

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n.74) ha introdotto, a partire dal 2010, l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di sviluppare un sistema incentrato su un "ciclo della performance", sulla base del quale definire modelli gestionali per la misura delle performance attraverso sistemi di pianificazione e controllo strategico ed operativo, integrati a sistemi di valutazione della performance organizzativa e individuale. Secondo la norma, ciascuna amministrazione è tenuta a definire un piano triennale "strategico", un piano annuale operativo e un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, integrati tra loro nel Piano della performance, da approvare entro il 31 gennaio di ogni anno.

L'ente adotta e pubblica il "Piano della Performance" che dà conto in modo trasparente e comprensibile delle finalità dell'Ente, delle scelte strategiche coerentemente operate e, in termini più ampi, della capacità di realizzare vantaggi per i propri stakeholder e per la collettività. Nell'ambito dell'organizzazione interna, inoltre, il Piano fornisce al personale le indicazioni per allineare l'operatività dell'Ente alla visione strategica espressa dall'organo di vertice, misurando e valutando l'apporto dato da ciascuno al conseguimento degli obiettivi comuni nell'ambito del rispettivo ruolo e responsabilità; in questa prospettiva, il Piano contribuisce a rinforzare la motivazione e l'orientamento al risultato del personale dell'Ente.

Il piano costituisce inoltre parte integrante del documento di Riesame della Direzione previsto dal Sistema di gestione della Qualità, per il quale l'Ente è certificato.

2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa dell'Ente è costituita da 6 elementi cardine:

- la missione dell'Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire;
- le aree strategiche, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'Ente opera identificate nell'ambito delle strategie delineate dal Consiglio di Amministrazione;
- gli obiettivi strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascuna area strategica l'Ente si propone di perseguire;
- le azioni strategiche, ovvero i macro ambiti in cui si inseriscono i programmi per perseguire gli obiettivi strategici;
- gli obiettivi operativi, ovvero gli obiettivi annuali che l'Ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici;
- i piani operativi (progetti), ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.



Fig. 4 – Albero della performance

Dal modello teorico discende l'applicazione sugli effettivi ambiti di intervento su cui l'Ente intende operare, ovvero le aree strategiche di cui al precedente capitolo1: Si riporta di seguito una rappresentazione dell'albero della performance nella quale sono indicate le aree strategiche declinate in base agli *outcome* attesi.



Fig.5 - Segmento dell'Albero della performance relativo a missione, aree strategiche e outcome

2.3 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici prevedono *outcome* per il cui conseguimento sono necessarie azioni operative programmate nell'ambito del triennio di riferimento del Piano. Mediante il processo partecipato di cui al successivo paragrafo 2.4, descritto compiutamente nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, l'Ente ha provveduto a identificare, per ciascun obiettivo strategico, uno o più obiettivi operativi annuali, per ognuno dei quali viene individuato l'indicatore, il target, la formula adottata per la misurazione e il termine entro il quale l'obiettivo deve essere conseguito.

Gli obiettivi operativi hanno natura trasversale tra tutte le unità organizzative, in quanto l'Ente intende valorizzare i processi condivisi in tal modo rafforzando l'unità d'intenti del personale; il Piano prevede in ogni caso l'individuazione di un referente per ciascun obiettivo, incaricato di provvedere al coordinamento delle azioni e alla successiva misurazione e rendicontazione del risultato.

Per il conseguimento di ciascun obiettivo, inoltre, si prevede un piano operativo nell'ambito del quale sono descritte le azioni che saranno implementate in corso d'anno con la relativa tempistica, le unità organizzative responsabili delle azioni e la stima delle risorse umane e finanziarie che l'Ente destina alle attività pianificate. I dati finanziari sono basati sul bilancio di previsione dell'Ente, come meglio si vedrà nel paragrafo 2.4.2.

Gli obiettivi, gli indicatori, i target, le formule, le scadenze e i piani sono riportati nell'allegato 3 (Obiettivi strategici e operativi trasversali).

2.3.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio

La misurazione e la valutazione della performance individuale e di unità organizzativa del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio prevede un collegamento con il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente, per cui gli obiettivi sono direttamente funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici e operativi e sono collocati nell'ambito delle rispettive aree strategiche.

