

PIANO DELLE PERFORMANCE 2021-2023

STAZIONE ZOOLOGICA
ANTON DOHRN DI NAPOLI

Articolo 10 del Dlgs 27 ottobre 2009 N. 150

(Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 159 del 28 luglio 2021)

INDICE

1. Il Piano delle Performance della Stazione Zoologica	5
2. Informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> - Mandato Istituzionale	9
3. La Stazione Zoologica Anton Dohrn - Missione e strategia Scientifica	11
4. La SZN	14
SZN in cifre - Dotazione Organica.....	17
SZN in Cifre - Capacità operativa	18
5. La SZN - Come operiamo.....	21
Contesto organizzativo	22
La Pandemia COVID-19 e il ‘lavoro agile’	25
6. Obiettivi strategici a lungo (Documento di Visione Strategica) e medio termine (Piano Triennale di Attività) e della SZN	26
Verso gli Obiettivi delle Strutture organizzative, strategiche e gestionali	27
7. Indicatori della Performance.....	29
Ricerca	30
Ricerca Istituzionale	31
Terza Missione	32
Gestione delle risorse.....	36
8. Obiettivi strategici del Piano 2021-2023	37
Ricerca	37
Ricerca Istituzionale	37
Terza Missione	38
Erogazione di servizi scientifico-tecnologici.....	38
Gestione delle risorse	39
9. Obiettivi individuali	39
Obiettivi del Direttore Generale	41
10. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	42
12. Sistema di Rilevazione obiettivi/indicatori	43
13. Obiettivi operativi ed indicatori	44

1. Il Piano delle Performance della Stazione Zoologica

Il Decreto Legislativo 25 novembre 2016 n. 218 sancisce la necessità di recepimento negli statuti degli Enti della Carta Europea dei Ricercatori, del Codice di condotta per l'assunzione dei Ricercatori e dell'European Framework for Research Careers, nonché di elementi importanti per la valutazione del Sistema Ricerca. La "legge Madia" ha di fatto modificato l'impianto normativo della "legge Brunetta" e - in attuazione dell'art.17, comma 1, lett. r, della legge n. 124/2015 - il DLgs 74 del 25/5/2017 ha apportato modifiche al ciclo della misurazione e valutazione della performance, riferita alle singole amministrazioni, alle singole unità organizzative, e per quanto possibile ai singoli dipendenti. La riforma è intesa come parte di un più ampio quadro normativo teso a una accresciuta "managerializzazione" dell'apparato pubblico, la diffusione di una nuova cultura nella Pubblica Amministrazione al fine di creare un collegamento tra le retribuzioni dei dipendenti e i risultati raggiunti. Scopo è anche consolidare la separazione del versante della trasparenza e dell'anticorruzione da quello del ciclo della performance, fermo restando la reciproca integrazione al fine dell'affermazione della moderna concezione di Pubblico Impiego per trasparenza e partecipazione. Tale principio viene perseguito anche attraverso il potenziamento e la ridefinizione dell'istituto degli OIV, cui già il DLgs 150/2009 affidava la "valutazione" delle performance individuali e collettive (cfr anche Consiglio di Stato, comm. spec., 21.04.2017, n.917). Attraverso modifiche dell'Art. 3 del DLgs 150/2009 la "riforma Madia" introduce la demarcazione della misurazione tra la valutazione della performance organizzativa e quella dei singoli dipendenti, con quest'ultima che diventa elemento imprescindibile per il riconoscimento di incarichi dirigenziali, nonché per la concreta valutazione della responsabilità dirigenziale e dell'eventuale licenziamento disciplinare. Inoltre (modifiche art. 8) la misurazione e valutazione della performance organizzativa prevede l'attuazione *i.* delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; *ii.* di piani e programmi - inclusa la misurazione del loro grado di attuazione - del livello previsto di assorbimento delle risorse, nel rispetto delle fasi, dei tempi previsti e di standard qualitativi e quantitativi definiti; *iii.* della rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, incluse modalità interattive; *iv.* del miglioramento ed efficientamento dell'organizzazione e delle competenze professionali anche nella capacità di attuazione dei programmi; *v.* dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare attenzione al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; *vi.* del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. Inoltre si tende a favorire lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini e tutti gli stakeholders anche attraverso lo sviluppo di forme di

partecipazione e collaborazione, così da accrescere la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

L'articolo 7 (DLgs 74/2017) in riferimento alla performance individuale introduce la distinzione tra i dirigenti e il personale non dirigenziale specificando che ai dirigenti di livello generale compete la valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, mentre ai dirigenti di livello non generale compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale. Nel corso del 2020 e i primi mesi del 2021 la SZN ha predisposto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e ha provveduto ad una serie di fasi di riorganizzazione interna inclusa dell'amministrazione centrale. In tal senso sono state adottate delibere del CdA n. 94 del 31/07/2020 e n. 142 del 17/11/2020 (cfr. anche <http://www.szn.it/index.php/it/chi-siamo/organizzazione>).

Si ricorda che la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità viene misurata attraverso le competenze professionali e manageriali dimostrate, la capacità di valutare - differenziando il grado di giudizio - i propri collaboratori, il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e indicatori di performance relativi all'organizzazione.

La piena adozione del SMVP, dopo il parere vincolante dell'OIV, consentirà nella seconda parte del 2021 di recuperare il gap di cui la Stazione Zoologica Anton Dohrn ha sofferto nel tentativo di adeguarsi all'evoluzione normativa, nel rispetto delle indicazioni fornite dall'Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), e provvederà all'allineamento completo e attuazione di implementazioni della "performance" con l'integrazione della strategia programmatica scientifica e gestionale, inclusa la trasparenza e anticorruzione.

Nel corso del 2021 la SZN ha adottato il Piano Triennale di Attività (delibera del CdA num 134 del 7 luglio 2021). In questo Piano è riportata progettualità scientifica prevista per il prossimo triennio. Le linee generali delle progettualità scientifiche sono state coordinate dai Dipartimenti della SZN di concerto con la Governance dell'Ente.

La versione di questo Piano Triennale delle Performance si riferisce al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022 adottato con delibera del CdA num. 7 del 16 febbraio 2021, per quanto di pertinenza.

La SZN persegue alcune direttrici: **1.** perseguire ed attuare risultati definiti, programmati, **2.** attribuire responsabilità collegate a indicatori affidabili, **3.** misurare i risultati conseguiti, **4.** riconoscere e premiare il merito, nonché il contributo effettivo di strutture, dirigenti e personale al conseguimento dei risultati.

Tutti obiettivi questi che esprimono la valenza di una consapevole presenza nel Paese e il profondo senso di appartenenza al Bene Pubblico.

Il DVS della SZN individua una serie azioni strategiche e di interventi in ambiti diversi quali l'assestamento e la piena funzionalità dell'assetto organizzativo dell'Ente, la valutazione e la valorizzazione delle risorse umane, la promozione dell'Ente e la valorizzazione dei risultati della ricerca, l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione amministrativa, la rendicontabilità e la trasparenza, le pari opportunità e il benessere lavorativo. Gli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale sono anche riportati in questo Piano delle Performance. La SZN ha in corso di predisposizione degli obiettivi dei responsabili delle strutture di ricerca (Dipartimenti), delle strutture in esse eventualmente individuate nell'organizzazione, e di quelli dei responsabili delle unità organizzative dell'Amministrazione e dei dirigenti/responsabili delle strutture funzionali. Tale processo vede questo Piano delle Performance 2021-2023 ad osservarne l'adozione in via sperimentale per il 2021 e nel biennio a seguire in piena applicazione, così come previsto dal citato SMVP. Tale percorso consentirà l'assegnazione di obiettivi operativi a cascata da realizzarsi nel triennio e l'introduzione di procedure di valutazione annuale per i Direttori dei Dipartimenti provvedendo alla identificazione di una *check-list* e di sistemi di misurazione. In particolare prevede, **i.** l'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, l'assegnazione Top-Down alle Strutture entro il 30 gennaio di ogni anno e indicazione degli stessi nel Piano delle Performance; **ii.** il monitoraggio intermedio e continuo con eventuale richiesta di modifiche degli obiettivi in itinere; **iii.** la rendicontazione finale che prevede a tempo utile a garantire la stessa senza slittamenti: la richiesta di relazioni, inclusa la rendicontazione su un sistema informativo in grado di consentire l'effettivo monitoraggio delle parti - incluso l'OIV; **iv.** la somministrazione dei un Feedback360°; **v.** la valutazione del merito e "calcoli" per la premialità. Nel corso del 2021, si prevede l'adozione degli obiettivi da parte delle strutture, così da consentire almeno un trimestre di rodaggio dell'intero sistema.

