramento dei meccanismi di misurazione e valutazione. Alimentazione del processo di misurazione delle performance.	Workshop per l'analisi dei feedback nel corso dello start-up. Panel degli utilizzatori dei servizi a sostegno della ricerca.
Visitatori acquario	Partecipazione alle attività di rilevazione sulla <i>customer satisfaction</i> .	Azioni di animazione on site e meccanismi di fidelizzazione.
Enti locali	Partecipazione alle attività di sviluppo della qualità dei servizi.	Incontri personali per l'analisi della qualità dei servizi offerti.
Comunità scientifica	Partecipazione allo sviluppo del sistema.	Giornata della ricerca aperta al confronto tra i ricercatori della SZN e la comunità scientifica di riferimento.
Comunità locale	Partecipazione scuole, cittadini e istituzioni locali ad eventi per la promozione di una cultura dell'ecosistema marino.	Giornate dell'ecosistema marino con coinvolgimento comunità cittadina.

Strumenti di valutazione comparata e sistema di benchmarking

Il processo di misurazione e di valutazione della performance adottato svolgerà un'azione di benchmark con istituti di ricerca con caratteristiche analoghe.

Il processo di misurazione e valutazione della performance sarà concepito su base annuale, con una verifica intermedia delle attività realizzate fino al 30 giugno di ciascun anno, in maniera tale da permettere l'adozione di azioni e misure correttive.

Il processo sarà progettato in modo da consentire un'analisi e una rappresentazione a differenti livelli organizzativi.

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La natura della SZN quale ente pubblico di ricerca sottrae al processo di misurazione e di valutazione della performance individuale i ricercatori e i tecnologi della struttura, che costituiscono il segmento più esteso all'interno dell'organizzazione.

Tuttavia, il Piano dovrà agire nei confronti della componente amministrativa della SZN e dei ricercatori e tecnologi laddove operino con responsabilità di strutture organizzative.

Il Piano, in osservanza delle indicazioni della direttiva 150 del Civit, dovrà introdurre un modello di valutazione in grado di definire il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, identificando e condividendo gli obiettivi di performance individuale da raggiungere e comunicando i risultati ottenuti e le aspettative future.

In particolare, il Piano dovrà:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Ente e dell'unità organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e di comportamenti dalla singola persona;
- introdurre percorsi di crescita e strumenti operativi in grado di sostenere le persone nel miglioramento della loro performance;
- prevedere modalità trasparenti per valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- progettare sistemi di gestione capaci di contribuire a creare un clima organizzativo favorevole;
- stabilire meccanismi premianti delle performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una gestione corretta delle risorse umane.

A tal fine, il Piano dovrà individuare un numero di obiettivi coerenti con la posizione occupata e le attività svolte da ciascuno, differenziando in modo opportuno tra coloro che ricoprono un ruolo con una responsabilità organizzativa e il personale dipendente.

A titolo esemplificativo, nella tabella seguente si mostra una scheda utile per la mappatura delle competenze, in una fase esplorativa, e per la misurazione della performance individuale.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE									
Sessione di valutazione					2010				
Nome e cognome									
Laboratorio/Ufficio/Servizio									
Livello									
Profilo									
					max XX punti				
Contributo individuale attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Laboratorio / Servizio / Ufficio					_____ punti				
Elementi di valutazione									
					1	2	3	4	5
Il Valutatore:					max XX punti				
Capacità di relazionarsi con i colleghi nello svolgimento del lavoro									
Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza									
Propensione motivazionale al miglioramento del livello di profess.									
Grado di responsabilità verso i risultati									
Abilità tecnico operativa									
Livello di autonomia - Iniziativa									
Rispetto dei tempi di esecuzione									
Flessibilità									
<i>Legenda: 1 = insoddisfacente - 2 = da migliorare - 3 = soddisfacente/adeguato - 4 = buono - 5 = ottimo</i>									
Totale					/100				
Giudizio sintetico									
Il dipendente per presa visione									
Firma del valutatore									
Proposta di posizionamento rispetto al sistema incentivante									
basso					medio				
25%					50%				

Le garanzie di trasparenza del sistema e della sua applicazione

Come recita l'art. 11 del decreto 150, «la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità». A tal fine, la SZN nel suo Piano della performance definirà le modalità di pubblicazione sul suo sito istituzionale del piano, provvedendo all'istituzione di una sezione di facile accesso e consultazione denominata: «Trasparenza, valutazione e merito».