Quest'anno gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale non dirigente titolare di incarico di responsabile di ufficio verranno fissati con una tempistica diversa rispetto gli anni scorsi, per consentire l'effettività del processo partecipativo descritto nel Sistema. Infatti, l'articolazione organizzativa è stata recentemente modificata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 19 dicembre 2019, n. 90, che ha dato attuazione al nuovo modello organizzativo definito dall'art. 4 del regolamento di organizzazione. Per effetto del provvedimento citato, sono state istituite una Struttura di servizio e due Strutture di ricerca scientifica e tecnologica, a loro volta articolate, rispettivamente, in Sezioni e Istituti; i procedimenti per l'assegnazione degli incarichi di direttore di Struttura, Sezione e Istituto sono attualmente in corso secondo le modalità previste dal regolamento del personale dell'Ente. Dopo l'individuazione del personale titolare di incarico dirigenziale e i conseguenti provvedimenti di adeguamento degli uffici e di assegnazione del personale sarà possibile completare il presente Piano integrandolo con gli obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità e individuali, indicativamente entro marzo 2020.

2.4 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

2.4.1 Fasi della pianificazione e della programmazione

Il Piano della Performance viene adottato con cadenza annuale. Il processo di rielaborazione del Piano della Performance è descritto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, cui si rinvia.

Le principali attività previste sono:

- 1) elaborazione del Piano Triennale di Attività con definizione delle Aree e Obiettivi strategici (entro 31 dicembre);
- 2) avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione (avvio entro 30 settembre e conclusione entro novembre);
- 3) elaborazione ed approvazione del programma triennale ed elenco annuale delle opere (entro 31 dicembre);
- 4) elaborazione ed approvazione del programma biennale per servizi e forniture (entro il 31 dicembre);
- 5) approvazione bilancio di previsione ed allegato Piano degli Indicatori e risultati attesi di bilancio (entro 30 novembre);
- 6) definizione degli obiettivi operativi (entro 31 dicembre);
- 7) assegnazione degli obiettivi di unità organizzativa e individuali ai Direttori di Struttura, di Sezione e di Istituto e degli obiettivi individuali al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio (entro il 15 gennaio);
- 8) approvazione del Piano Integrato (entro il 31 gennaio).

Il riconoscimento dell'autonomia dell'Ente nell'elaborazione del proprio Piano Triennale di Attività (PTA), contenuto nella riforma degli enti di ricerca di cui al D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, permette di coordinare la pianificazione delle strategie dell'ente con la definizione degli obiettivi di performance, ovviando alla differente tempistica sinora prevista. Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono state quindi modificate le fasi della pianificazione e programmazione integrando il ciclo di pianificazione strategica con il ciclo di pianificazione finanziaria e coordinandoli con quello della performance. In particolare, è stata prevista la redazione e approvazione del PTA a novembre/dicembre, assieme all'avvio del processo di *budgeting* del bilancio di previsione, per permettere la definizione e pianificazione degli obiettivi operativi, sulla base di quelli strategici individuati nel PTA, a gennaio.

Nel pieno rispetto delle tempistiche programmate, il Piano Triennale delle Attività per il triennio 2020-2022 è stato approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 19 dicembre 2019, n. 88.

2.4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo che porta all'adozione del Piano deve essere coordinato con il processo di adozione del bilancio di previsione, al fine di assicurare il necessario coordinamento tra obiettivi, indicatori e target di bilancio e obiettivi, indicatori e target del ciclo della performance.

Il presente Piano è pienamente integrato con il bilancio di previsione e con il Piano Triennale di Attività, come precedentemente descritto. Nell'ambito del Piano, ciascuna area e ciascun obiettivo strategico trovano la corretta collocazione dal punto di vista del bilancio, essendo riportati la Missione e il Programma nel quale si inseriscono; ciò consente di quantificare correttamente le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il conseguimento dell'obiettivo sulla base dei medesimi dati considerati nell'elaborazione del bilancio di previsione. Il presente Piano tiene conto, inoltre, degli obiettivi e indicatori previsti dal "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" previsto dal DPCM 18 settembre 2012 e approvato per il triennio 2020-2022 unitamente al bilancio di previsione con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 19 dicembre 2019, n. 89.

Ulteriori informazioni, con particolare riferimento all'articolazione per missioni e programmi al raccordo con le unità previsionali di base di cui l'Ente è dotato, sono disponibili nel Bilancio di previsione 2020,

reperibile nella sezione Amministrazione Trasparente sul sito dell'Ente

2.4.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è stato aggiornato a dicembre 2019 (settima edizione), al fine introdurre alcune modifiche rese opportune in esito al monitoraggio sui cicli della performance precedenti e tenendo conto delle osservazioni formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione in sede di espressione del parere vincolante sul Sistema.