Vale la pena di ricordare che la SZN è il primo Ente di Ricerca che ha avviato una modalità di valutazione delle prestazioni scientifiche della ricerca.

La valutazione dei ricercatori non è oggetto formale di valutazione della performance, in attesa dell'emanazione di linee guida così come esplicitato dall'Art. 74 (c. 4) della legge 150/2009 che recita "Con un 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, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca."

Le modalità di 'valutazione' delle prestazioni scientifiche della ricerca nella SZN, procedura non alternativa a quelle stabilite dall'ANVUR per la VQR, sono da ritenersi sinergiche e con il compito di fungere da incentivo a migliorare le prestazioni dei singoli ricercatori e delle strutture a cui essi afferiscono, contribuendo così al principio di miglioramento della performance scientifica e gestionale dell'Ente.

Le 'valutazioni' sono esercitate attraverso l'applicazione di metodologie scientometriche alle pubblicazioni scientifiche su base comparativa e aperta a tutti i ricercatori e tecnologi, e consentono di legare le risorse attribuite ai ricercatori e ai tecnologi (fondi per la ricerca) a criteri di produttività oggettiva, così da consentire una certa proporzionalità tra risorse e produzione scientifica.

Il meccanismo di valutazione dell'ANVUR prevede meccanismi di premialità per i finanziamenti degli Enti Pubblici di Ricerca, basati sull'eccellenza della ricerca scientifica dei prodotti della ricerca e sulla capacità di attrarre finanziamenti con meccanismi di valutazione competitiva.

Per favorire questo processo, la SZN anni ha istituito un fondo di incentivazione alla ricerca (e quindi spendibile da parte dei ricercatori/tecnologi per ogni attività di interesse scientifico) da distribuire ai Ricercatori e Tecnologi della Stazione Zoologica sulla base delle Pubblicazioni Scientifiche di alto impatto (e.g., articoli pubblicati su riviste ISI con elevato fattore di impatto scientifico: e.g., Impact Factor > 7) e la promozione di acquisizione di fondi per la ricerca attraverso la partecipazione e/o la predisposizione/coordinamento di progetti a valere di bandi competitivi. Tali iniziative trovano pieno riscontro nel DLgs. 218 del 25/11/2016 (e.g., gli articoli 15 e 16; valorizzazione del merito). La Stazione Zoologica ha anche introdotto la valutazione di merito per la progressione di fascia del personale I-III. Le condizioni per il passaggio di

fascia stipendiale (progressione orizzontale) prevede un esito positivo della verifica svolta ai sensi del CCNL del 5 marzo 1998 biennio 1996/1997). Con la delibera num. 59 del 18/05/2020, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha stabilito criteri per la verifica della regolare attività scientifica e professionale svolta da parte di Ricercatori e Tecnologi I-III. Come già riportato in occasione del Piano per il triennio 2020-2022, sono stati identificati: il coinvolgimento come autore/coautore in pubblicazioni scientifiche nell'ambito della Mission dell'Ente; aver contribuito e/o essere inventore/co-inventore di brevetti derivanti dalle attività di ricerca dell'Ente; aver svolto ruoli gestionali con responsabilità del personale all'interno di strutture dell'Ente; aver svolto attività formative nell'ambito di dottorati di ricerca e/o responsabile di attività di alta formazione organizzate dall'Ente; aver svolto personalmente attività congressuali con presentazione delle proprie attività di ricerca o aver organizzato network di ricerca scientifica nell'ambito delle attività della mission dell'Ente; aver conseguito finanziamenti per progetti di ricerca da Istituzioni pubbliche o private; aver svolto attività di gestione come PI o Co-PI in progetti strategici finanziati dall'Ente; aver svolto attività istituzionali per conto dell'Ente; aver preso parte attiva ad attività di public engagement organizzate dall'Ente.

L'Ente ha anche predisposto meccanismi per incentivare sia il personale I-III sia il personale tecnico amministrativo per favorire la progettazione europea e internazionale dell'Ente. Le premialità e i compensi incentivanti al personale della ricerca rientrano nella disciplina prevista D.Lgs. n. 165 del 30.03.2001 art. 24, comma 6, che prevede, in analogia al sistema universitario, la possibilità di “erogare, a valere sul proprio bilancio, appositi compensi incentivanti” nell'ambito dello svolgimento di “attività di ricerca nell'ambito dei progetti e dei programmi dell'Unione europea e internazionali” e sono sono coerenti con le disposizioni del DLgs. 25/11/2016, n. 218.

2. Informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* - Mandato Istituzionale

La Stazione Zoologica Anton Dohrn - Istituto Nazionale di Biologia, Ecologia e Biotecnologie Marine, - riconosce le sue origini nell'Istituto fondato da Anton Dohrn nel 1872 per studiare l'evoluzione attraverso ricerche sugli organismi marini.

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 (Decreto del Presidente della Repubblica del 5 agosto 1991), gode di autonomia statutaria ai sensi del

D.Lgs. 218/2016 e adotta propri regolamenti nel rispetto delle sue finalità e nell'esercizio dell'autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

La missione della Stazione Zoologica Anton Dohrn è la ricerca nel campo delle scienze del mare, per lo studio della biologia fondamentale ed applicata degli organismi e degli ecosistemi marini e della loro evoluzione, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare.

Come indicato all'Articolo 2 dello Statuto della SZN, le sue finalità sono perseguite in coerenza con l'Art. 9 della Costituzione Italiana, allo scopo di promuovere lo sviluppo della cultura, della ricerca scientifica e tecnologica, la tutela del paesaggio marino e costiero, e anche al fine di contribuire all'innovazione e al progresso sociale ed economico sostenibile del Paese.

L'articolo 3 dello Statuto della SZN, declina le "Attività" dell'Ente - esercitate in coerenza con il Programma Nazionale della Ricerca (PNR) - con focus primario alle attività di ricerca scientifica per il raggiungimento di obiettivi di eccellenza, finalizzate all'ampliamento delle conoscenze nei settori individuati all'Art. 2 dello Statuto stesso, ed inoltre:

- attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale in collaborazione con imprese;
- la promozione dell'internazionalizzazione del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica;
- l'introduzione di misure volte a favorire la collaborazione con le attività delle Regioni in materia di ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi;
- la realizzazione e gestione di infrastrutture di ricerca scientifica e tecnologica, anche a livello internazionale;
- la promozione della formazione e della crescita scientifica e professionale permanente del personale e dei giovani ricercatori;
- la promozione e realizzazione della divulgazione della cultura scientifica e della conoscenza dell'ambiente marino, della biologia degli organismi e degli ecosistemi marini.

Il Documento di Visione Strategica (DVS), documento di programmazione decennale, indica gli obiettivi strategici a lungo termine dell'Ente. Il Piano Triennale delle Attività (PTA) è il documento di programmazione triennale, aggiornato annualmente, che provvede a elencare gli obiettivi a breve termine dell'Ente.

3. La Stazione Zoologica Anton Dohrn - Missione e strategia Scientifica

Lo Statuto¹ e il Documento di Vision Decennale (2015-2025) e quello recentemente aggiornato (DVS 2021-2030; delibera CdA num. 108 del 14 giugno 2021) identificano la missione della SZN nella “ricerca nel campo delle scienze del mare, per lo studio della biologia fondamentale ed applicata degli organismi e degli ecosistemi marini e della loro evoluzione, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare” (Art. 2, comma 1 dello Statuto della SZN). Le ricerche della Stazione Zoologica Anton Dohrn sono condotte anche attraverso collaborazioni con enti di ricerca e soggetti pubblici o privati (Art. 2, comma 2 dello Statuto), promuovendo lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e contribuendo all’innovazione ed al progresso del Paese (Art. 2, comma 3 dello Statuto).

Pilastro fondamentale di una ‘filosofia di ricerca’ della SZN è lo sviluppo di nuovi approcci investigativi e di nuove tecnologie per lo studio della biologia, operazione che vede le infrastrutture di ricerca di cui l’Ente è dotato oggetto di continuo aggiornamento ed ampliamento anche grazie a finanziamenti nazionali ed internazionali. Tale contesto consente il potenziamento delle risorse umane e contribuisce significativamente alla trasformazione della *ricerca in dati* e dei *dati in conoscenza*.