La SZN dovrà impegnarsi all'adozione di un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, oltre a garantire la massima trasparenza al ciclo di gestione della performance, con indicazione delle modalità, dei tempi di attuazione, delle risorse dedicate e degli strumenti di verifica riguardo a tale programma.

Sistemi di misurazione del benessere organizzativo

In conformità con l'art. 14 del decreto 150, il Piano prevederà le modalità con cui l'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di modelli forniti dalla Civit, potrà curare annualmente «la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale».

Valutazione della performance e gestione delle risorse umane

Il Piano dovrà stabilire le modalità con cui il processo di valutazione della performance sarà collegato ai sistemi di gestione delle risorse umane, in particolare ai sistemi premiali, assicurando l'opportuno raccordo con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva integrativa vigente, in riferimento al trattamento accessorio personale e alla corresponsione della produttività collettiva e individuale.

Come è noto, la manovra finanziaria del luglio del 2010 (DL 78/2010) ha introdotto disposizioni in materia di contrattazione collettiva che congelando la retribuzione dei dipendenti pubblici per il triennio

2011-2013 disinnesci il principio fondamentale della riforma laddove la premialità della performance individuale deve basarsi sulla possibilità di differenziare di anno in anno il trattamento economico legato al merito.

Occorre inoltre ricordare che non appare percorribile l'ipotesi di modificare la composizione del fondo per il trattamento economico accessorio né quella di mutare la corresponsione delle indennità che, nel caso della SZN come di altri enti pubblici di ricerca, sono erogate ai ricercatori e tecnologi che hanno la responsabilità di strutture in modo automatico senza prevedere alcuna retribuzione di risultato. Solo nel caso del personale dipendente amministrativo e tecnico è possibile operare attraverso il fondo di produttività. In tal senso, il contratto collettivo integrativo per il trattamento accessorio 2009-2010 siglato dalla SZN prevede che la produttività collettiva e individuale sia corrisposta al personale attraverso una procedura di valutazione individuale dell'attività svolta sulla base di tre criteri riportati in tabella:

Precisione e qualità prestazioni svolte	Max punti 30
Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi	Max punti 30
Assiduità all'attività operativa	Max punti 30

Secondo il punteggio ottenuto al dipendente sarà attribuito il parametro 1.2-0.8 (da punti 76 a 90: parametro 1.2; da punti 31 a 75: parametro 0.8). Il personale che non raggiungerà i 30 punti complessivi non avrà diritto alla corresponsione individuale. Solo al 30% del personale potrà essere attribuito un parametro superiore a 0.8. L'assegnazione dei parametri avverrà attraverso la valutazione dei criteri indicati in tabella effettuata collegialmente da una commissione formata dai responsabili di struttura e coordinata dal Direttore generale.

La tabella seguente descrive la situazione contrattuale del personale impegnato nella SZN con compiti amministrativi e di gestione.