Sono state introdotte, in particolare, modifiche nei seguenti ambiti:

- la revisione degli indicatori dei comportamenti organizzativi al fine di adeguarli al sistema di lavoro per processi;
- la revisione dei procedimenti di conciliazione in caso di disaccordo sulle valutazioni;
- l'adeguamento del processo di valutazione al nuovo assetto organizzativo dell'Ente.

Il **Piano della Performance** è articolato secondo le aree strategiche di intervento individuate dal Consiglio di Amministrazione e delineate nell'ambito del precedente par. 1. Questo consente di collegare gli obiettivi alle linee di azione individuate dall'organo di vertice, in modo da dare concreta attuazione agli indirizzi espressi; i singoli obiettivi infatti, sia di tipo organizzativo che individuale, trovano un puntuale riferimento nell'ambito delle azioni strategiche pluriennali che l'Ente ha programmato. Ciascuna area strategica, inoltre, contempla due o più obiettivi operativi annuali, il che consente di dare una migliore prospettiva alle azioni da implementare e un maggior coinvolgimento delle Strutture/Sezioni/Istituti che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo trasversale. Laddove possibile, è stata individuata l'unità organizzativa responsabile della singola azione e il termine per il compimento delle specifiche attività previste. L'obiettivo strategico pluriennale, invece, è unico per ciascuna area, tranne che per l'ambito gestionale: in punto, va considerato che gli obiettivi operativi previsti sono tra loro coerenti e consentono di concorrere, sia pure in misura differenziata soprattutto dal punto di vista temporale, al conseguimento dell'obiettivo fissato nel triennio.

Sotto il profilo della misurabilità degli obiettivi, per agevolare la valutazione ed evitare l'arbitrio ipotizzabile nel caso di valutazioni qualitative di tipo discrezionale, il Piano privilegia obiettivi operativi il cui conseguimento è determinabile con formule basate su dati certificati oppure tramite verifica del rispetto di scadenza prefissate in ordine ad attività chiaramente definite.

Va sottolineata, inoltre, la scelta tendenziale di mantenere obiettivi operativi in continuità con quelli previsti nel precedente Piano, in modo da consentire il monitoraggio dei risultati raggiunti con una prospettiva triennale, come richiesto dalla normativa e dall'OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema. Nel Piano 2020-2022, sono presenti obiettivi che misurano l'incremento delle entrate commerciali, il mantenimento del livello di capacità di incasso (inteso come rapporto percentuale tra fatturato e incasso) dell'Ente e il bilanciamento dell'effetto leva (totale entrate/FOE): il chiaro intento è di valorizzare le azioni che Area Science Park ha avviato per mantenere e migliorare l'equilibrio gestionale dell'Ente, pur nella difficile congiuntura economica.

Gli obiettivi di unità organizzativa assegnati ai direttori di Struttura, Sezione e Istituto e, per quanto possibile, gli obiettivi individuali sia del personale con incarico dirigenziale che del personale incaricato della responsabilità degli uffici, come evidenziato in precedenza, verranno assegnati entro marzo 2020, in coerenza con le tempistiche di attuazione della revisione organizzativa.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le modalità di misurazione e di valutazione della performance individuale sono compiutamente descritte nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance (ed. 7), nel quale sono descritti i soggetti della valutazione (valutati e valutatori), il sistema adottato dall'Ente e le aree, le modalità e i criteri di valutazione differenziati in funzione del ruolo ricoperto.

Il documento integrale, cui si rinvia per non appesantire il Piano Integrato con informazioni già oggetto di autonoma pubblicazione, è disponibile nella sezione del sito Amministrazione Trasparente dell'Ente.

6. ALLEGATI TECNICI

Al presente Piano risultano allegati i seguenti documenti:

ALLEGATO 1 – ORGANIGRAMMA

ALLEGATO 2 – AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

ALLEGATO 3 – OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

ALLEGATO 4 – OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ

ALLEGATO 5 – OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRETTORI D ISTRUTTURA/ SEZIONE E ISTITUTO

ALLEGATO 6 – OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO

ALLEGATO 7 – DIAGRAMMI DI FLUSSO DEI PROCESSI E REGISTRO DEI RISCHI