Il linea con le prescrizioni del Mission Board dell’EU per la salute degli oceani, dei mari, delle acque costiere e interne, è stata proposta la *mission Starfish 2030 (Restore our Ocean and Waters* entro il 2030). L’obiettivo è conoscere, ripristinare e proteggere il nostro oceano e le nostre acque entro il 2030, riducendo la pressione umana sugli ambienti marini e di acqua dolce, ripristinando gli ecosistemi degradati e sfruttando in modo sostenibile i beni e i servizi essenziali che forniscono (https://ec.europa.eu/info/publicazioni/mission-starfish-2030-restore-nostro-oceano-ewater_it). Ispirandosi alla forma della stella marina, sono stati identificati cinque obiettivi generali per il 2030:

a. Colmare la conoscenza e il divario emotivo, b. Rigenerare gli ecosistemi marini e d’acqua dolce, c. Inquinamento zero, d. Decarbonizzare il nostro oceano e le acque, e. Rinnovamento della governance.

Per ciascuno dei cinque obiettivi è stata definita una serie di target ambiziosi, realistici e misurabili. Riguardano in modo specifico gli attori, le attività, gli strumenti e i sistemi che devono essere chiamati a far ricorso a ciascun obiettivo. Questi sono considerati i componenti indispensabili di un approccio olistico al cambiamento sistemico. Gli sforzi di conservazione dovrebbero essere incorporati all’interno di un quadro di gestione basata

¹ http://www.szn.it/images/statuto/Statuto_2019_finale.pdf

sull'ecosistema e dovrebbero affrontare l'intero sistema oceanico e idrico con un approccio olistico, se vogliono avere successo. Il futuro che dobbiamo creare collettivamente sarà definito da come ci percepiamo in relazione al capitale naturale dei nostri oceani e delle nostre acque, guidando le scelte che facciamo ora.

Inoltre, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata dalle Nazioni Unite nel 2015, ha individuato 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 traguardi. L'obiettivo n. 14 "La vita sott'acqua" mira a "Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile". Le priorità della ricerca SZN si allineano fortemente a questo obiettivo, inclusi altri obiettivi quali #13 (Azione per il clima -"Intraprendere azioni urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti").

La Stazione Zoologica ha registrato una rapida crescita in termini di personale negli ultimi 5 anni. Questa tendenza dovrebbe continuare a consolidarsi anche nel prossimo decennio, accrescendo così il ruolo di primo piano a livello nazionale e internazionale come riferimento per le proprie competenze nel campo delle scienze marine e in particolare della biologia e dell'ecologia marina.

Si ritiene che la biodiversità marina sia la più grande fonte di conoscenza ancora inesplorata del Pianeta e che siano necessari ulteriori studi per fornire un contributo importante al progresso della conoscenza umana e all'acquisizione di nuovi strumenti per la sostenibilità. Lo sviluppo di nuove tecnologie e l'espansione degli approcci attuali ci permettono di studiare la biodiversità a tutti i livelli dell'organizzazione. I risultati scientifici e il continuo aumento della capacità di ricerca di SZN consentiranno di stimolare la crescente capacità di trasformare la ricerca in dati e i dati in conoscenza.

La SZN vuole cogliere questa opportunità, sfidando la "priorità" dell'interdisciplinarietà, migliorando le sue competenze ed espandendo ulteriormente il ruolo di leader in una rete collaborativa globale. Per il prossimo decennio individuiamo le seguenti aree strategiche di ricerca. Nel DVS ha quindi identificato Aree strategiche di ricerca per il decennio 2021-2030:

- a) Caratterizzazione di molecole, strutture, fisiologia, adattamento, minacce, resilienza di organismi e "assemblages" marini per esplorare la loro capacità di adattamento ad ambienti e condizioni estreme.
- b) Genomica degli organismi marini applicando un approccio integrato eco-evo-devo.
- c) Esplorazione dei meccanismi di macro e microevoluzione dai genomi agli epigenomi dell'epigenetica, dalle specie alle comunità integrando approcci differenti.

- d) Esplorazione e analisi di modelli e processi della biodiversità marina, adottando nuovi approcci integrati e olistici.
 - e) Comprendere l'impatto del cambiamento globale attraverso gli osservatori marini per rispondere alle esigenze strategiche.
 - f) Migliorare la conservazione della biodiversità marina attraverso un approccio di gestione basato sugli ecosistemi.
 - g) Sfruttare il potenziale degli organismi marini per l'industria, l'alimentazione e la medicina per lo sviluppo di biotecnologie marine ecosostenibili.
 - h) Sostenere lo sviluppo ecosostenibile delle risorse energetiche rinnovabili dal mare.
- Concentrandoci sulle aree strategiche sopra elencate, la SZN intende incorporare la Blue Economy, esplorando le biotecnologie marine per l'industria, il cibo, la medicina e le biotecnologie per la ricerca sul biorisanamento ed exploreremo le fonti energetiche alternative e rinnovabili dal mare.

La SZN intende consolidare il suo ruolo di centro internazionale di eccellenza nel campo della biologia marina.

In ambito di Performance Istituzionale, la SZN ha attualmente identificato tre Aree Strategiche (Ricerca, Ricerca Istituzionale e Terza Missione) a cui sono legati gli obiettivi strategici:

1. Sviluppare la ricerca di base ed applicata;
2. Consolidare la rete internazionale di ricerca;
3. Sviluppare la capacità di ricerca legata alle grandi infrastrutture;
4. Consolidare le attività di formazione svolte dalla SZN;
5. Rafforzare l'immagine istituzionale e la comunicazione verso il pubblico;
6. Migliorare le iniziative rivolte al pubblico;
7. Erogare servizi T&S di elevata qualità;
8. Rafforzare le attività di trasferimento tecnologico.

A essi si coniugano due obiettivi trasversali legati alla Gestione delle Risorse: i. Potenziare la capacità dell'Amministrazione, ii. Migliorare l'efficienza dei processi gestionali. A questi si affiancano quelli identificati dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in linea con il principio di promuovere lo sviluppo di condizioni di legalità e correttezza, promuovere la trasparenza nella gestione delle attività svolte dall'Ente.

Le ricerche nel campo delle scienze del mare che la SZN conduce hanno valenza inter-settoriale anche grazie alle collaborazioni con istituzioni di ricerca e altre organizzazioni ai fini dello sviluppo delle conoscenze e della loro applicazione alla tutela dell'ambiente e al miglioramento della qualità della vita. La SZN continua a svolgere attività di Ricerca Istituzionale garantendo alla comunità scientifica nazionale ed internazionale e ad altri stakeholders l'accesso ad organismi ed ecosistemi marini, ponendosi come una delle sedi istituzionali delle infrastrutture di ricerca (ESFRI) pilastro della ricerca internazionale. La ricerca istituzionale è anche svolta attraverso attività di ricerca con obiettivo del recupero ambientale.

4. La SZN

La SZN è uno degli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) il cui riordino è avvenuto a seguito dell'emanazione del D. Lgs. n. 213 nel dicembre del 2009. La Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli 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 ha le sue origini nella Stazione Zoologica fondata da Anton Dohrn nel 1872, un giovane zoologo tedesco entusiasta sostenitore della teoria dell'evoluzione di Darwin.

La SZN fu il **primo istituto al mondo** dedicato esclusivamente alla ricerca scientifica e 'ideato' senza i vincoli dell'accademia. In una lettera pubblicata su *Nature* nel 1891 Dohrn evidenziava la caratteristica della "sua novità": «*L'intero concetto della Stazione Zoologica di Napoli era di fondare un'istituzione intesa esclusivamente per la ricerca, e questo concetto è stato portato avanti in tutte le sue implicazioni*». Dohrn introdusse, con la fondazione della Stazione Zoologica, altre importanti innovazioni, ed in particolare: favorire la cooperazione internazionale, e organizzare, realizzare e gestire e infrastrutture dedicate alla ricerca scientifica. La cooperazione internazionale nella ricerca scientifica nasce, infatti, con la politica dei cosiddetti "tavoli di studio" (*bench system*) disponibili alla Stazione Zoologica a ogni ricercatore, di qualsiasi nazionalità o origine culturale, che volesse utilizzarli per studiare gli organismi e gli ambienti marini. Dohrn, inoltre, realizza proprio a Napoli la prima infrastruttura per la ricerca scientifica: uno spazio fisico che racchiude e gestisce strumentazione dedicata a produrre ricerca nel campo della biologia marina. Nell'istituto erano infatti a disposizione dei ricercatori tutta la strumentazione necessaria a conservare, osservare ed utilizzare a fini sperimentali gli organismi raccolti nel Golfo di Napoli.