Personale di ricerca con compiti amministrativi e di gestione

Livello/Profilo	Unità	Struttura retribuzione	Indennità aggiuntiva (solo per incaricati)
Dirigente di ricerca	0	Stipendio tabellare	Indennità di responsabilità
Primo ricercatore	0		
Ricercatore	0	Indennità valorizzazione professionale	
Dirigente tecnologo	2		
Primo tecnologo	2		
Tecnologo	10	Indennità per oneri specifici	

Personale amministrativo e tecnico

Livello	Unità	Struttura retribuzione	Indennità aggiuntiva	Copertura oneri
Funzionario IV	2	Stipendio tabellare	Indennità varie (rischio, immersioni, responsabilità, cassa, etc)	Fondo per il finanziamento del trattamento accessorio (contrattazione integrativa)
Funzionario V	1			
Collaboratore tecnico IV	3	Indennità di ente		
Collaboratore tecnico V	5			
Collaboratore tecnico VI	7	Produttività		
Collaboratore di amministrazione V	3		Produttività	
Collaboratore di amministrazione VI	2			
Collaboratore di amministrazione VII	9			
Operatore tecnico VI	2			
Operatore tecnico VII	2			
Operatore tecnico VIII	3			
Operatore di amministrazione VII	2			

Meccanismi per il miglioramento continuo del sistema

Il Piano dovrà essere strutturato in modo da distribuire nell'arco di un triennio le azioni e gli strumenti di misurazione e valutazione delle performance, stabilendo il percorso attraverso cui estendere progressivamente il raggio del processo di valutazione organizzativa.

Il processo di misurazione e valutazione della performance

Il Piano delle performance fisserà fasi, tempi e responsabilità del processo di misurazione e valutazione, stabilendo le attività da svolgere e indicando i soggetti da coinvolgere con compiti e responsabilità ad essi attribuiti, anche allo scopo di rispettare le scadenze temporali imposte dalla normativa.

In particolare, entro il 31 gennaio di ogni anno, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, ai sensi degli artt. 10 e 15 del decreto 150 dovrà definire e approvare il Piano delle performance, mentre entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano provvederà alla verifica annuale e alla redazione della Relazione sulla performance, in cui evidenziare risultati raggiunti dall'organizzazione e dagli individui rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate.

Il Piano della performance, da intendersi ai sensi dell'art. 10 del decreto 150 quale documento programmatico triennale, dovrà essere adottato «in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio»; dovrà individuare «gli obiettivi strategici ed operativi» e definire «con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori».

La tabella seguente, a titolo esemplificativo, mostra un modello di schema cui dovrà ispirarsi il Piano delle performance della SZN da approvare entro il 31 gennaio 2011, stabilendo le fasi, i tempi e le responsabilità del processo, tenendo conto altresì che per il carattere sperimentale del primo anno di adozione tale processo potrà essere rivisto negli anni successivi.

FASE	RUOLI COINVOLTI	RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E BILANCIO	CALENDARIO
Definizione obiettivi strategici	Presidente + Consiglio Sezioni + DG, CDA delibera	Piano triennale attività	Entro il 31 marzo
Condivisione e assegnazione degli obiettivi strategici e operativi con definizione di obiettivi di unità, indicatori di performance e target da raggiungere	Direttore generale con responsabili di strutture organizzative		Entro il 30 settembre
Assegnazione obiettivi individuali	Responsabili di strutture organizzative		Entro il 31 ottobre

Linee programmatiche	Presidente e Direttore generale, per la predisposizione e Consiglio di Amministrazione, per la deliberazione	Bilancio previsionale e Relazione programmatica	Entro il 31 dicembre
Piano della performance	Direttore generale, per la predisposizione, e Consiglio di amministrazione, per la deliberazione		Entro il 31 gennaio
Rendicontazione annuale (per l'anno precedente)	Responsabili di strutture per le performance individuali, Direttore generale per la performance organizzativa		Entro il 31 gennaio dell'anno successivo
Valutazione annuale (per l'anno precedente)	Direttore generale con responsabili di strutture organizzative		Entro il 31 marzo febbraio dell'anno successivo
Corresponsione produttività			Entro il 30 aprile
Relazione sulla performance	Direttore generale, per la predisposizione; Consiglio di amministrazione, per la deliberazione; OIV per la validazione		Entro il 30 giugno
Rendicontazione intermedia	Responsabili di strutture per le performance individuali, Direttore generale per la performance organizzativa		Entro il 30 giugno per i primi sei mesi dell'anno
Valutazione intermedia e azioni correttive	Direttore generale con responsabili di strutture organizzative	Assestamento di bilancio (entro il 31 luglio)	Entro il 10 luglio
Monitoraggio strategico e definizione obiettivi strategici	Direttore, per il monitoraggio; Presidente, per la predisposizione del piano; Consiglio di Amministrazione, per la deliberazione	Bilancio previsionale e Relazione programmatica	Entro il 31 dicembre