Sul modello della Stazione Zoologica, nacquero altre “stazioni” di biologia marina, una rete ideale dal Giappone agli Stati Uniti passando per il resto d’Europa. Tutte “stazioni” dedicate allo studio degli organismi marini. Nessuna di esse acquistò il carattere d’internazionalità proprio della Stazione Zoologica di Napoli dove, già nel 1891, Anton Dohrn poteva riferire di aver “accolto” e fornito supporto alla ricerca ad oltre 600 ricercatori provenienti da diversi paesi del mondo.

Un ‘concetto’, quello di Dohrn, tornato recentemente di grande attualità grazie al processo ESFRI^{2,3} e incluso nel Programma Nazionale delle Infrastrutture di Ricerca parte del PNR 2021-2027⁴.

Come accennato, la SZN oggi fonda la sua esistenza sulle ricerche nel campo della biologia marina che, oltre a consentire avanzamenti delle conoscenze di base, costituiscono una fonte inesauribile per le applicazioni biotecnologiche.

Come indicato all’articolo 3 dello Statuto dell’Ente, le attività realizzate dalla Stazione Zoologica Anton Dohrn includono:

- a. attività di ricerca finalizzate all’ampliamento delle conoscenze nei settori individuati dalla missione condotte anche in collaborazione con le Università e con altri soggetti sia pubblici sia privati;
- b. attività di ricerca industriale e sviluppo precompetitivo in collaborazione con le imprese;
- c. attività di sostegno e consulenza a idee progettuali per iniziative di ricerca industriale in fase nascente;
- d. la promozione dell’internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica;
- e. la realizzazione e gestione di infrastrutture di ricerca scientifica e tecnologica aperte al panorama internazionale;
- f. la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori; la promozione della divulgazione della cultura scientifica e della conoscenza dell’ambiente marino;
- g. la collaborazione con amministrazioni ed organizzazioni locali al fine di promuovere lo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio;
- h. lo svolgimento di attività di consulenza e valutazione tecnico-scientifica sulle materie di propria competenza.

² http://ec.europa.eu/research/infrastructures/index_en.cfm?pg=esfri-background

³ <http://www.embrc.eu/>

⁴ <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-05/PNR2021-2027.pdf>

In applicazione dello Statuto e del ROF, la SZN ha riorganizzato la propria struttura organizzativa (delibera del CdA num. 142 del 17/11/2020) articolando la Governance dell'Ente in:

- Amministrazione Generale, suddivisa in area amministrazione generale e area terza missione;

- Dipartimenti:
 1. Biologia ed Evoluzione degli Organismi Marini (BEOM),
 2. Ecologia Marina Integrata (EMI),
 3. Infrastrutture di Ricerca per le Risorse Biologiche Marine (RIMAR),
 4. Biotecnologie Marine eco-sostenibili (BLUBIOTECH),
 5. Conservazione Animali Marini e Public Engagement (CAPE).

I Dipartimenti con missione elettiva verso la ricerca scientifica hanno lo scopo di valorizzare e implementare le risorse umane, finanziarie e strumentali con l'obiettivo di consentire a tutti i Ricercatori e Tecnologi, quale ne sia il livello professionale, di poter orientare la propria attività di ricerca in conformità con i programmi e le attività definite nel Piano Triennale di Attività della SZN, in linea con il del DVS dell'Ente e le raccomandazioni del PNR. Il loro obiettivo primario è quello di i. condurre ricerca di base ed applicata per raggiungere livelli di eccellenza internazionali, allo scopo di ii. migliorare la performance dell'Ente - nel rispetto dei principi di valutazione di cui ai criteri ANVUR -, contribuendo a iii. aumentare la visibilità internazionale dell'Ente, iv. incrementare finanziamenti alla ricerca (fundraising) attraverso la partecipazione a bandi competitivi nazionali ed internazionali, e v. promuove la formazione e la carriera dei giovani ricercatori. I Dipartimenti sono articolati in Gruppi di Ricerca operanti nell'ambito di Laboratori Funzionali, ovvero spazi di utilizzo comune per la condivisione della strumentazione e delle infrastrutture disponibili.

Il Dipartimento RIMAR è, invece, organizzato in Unità Operative di Servizio e Ricerca Tecnologica, ed ha il compito di contribuire alla ricerca svolta dai ricercatori e dai tecnologi e di promuovere ed implementare ricerca tecnologica. Scopo di RIMAR è offrire prioritariamente pieno supporto tecnico e tecnologico alla ricerca dei Dipartimenti attraverso un portafoglio di attività nell'ambito delle proprie competenze. Tali attività sono opportunamente regolate. Il Dipartimento RIMAR predispone un portafoglio di servizi (si veda le prossime pagine) nell'ottica della partecipazione e del contributo che la SZN offre all'infrastruttura ESFRI (EMBRC) e a EMBRC-IT.

I Dipartimenti esplicano le loro attività istituzionali e strategiche nella sede di Napoli alla Villa Comunale e in varie Sedi Territoriali collocate strategicamente in varie aree del Territorio Nazionale: Roma [Centro interdipartimentale istituzionale]; Sicilia - Sicily Marine Centre [Palermo Marine Centre; Messina Marine Centre; Lab Milazzo]; Calabria - Calabria Marine Centre [nel Comune di Amendolara]; Ischia, Provincia di Napoli [Ischia Marine Centre]; Fano [Fano Marine Centre].

Nell'ambito della Amministrazione Centrale sono individuate due Aree: Area Amministrazione Generale (sezioni: 'Servizi Generali', 'Servizi Amministrativi', 'Servizi Tecnici'); AREA Terza Missione (sezioni: 'Comunicazione, Formazione, Trasferimento Tecnologico e Divulgazione'; 'Strutture Aperte al Pubblico').

La Presidenza e la Direzione Generale e tutti i servizi in cui è articolata l'Amministrazione Centrale operano garantendo la piena sinergia tra essi.

SZN in cifre - Dotazione Organica

La Tabella 1 riporta la dotazione organica della SZN ed il personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2020 ripartito per livello e per profilo e suddiviso per appartenenza ai ruoli di ricerca e tecnici o amministrativi.

La SZN ha una dotazione organica di 195 unità, il 68% delle quali è costituito da ricercatori e tecnologi (tempo determinato e indeterminato). La dotazione attuale è conforme all'applicazione dei principi statuiti dal citato Decreto 218 del 2016.

Il 47% del Personale dipendente in servizio è femminile; 11% del personale dipendente è inquadrato nel ruolo amministrativo. Nel corso del 2020 la SZN ha continuato il processo di reclutato incrementando il capitale umano di 15 nuove unità di personale.

Presso la SZN non presta servizio personale afferente ai ruoli dirigenziali amministrativi.

Tabella 1 - Dotazione organica al 2020 e Personale in Servizio

Profilo	Livello	Dotazione Organica	Personale in servizio	
			(tempo indeterminato)	(tempo determinato)
			al 31-12-2020	al 31-12-2020
<i>Dirigente I fascia</i>		---	---	---
<i>Dirigente II fascia</i>		---	---	---
<i>Dirigente di ricerca</i>	I	10	10	-
<i>Primo ricercatore</i>	II	21	21	-
<i>Ricercatore</i>	III	47	45	2a
<i>Dirigente tecnologo</i>	I	3	3	-
<i>Primo tecnologo</i>	II	7	7	-
<i>Tecnologo</i>	III	25	23	1a+1b
<i>Collaboratore tecnico E.R.</i>	IV	12	12	-
<i>Collaboratore tecnico E.R.</i>	V	19	19	-
<i>Collaboratore tecnico E.R.</i>	VI	20	17	3a
<i>Operatore tecnico</i>	VI	5	5	-
<i>Operatore tecnico</i>	VII	2	2	-
<i>Operatore tecnico</i>	VIII	2	2	-
<i>Funzionario di amministrazione</i>	IV	1	1	-
<i>Funzionario di amministrazione</i>	V	1	-	1b
<i>Collaboratore di amministrazione</i>	V	5	5	-
<i>Collaboratore di amministrazione</i>	VI	9	9	-
<i>Collaboratore di amministrazione</i>	VII	5	5	-
<i>Operatore di amministrazione</i>	VII	1	1	-
<i>Operatore di amministrazione</i>	VIII	-	-	-
Totale		195	187	8

a. fondi esterni; b. fondi SZN

SZN in Cifre - Capacità operativa

Come illustrato alla Relazione delle Performance per il 2020, e al fine di dare evidenza della capacità operativa della SZN vengono indicate le principali voci di bilancio suddivise in entrate ed uscite per il 2020 (tabelle 2 e 3), per ulteriori riferimenti si vedano le Relazioni sulla Performance del 2019 e del 2020 e la Relazione al Bilancio.

Alla data di stesura di questo documento si sottolinea che le tabelle per entrate e uscite per l'annualità in corso si riferiscono esclusivamente ai "valori di cassa", essendo la SZN entrata a regime ad adottare una contabilità economico-patrimoniale. Inoltre e per gli stessi motivi, le voci indicate negli anni precedenti (2011-2016) come "Avanzo di Amministrazione", corrispondono al Fondo di cassa che risulta essere equivalente 31/12/2020 a euro 35.351.725,90.

La SZN mantiene capacità di attrarre fondi anche attraverso anche la partecipazione a bandi competitivi.

Tabella 2 - Riassunto entrate annualità 2017-2020

DENOMINAZIONE	2017	2018	2019	2020
ENTRATE CORRENTI				
Trasferimenti Correnti da Amministrazioni Pubbliche	20317308,46	16.788.738,57	17157989,55	18861026,26
Trasferimenti Correnti da Imprese		32500,00		3008,05
Trasferimenti Correnti da Istituzioni Sociali Private				133342,57
Trasferimenti Correnti dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	690917,59	875958,37	1426787,54	5803692,22
Entrate dalla Vendita e dall'Erogazione di Servizi	16311,53	206458,18	147.006,46	413780,14
Entrate da Imprese derivanti dall'Attività di controllo e repressione delle Irregolarità e degli Illeciti		1819,00	5500,00	
Altri Interessi Attivi		0,10	0,09	0,10
Rimborsi in Entrata				173,24
Altre entrate Correnti NAC	76696,47	22743,21	124177,17	96691,69
	21101234,05	17928217,43	18861460,81	25311714,27
ENTRATE IN CONTO CAPITALE				
Altri Trasferimenti in conto capitale da Amministrazioni Pubbliche	300000,00			391234,00
Altri Trasferimenti in conto capitale dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	26650,00		14773,75	
	326650,00	-	14773,75	391234,00
PARTITE DI GIRO				
Partite di giro	2682302,43	3334315,73	166638,59	153659,82
	2682302,43	3334315,73	166638,59	153659,82

Tabella 3 - Riassunto uscite annualità 2017-2020

DENOMINAZIONE	2017	2018	2019	2020
USCITE CORRENTI				
Retribuzioni	5870167,67	6815067,51	5517026,41	6346197,66
Contributi Sociali a carico Ente	1856883,22	1490937,66	1828514,50	1932329,27
Imposte, Tasse e proventi Assimilati a carico dell'Ente	598765,72	610199,06	818492,42	763996,92
Acquisto di Beni	486334,41	545716,67	598767,70	940874,66
Acquisto di Servizi	3481999,99	3177923,35	3535215,86	3531482,74
Trasferimenti Correnti a Amministrazioni Pubbliche	1605346,79	1048632,10	868973,11	4887263,71
Trasferimenti Correnti a Famiglie	568309,80	890437,01	962399,77	1578195,10
Trasferimenti Correnti a Imprese			207223,50	1430264,26
Trasferimenti correnti versati all'Unione Europea e al Resto del Mondo		74172,71		
Altri Interessi Passivi				85,25
Rimborso per spese di Personale (Comando, distacco, Fuori Ruolo, Convenzioni, Ecc)		41264,46	46543,84	44965,73
Altri Rimborsi di parte corrente di somme non dovute o incassate in eccesso			2500,00	
Versamento IVA a Debito		31480,04	25102,86	18877,86
Premi di Assicurazione	85581,69	78543,35	90497,89	67246,66
Spese Dovute a Sanzioni, Risarcimenti e Indennizzi			275,08	8543,84
Altre Spese Correnti N.A.C.	6002,00	45000,00	309,00	2894,99
	14559391,29	14849373,92	14501841,94	21553218,65
SPESE DI INVESTIMENTO				
Beni Materiali	856054,02	593011,62	385920,12	1881690,06
Beni Immateriali	815264,74	532762,90	1195194,42	1911305,09
	1671318,76	1125774,52	1581114,54	3792995,15
PARTITE DI GIRO				
Partite di giro	2672522,10	3294853,06	3484076,90	3743567,63
	2672522,10	3294853,06	3484076,90	3743567,63

L'accresciuta capacità in termini di capitale umano porta la SZN a sostenere ancora a livelli più elevati la competizione internazionale, accrescerà ulteriormente la capacità di networking così da continuare a contribuire agli obiettivi del PNR. Le risorse umane che la SZN mette in campo continua a facilitare e sostenere il ruolo di *leadership* nella gestione di importanti progetti e infrastrutture internazionali come la **ERIC-ESFRI**. Avere un accresciuto capitale umano - che si prevede di poter ulteriormente estendere - accresce la capacità competitiva della SZN, e del nostro Paese di ottenere finanziamenti da bandi internazionali ed EU nell'ambito delle scienze del mare, contribuendo così al ritorno per il Paese della quota di contributo alla ricerca europea per la frazione dedicata alla ricerca marina.

5. La SZN - Come operiamo

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. Lo Statuto della Stazione Zoologica prevede la presenza di quattro organi di governo e indirizzo: Il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Collegio dei revisori dei Conti. Lo Statuto disciplina, inoltre, i compiti del Direttore Generale.

Il **Presidente**, Professor Roberto Danovaro, è stato nominato con D.M. n°23 del 19/01/2018.

Nel 2020 al Presidente Prof. Danovaro si è affiancato come componente del CdA la Dott.ssa Adrianna IANORA - componente in rappresentanza della Comunità Scientifica di Riferimento della SZN - designata dal MUR con Decreto Ministeriale n.1134 del 11/12/2019. Con Decreto del MUR n. 935 del 28/12/2020 e a decorrere dal 1 gennaio 2021, per la durata di un quadriennio, la Professoressa Simonetta FRASCHETTI è componente del CdA della SZN individuato dal Ministero.

In attuazione allo Statuto, nel corso del 2019 sono state avviate le procedure per il rinnovo del Consiglio Scientifico, che hanno portato alla nomina di nuovi membri (cfr art 11 del ROF della SZN; delibera del CdA num 5 del 11/12/2019).

Nel corso del 2020 si è anche proceduto all'aggiornamento del Consiglio Scientifico dell'Ente.

Con delibera del CdA n. 5 del 11 dicembre 2019 sono stati nominati i componenti del Consiglio Scientifico eletti dai Ricercatori e Tecnologi dell'Ente, ed in particolare:

Membro interno: Dr. M. MONTRESOR

Membri esterni: Dr N. DUBILIER; Dr C. BOWLER

Con delibera n. 4 del 30 gennaio 2020 è stato nominato il Prof. Mauro MAGNANI quale membro del Consiglio Scientifico individuato dal Presidente come da art. 9, comma 2, lettera c, dello Statuto dell'Ente. Con delibera n. 30 del 12 marzo 2020 il CdA ha nominato il Prof. Roberto BASSI quale primo membro del Consiglio Scientifico dell'Ente individuato dall'Accademia dei Lincei come da art. 9, comma 2, lettera b dello Statuto dell'Ente. Con delibera del CdA n. 100 del 31 luglio 2020 è stato nominato il Prof. Paul FALKOWSKY quale secondo membro del Consiglio Scientifico dell'Ente individuato dall'Accademia dei Lincei

come da art. 9, comma 2, lettera b dello Statuto dell'Ente. Infine, il CdA con delibera n. 16 del 16/02/2021 ha nominato la Prof.ssa Fiorenza MICHELI quale membro del Consiglio Scientifico dell'Ente individuato dal Presidente come da art. 9, comma 2, lettera c dello Statuto dell'Ente.

Nel corso del 2020 al Collegio dei Revisori dei Conti (nominato con D.M. n° 383/Ric del 15 giugno 2016) ecosì composto dai Dottori Giuseppe DI NARDO (Presidente), Emanuele BERTULLI (Componente effettivo), Francesco TULIMIERI (Componente effettivo) con D.M. n. 893 del 17 dicembre 2020 è stato nominato il nuovo Collegio dei Revisori dei Conti con decorrenza 01/01/2021, così composto:

- dott. Filippo CAPODIFERRO, componente effettivo (nominato Presidente nella prima seduta di insediamento 2021);
- dott. Stefano INCARNATI, componente effettivo;
- dott. Stefano DE SANTIS, componente effettivo.