Per garantire il raggiungimento delle finalità del Sistema, saranno previsti meccanismi di monitoraggio del processo di realizzazione degli obiettivi strategici e di valutazione delle performance, così da rendere praticabili eventuali azioni correttive.

In particolare, dovrà essere predisposto un opportuno sistema informativo di controllo strategico che possa monitorare il processo di perseguimento degli obiettivi e il raggiungimento dei target prefissati. A tal fine, come è stato indicato dalla tabella sopra, entro il 30 giugno i responsabili delle unità organizzative cui sono stati assegnati obiettivi di performance dovranno rendicontare sullo stato di avanzamento del processo, consentendo al Direttore generale, entro il 10 luglio, di predisporre una valutazione intermedia dei risultati e di proporre azioni correttive che il Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, potrà assumere nella sua responsabilità di «verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici», fissata dall'art. 15 del D.L. 150.

Entro il 31 marzo, il Direttore generale, sulla base dei dati e delle informazioni relative alla misurazione delle performance organizzative e individuali, predisporrà un documento di valutazione delle prestazioni realizzate, con un particolare approfondimento delle cause di scostamento fra obiettivi prefissati e risultati conseguiti. Il Consiglio di Amministrazione dovrà tener conto di tale documento nella predisposizione della Relazione sulla performance, da adottare entro il 30 giugno la quale, come dettato dall'art. 10 del D.L. 150, dovrà evidenziare «a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti».

I soggetti coinvolti e le responsabilità

Il Piano dovrà prevedere la creazione di una struttura tecnica con rappresentanti delle differenti unità e funzioni dell'organizzazione che ha il compito di definire le responsabilità per ciascuna fase del processo di misurazione e di valutazione della performance, oltre a presidiarne l'intero processo.

Il Piano dovrà stabilire, per ciascun obiettivo strategico e sulla base del processo generale di misurazione e valutazione della performance sopra descritto, le responsabilità dei soggetti coinvolti.

A tal fine, appare opportuno che il Direttore generale svolga compiti di coordinamento e di rendicontazione complessiva sulla valutazione della performance organizzativa, stabilendo d'intesa con i responsabili delle unità organizzative gli obiettivi, gli indicatori di performance e i target.

I responsabili delle unità, d'intesa con il Direttore generale, dovranno definire gli obiettivi, gli indicatori di performance e i target individuali, condividendo con il personale delle strutture di cui hanno la responsabilità i criteri di valutazione e le modalità di misurazione delle prestazioni individuali.

Le procedure di conciliazione

Il Piano dovrà prevedere procedure di conciliazione con la definizione di un modello che consenta e promuova il confronto fra il valutato e gli organi direttivi, così come la costituzione di una struttura ad hoc per la conciliazione.

Le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti

La SZN, nell'ambito di un profondo processo di revisione amministrativa e di ristrutturazione organizzativa, ha in corso di approvazione un nuovo regolamento di amministrazione e organizzazione. Il contemporaneo processo di elaborazione del Piano della performance consentirà di introdurre sistemi di controllo, ora assenti o non del tutto adeguati, coerenti con l'architettura del Sistema di misurazione e valutazione.

Le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance prevederà meccanismi di allineamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. In particolare, con la nota preliminare che accompagna il bilancio previsionale, il bilancio previsionale, il conto consuntivo, come rappresentato dalla tabella di pag. 38.