Dal punto di vista programmatico, le attività della SZN sono definite mediante l'adozione del *Documento Decennale di Visione Strategica (DVS)* e del *Piano Triennale di Attività (PTA)*. Il Regolamento di Organizzazione e di Funzionamento (ROF) della SZN definisce le responsabilità di gestione e le funzioni di valutazione e di controllo, distinguendole da quelle di indirizzo strategico.

Contesto organizzativo

La riorganizzazione dell'Ente è finalizzata all'attuazione della programmazione strategica per l'implementazione e l'innovazione della capacità di ricerca dell'Ente.

Come accennato il presente documento si allinea temporalmente nel corso di una transizione dell'Ente teso all'attuazione delle modifiche organizzative e regolamentari che rendono il contesto generale particolarmente complesso dal punto di vista amministrativo e gestionale, considerando le innumerevoli innovazioni procedurali, e di riorganizzazione anche strutturale e logistiche interne intraprese.

Oltre a possedere il più antico Acquario attivo del mondo, la SZN ha istituito il Museo Darwin-Dohrn (<http://www.szn.it/index.php/it/museo-archivio-biblioteca/museo-darwin-dohrn>) allo scopo di testimoniare e diffondere le conoscenze circa l'evoluzione biologica. Il Museo è allocato presso l'edificio "Casina del Boschetto", in Villa Comunale (Napoli), a pochi metri dall'edificio principale della Stazione Zoologica Anton Dohrn. Il

Museo Darwin-Dohrn sarà dedicato a due giganti di ecologia, evoluzione e biologia. Dohrn inventò e costruì la Stazione Zoologica sotto l'influenza del pensiero di Darwin, e i due intrapresero una ben nota corrispondenza. Dohrn vide la sua creatura come un modo per esplorare la biodiversità (e.g., con le monografie sulla flora e della fauna del Golfo di Napoli) per districare la diversità della vita e "confermare" le idee di Darwin. La 'sua' SZN realizzò strutture per consentire agli scienziati di esplorare la complessità della biologia di una vasta gamma di organismi. Con Salvatore Lo Bianco - suo discepolo - anche la fenologia di una vasta gamma di animali fu esplorata, in modo da creare un "catalogo" delle specie con cui gli scienziati sarebbero stati in grado di lavorare, alla Stazione Zoologica Anton Dohrn.

Il Museo esporrà dipinti e murales realizzati da eccellenti artisti per spiegare il funzionamento degli ecosistemi marini e la diversità della vita marina. L'arte sarà utilizzata per trasmettere messaggi storici e scientifici. Anche le preparazioni di Lo Bianco verranno "mostrate", insieme a tavole dei volumi delle monografie di *Fauna und Flora*.

Il centro del museo sarà uno spazio per mostre speciali e conferenze, con un programma settimanale, in modo consentire la comunicazione attiva per il grande pubblico, in cui la ricerca condotta alla Stazione Zoologica Anton Dohrn sarà illustrata a tutti. I Ricercatori in visita di ricerca e studio contribuiranno al programma, con lezioni speciali. Questa formula rappresenta una novità mondiale, riunendo storia, scienze e arte.

Il Museo sarà in continua evoluzione, e prenderà forme diverse a seconda del progresso della nostra conoscenza dei mari.

La sede storica di Napoli è in corso di ristrutturazione e rifunzionalizzazione. Sono state concluse le procedure per la ristrutturazione dell'Ala Ovest e dell'area -1 dell'Ente. Per l'ex biblioteca è stato sviluppato un progetto esecutivo di completa ristrutturazione.

Lo sviluppo territoriale della SZN si esplica, inoltre, attraverso la storica Villa Dohrn a Ischia (Centro Studi Impatto dei Cambiamenti Globali su Ecosistemi Marini, <http://www.szn.it/index.php/it/ricerca/ecologia-marina-integrata/sede-di-ischia-villa-dohrn-ecologia-del-benthos>) afferente al Dipartimento di Ricerca Ecologia Marina Integrata (EMI) ed osservatorio privilegiato del sito naturale di acidificazione delle acque marine (Castello Aragonese, Ischia). A questa "sede" storica si affianca anche il Centro Ricerche Tartarughe Marine e Osservatorio del Golfo di Napoli che sorge all'interno del ex-Macello comunale di Portici. In questa struttura, concessa in comodato ventennale dal Comune di Portici e che si sviluppa su oltre 600 m² coperti e 7000 m² scoperti, la ricerca scientifica, conservazione e didattica convivono e crescono per raggiungere l'obiettivo comune della

conservazione degli ecosistemi marini del Mediterraneo. La struttura, che rappresenta un esempio eccezionale di riqualificazione urbana, è stata dotata di laboratori avanzati per le analisi ambientali e biologiche, di un ambulatorio per le tartarighe marine con sale chirurgica e radiologica, di una ricca esposizione didattica, di due sale multimediali a cui si affiancano gli spazi dedicati alla cura e riabilitazione delle tartarughe marine ferite a causa dell'interazione con le attività antropiche. È questa la sede dove verrà sviluppata la ricerca per la conservazione biologica dei grandi vertebrati marini attualmente protetti da Direttive nazionali ed internazionali. Sempre in Campania una terza sede territoriale di prossima apertura è la "Fattoria del mare" a Bagnoli.

Inoltre la Stazione Zoologica (Istituto Nazionale di Biologia, Ecologia e Biotecnologie Marine) ha attivato altre sedi territoriali.

Con l'istituzione del Dipartimento BLUBIO, il conseguente incremento di personale e la necessità di infrastrutture *ad hoc* si è sentita la necessità di identificare una sede idonea in prossimità di Villa Comunale. Tale processo è stato avviato con il Comune di Napoli e la Regione Campania ed ha portato all'identificazione di una sede idonea in Via Acton, sul mare, cosa che favorirebbe anche le attività di campionamento a mare.

La sede in Sicilia, legata all'obbligo istituzionale nell'ambito del Cluster marino DT-MAR, è attualmente stata concessa senza oneri dal Comune di Milazzo. Una convenzione stipulata con ISPRA nel corso del 2018 ha definito una collaborazione con SZN per l'uso di laboratori ed uffici per la ricerca a Palermo, al centro di ricerca marina Roosevelt. La struttura è attrezzata con due laboratori, uno secco ed uno umido, ed è situata sul mare a poca distanza dall'Area Marina Protetta di Capo Gallo-Isola delle Femmine. La sede territoriale SZN Sicilia è frutto di una convenzione stipulata nel 2019 per l'utilizzo in comodato d'uso gratuito ventennale di Villa Pace a Messina. Il nuovo centro SZN ospita ricercatori dell'Università di Messina e offre l'opportunità di svolgere studi e ricerche in un importante spot di biodiversità quale lo Stretto di Messina. Proprio a Messina Anton Dohrn aveva eletto la sua prima stazione di ricerca, che poi invece fu fatta nascere a Napoli. La sede con personale dell'Ente svolge ricerche nella mission della Stazione Zoologica con possibilità di studiare ecosistemi marini di particolare interesse scientifico, quali le aree di risorgenze idrotermali dell'arco eolico.

Il CdA della SZN ha approvato l'istituzione di una Sede nella Regione Calabria di concerto con la Regione Calabria ed l'Università della Calabria. Il piano di sviluppo della sede, prevede la realizzazione del Progetto CIPE CRIMAC legato al piano di sviluppo dell'Ente. La sede (nel comune di Amendolara) intende svolgere ricerche e monitoraggi ambientali con possibilità di studiare ecosistemi marini di particolare interesse scientifico, quali i fondi duri del margine calabrese.

La SZN (in collaborazione con CNR-IRBIM, Università di Bologna, Università di Urbino, Università Politecnica delle Marche) ha istituito un laboratorio congiunto di ricerca denominato “FANO MARINE CENTER” per lo studio della Biodiversità, le risorse e le biotecnologie marine, per lo svolgimento di ricerche integrate e multidisciplinari in cooperazione sulla biodiversità, le risorse e le biotecnologie marine per uno sviluppo sostenibile della Blue Growth in Adriatico nonché di attività di assistenza tecnica, data & infrastructure sharing, disseminazione e trasferimento tecnologico ed ogni altra attività ritenuta mutualmente di interesse. L’iniziativa prevede anche la ristrutturazione di un Acquario nel centro così da coinvolgere il pubblico e trasferire la conoscenza e il rispetto per gli ecosistemi marini.

La SZN ha anche istituito una sede operativa a Roma per le attività strategiche e istituzionali.

La Pandemia COVID-19 e il ‘lavoro agile’

La SZN così come l’intero sistema ricerca e il Paese hanno subito gli effetti della pandemia COVID-19. La SZN ha adottato nel corso del 2020 una serie di iniziative tese a tutelare la salute del personale tutto, a limitare i danni legati alle necessarie misure precauzionali adottate a livello nazionale e locale. Il challenge della pandemia ha anche spinto la governance ad attuare una strategia che consentisse di non interrompere le attività favorendo lo smart working. Il lavoro agile stabilisce il “patto fiduciario” tra l’amministrazione e il lavoratore per la creazione di valore pubblico e di attività, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall’amministrazione. La SZN ha attivato tutte le procedure in via sperimentale che hanno consentito di garantire la flessibilità dei modelli organizzativi, il monitoraggio delle attività individuando obiettivi, ambiti, e risultati di tutto il personale. Una strategia di formazione del personale tecnico è stata anche adottata facilitando attività digitali e il coaching. La SZN ha adottato i principi di cultura organizzativa basata sui risultati, nel tentativo di facilitare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno. Risulta quindi essenziale che la misurazione e valutazione della performance assuma un ruolo strategico nell’implementazione del lavoro agile. Non sono, però ad oggi, implementati gli indicatori del POLA all’interno della SZN.

La SZN intende attivare tutte le possibili iniziative per includere una adeguata misurazione e valutazione delle attività condotte in lavoro agile anche consentendo la migliore

strutturazione degli obiettivi. La Struttura opererà per poter identificare azioni al riguardo in occasione del biennio 2022-2023 del Piano delle Performance 2021-2023.

6. Obiettivi strategici a lungo (Documento di Visione Strategica) e medio termine (Piano Triennale di Attività) e della SZN

Come illustrato nelle pagine precedenti lo Statuto⁵ e il Documento di Visione Decennale 2021-2030 (delibera CdA num. 108 del 14 giugno 2021) identificano la missione della SZN nella “ricerca nel campo delle scienze del mare, per lo studio della biologia fondamentale ed applicata degli organismi e degli ecosistemi marini e della loro evoluzione, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare” (Art. 2, comma 1 dello Statuto della SZN). Le attività di ricerca della Stazione Zoologica Anton Dohrn sono condotte anche attraverso collaborazioni con enti di ricerca e soggetti pubblici o privati (Art. 2, comma 2 dello Statuto), promuovendo lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e contribuendo all’innovazione ed al progresso del Paese (Art. 2, comma 3 dello Statuto). Con il DVS la SZN ha identificato alcune finalità strategiche che si ritiene rappresentano macro-obiettivi della performance organizzativa.

La SZN intende **consolidare il suo ruolo di centro nazionale e internazionale di eccellenza nel campo della biologia marina**, al fine di innovare la ricerca scientifica per scoprire, valorizzare e proteggere la vita marina. La SZN ritiene che la **biodiversità marina rappresenta la più grande fonte di conoscenza del Pianeta** ancora largamente inesplorata. Solo un approccio ‘olistico’ fornirà un importante contributo al progresso delle conoscenze e di nuovi strumenti per lo sviluppo sostenibile.

In ambito di Performance Istituzionale, la SZN ha - in attesa di attuare il SMVP nel corso del 2021 mantiene le **tre Aree Strategiche** (Ricerca, Ricerca Istituzionale e Terza Missione) a cui sono legati gli obiettivi strategici:

1. Sviluppare la ricerca di base ed applicata;
2. Consolidare la rete internazionale di ricerca;
3. Sviluppare la capacità di ricerca legata alle grandi infrastrutture;
4. Consolidare le attività di formazione svolte dalla SZN;
5. Rafforzare l’immagine istituzionale e la comunicazione verso il pubblico;
6. Migliorare le iniziative rivolte al pubblico;
7. Erogare servizi T&S di elevata qualità;
8. Rafforzare le attività di trasferimento tecnologico.

⁵ http://www.szn.it/images/statuto/Statuto_2019_finale.pdf

A essi si coniugano due obiettivi trasversali legati alla **Gestione delle Risorse**: i. Potenziare la capacità dell'Amministrazione, ii. Migliorare l'efficienza dei processi gestionali. A questi si affiancano gli obiettivi identificati dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (vigente: 2020-2022) e dal Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità (vigente: 2020-2022), adottati dalla SZN con delibera del CdA n.7 del 16 febbraio 2021: promuovere lo sviluppo di condizioni di legalità e correttezza, promuovere la trasparenza nella gestione delle attività svolte dall'Ente.

La SZN si sta aprendo sempre di più alla collaborazione intersettoriale con aree non di propria competenza e dall'altro nel potenziare ancora di più la propria competenza multidisciplinare all'interno dell'Area Biologica con focus alla Biologia Marina. La sfida delle biotecnologie è parte della missione dell'Ente ed è una sfida che la Stazione Zoologica Anton Dohrn vuole cogliere ancora di più favorendo la **Blue Growth**.

Verso gli Obiettivi delle Strutture organizzative, strategiche e gestionali

In questo Piano delle Performance non vengono presentati obiettivi di "Struttura" la cui attuazione ed implementazione consentirà con la definizione ed il perfezionamento degli obiettivi dei Direttori di Dipartimento, cui seguiranno i conseguenti provvedimenti a cascata per completare l'assetto interno. Questa edizione del Piano viene considerata di transizione tenendo conto del nuovo assetto organizzativo, della volontà di implementare il SMVP di recente approvato dal CdA.

Così come indicato al SMVP della SZN, la performance organizzativa non può essere esclusivamente misurata come la somma delle performance individuali raggiunte dai singoli dipendenti, ma è alimentata anche dalla percezione che gli stakeholder hanno dell'Ente e della qualità del servizio reso al cittadino e alle altre pubbliche amministrazioni. La finalità del sistema adottato dalla SZN è di migliorare la *public governance* dell'Ente, considerato come insieme di relazioni tra le dimensioni culturali ed organizzative, allo scopo di realizzare una serie di regole formali e informali, strutture e processi che consentano coordinamento tra i diversi attori interessati per l'ottenimento di un risultato all'interno di un contesto di rete, che migliori la capacità di sviluppo e gestione di partnership nella rete degli Enti della PA e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

Come indicato al SMVP della SZN sono allo studio diverse metodologie per la misurazione della performance organizzativa tra le quali il Common Assessment Framework (European

Institute of Public Administration; <https://www.eupan.eu/caf/>;
<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>).

SZN considera la propria performance organizzativa non prescindente da un processo di definizione degli outcome per l'individuazione degli obiettivi strategici.

La disciplina dei controlli interni identifica il controllo di gestione e il controllo strategico quali pilastri fondamentali per il monitoraggio e il controllo della performance delle pubbliche amministrazioni. La SZN prevede all'interno della propria organizzazione la presenza dell'ufficio "Controllo di Gestione" alla quale devono essere demandati i compiti di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati. In collaborazione con la Struttura Tecnica Permanente nell'ambito del Ciclo della Performance, saranno così individuate le attività di controllo strategico volte a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del piano della performance e del piano triennale delle attività in termini di congruenza con i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

Il decreto attuativo della riforma Madia ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la performance dei lavoratori pubblici, che in origine era uno degli strumenti per garantire il merito e la premialità di chi lavorava bene. I sistemi premiali, in generale, servono proprio a dare riconoscimento a quei comportamenti organizzativi e individuali che dimostrino il pieno conseguimento dei fini della Pubblica Amministrazione di appartenenza e la corretta attuazione delle relative politiche istituzionali, in ossequio ai principi di efficienza, efficacia ed economicità, trasparenza e prevenzione della corruzione. Attraverso la modifica dell'articolo 19 del D.Lgs. 150/2009, si intende attendere che il CCNL - nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'art. 40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001 - stabilisca la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Per i responsabili delle strutture SZN, il criterio di attribuzione del "premio" è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contratto individuale. L'attribuzione di un trattamento economico specificatamente legato ai risultati di performance, non necessariamente è l'unico sistema premiale attuabile. All'interno della SZN, nel prossimo triennio, verranno presi in considerazione, grazie al supporto della Struttura Tecnica Permanente nell'ambito

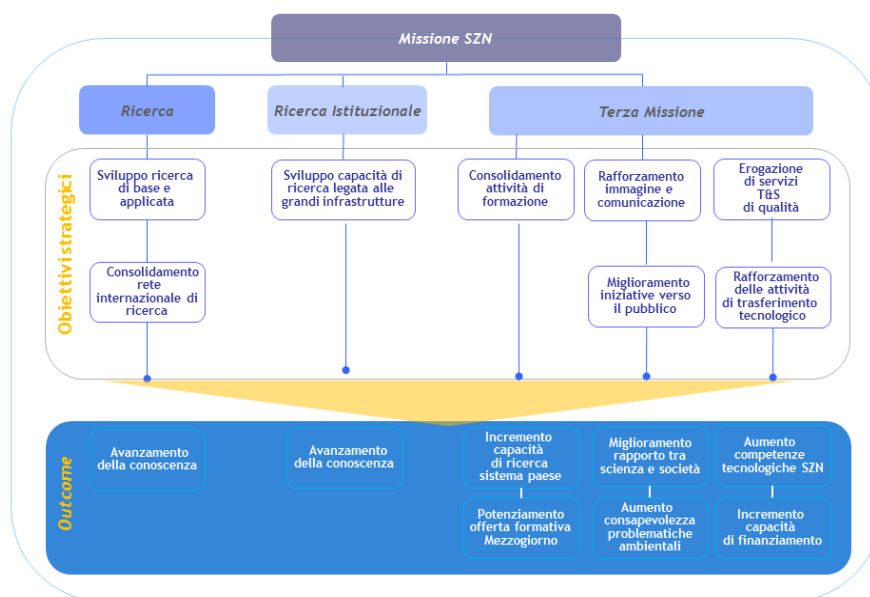
del Ciclo della Performance, studi e progetti pilota per la verifica dell'utilizzo dei risultati di performance individuale nei seguenti ambiti (a titolo di esempio): a. Bonus annuale delle eccellenze; b. Premio annuale per l'innovazione; c. Progressioni economiche; d. Progressioni di carriera; e. Attribuzione di incarichi e responsabilità; f. Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale.

Grazie alla valutazione delle competenze organizzative da effettuare annualmente su tutta la dirigenza della SZN, sarà possibile tracciare un percorso di miglioramento per sostenere un processo di *management development* sulla dirigenza, che non si limiti esclusivamente all'ipotesi di erogare il premio monetario. A tal fine, sono state individuate alcune ipotesi per lo sviluppo della persona, messa al centro nel sistema di misurazione e valutazione della performance, focalizzato a una sempre maggiore caratterizzazione dei punti di forza e mitigazione dei punti di debolezza. Sono identificati: Coaching, Formazione, Workshop tematici, Leadership e creazione di valore (cfr. SMVP della SZN).

La SZN ha continuato lungo la linea dell'informatizzazione delle procedure amministrative attraverso la collaborazione con il CINECA, attivando il servizio di elaborazione giuridica ed economica del personale ed adottando il sistema contabile di audit ai fini dei controlli interni sulla regolarità amministrativa in gestione. Il processo di dematerializzazione intrapreso porterà: *i.* al miglioramento in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa; *ii.* alla semplificazione e riduzione dei costi e delle tempistiche dei procedimenti amministrativi; *iii.* all'introduzione di specifici strumenti per la misurazione della performance; *iv.* all'incremento del livello di trasparenza. L'utilizzo di sistemi informatici è uno strumento cruciale per il processo di semplificazione e dematerializzazione. Le nuove procedure adottate affiancate da regolamenti, procedure e dall'implementazione di alcuni processi amministrativi stanno facilitando il processo di adeguamento della SZN alle sfide e all'ambizione della modernità e rilevanza dell'Ente.

7. Indicatori della Performance

Le tre aree strategiche: Ricerca, Ricerca Istituzionale e Terza Missione della SZN



Ricerca

Come indicato alle pagine precedenti, missione e focus della SZN è la ricerca biologica marina. L'esplorazione della biodiversità presente nei mari viene sempre più ritenuta un settore da cui deriveranno avanzamenti fondamentali relativi alla conoscenza di meccanismi biologici di base, di nuove sostanze bioattive e dei meccanismi che intervengono negli equilibri climatici globali. Tali ricerche hanno quindi anche valenza intersettoriale, biomedica e nelle biotecnologie. La varietà, esclusività - e per certi versi complementarietà - delle attività di ricerca della SZN è esemplificata dall'articolato Piano Triennale di Attività (PTA) che nel corso degli ultimi anni, pur mantenendo le caratteristiche di aggiornamento annuale, ha percepito la riorganizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn. Tale processo ha portato a un cambiamento significativo delle progettualità scientifiche. Il PTA 2021-2023 riassume e programma le attività di ricerca della SZN in quattro temi. Si rimanda al Piano Triennale per una descrizione dei contenuti.

Organismi marini: adattamento ed evoluzione
Biodiversità Marina Multiscala
Approccio Integrato allo Studio e Gestione dell'Ecosistema
Biotecnologie Marine

I temi di ricerca risultano coerenti con le esigenze identificate nell'ambito dei bacini prioritari di utilizzo delle competenze del PNR e si integrerà con le priorità e le linee di intervento del Programma Quadro Horizon Europe (2021-2027).

In termini di *outcome* quest'area strategica si caratterizza per l'avanzamento della conoscenza.

In termini di *stakeholder* ciò riguarda diversi livelli:

1. la comunità scientifica nella sua generalità, quale sistema coinvolto nell'avanzamento della conoscenza;
2. il sistema imprenditoriale che guarda alla ricerca come principale motore del processo di innovazione;
3. i cittadini e le istituzioni che attendono da tali attività, sensibili ricadute in termini di miglioramento della qualità della vita, e nel caso specifico, di un migliore utilizzo delle risorse ambientali.

Le attività programmatiche previste dalla SZN per il triennio sono identificate al PTA 2021-2023.

L'attuazione delle tematiche di ricerca e rappresenta l'occasione per declinare alcuni obiettivi operativi ed i relativi indicatori, tesi alla misurazione dei risultati raggiunti in ambito della "*performance*" istituzionale e potenzialmente legati alla misurazione della *performance* delle strutture e del personale addetto. Si intende adottare una valutazione di struttura - sia pure fuori dell'ambito strettamente connesso alla Performance - nel corso del prossimo ciclo. Questo consentirà di identificare obiettivi dei Dipartimenti quali la valorizzazione della ricerca, l'incremento della performance dell'Ente (in ossequio ai criteri ANVUR), incrementare e favorire la visibilità internazionale, promuovere la formazione e la carriera dei giovani ricercatori e la raccolta fondi.

Ricerca Istituzionale

La gestione, promozione, sviluppo di Infrastrutture di Ricerca è uno dei motivi fondanti della SZN fin dalla sua fondazione nel 1872. In coerenza con quanto definito dalle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca predisposte dall'ANVUR la SZN riconosce importanti attività di ricerca istituzionale, condotte in stretto legame con la ricerca scientifica propriamente detta.

Le attività ad essa connesse consentono la realizzazione di una proficua integrazione tra ricerca fondamentale, ricerca applicata ed attività istituzionali. La ricerca istituzionale che la SZN persegue si attua attraverso la creazione e gestione di infrastrutture di Ricerca volte

anche a favorire le collaborazioni internazionali e al ruolo di riferimento della SZN verso l'ambiente marino.

La SZN riveste un ruolo chiave nella realizzazione dei nodi Italiani delle Infrastrutture Europee di Ricerca ESFRI. Per quanto riguarda EMBRC, la SZN è nodo di EMBRC-IT.

La SZN è la sede istituzionale di EMBRC Italia (*Joint Research Unit* Italiana), la componente a scala nazionale della European Marine Biological Resource Center europea.

EMBRC: EMBRC EU è una infrastruttura di ricerca europea operante con lo scopo di facilitare l'esplorazione, lo studio e l'utilizzo degli organismi marini, si tratta di una IR distribuita, aperta a tutti i ricercatori europei costruita sulla forte sinergia sviluppata tra tutte le "stazioni/istituzioni" *partner*.

La Stazione Zoologica ha coordinato la fase preparatoria di EMBRC, conclusasi il 31 gennaio 2014. La motivazione e le potenzialità scientifiche di EMBRC sono riassunte alla pagina web dell'infrastruttura: <https://www.embrc.eu/about-us/why-embrc-is-needed>

La SZN partecipa anche attivamente ad altre infrastrutture di ricerca per le quali compie importanti investimenti a garanzia della capacità di ricerca istituzionale, quali EMSO e Lifewatch.

Terza Missione

La SZN attua la Terza Missione attraverso il contributo all'Alta Formazione, al Public engagement, il trasferimento tecnologico e l'erogazione di servizi scientifici e tecnologici.

Le attività di terza missione della SZN rientrano fra gli obiettivi statutari dell'Ente (artt. 2 e 3). Esse sono intese attraverso:

- il contributo alla tutela dell'ambiente e al miglioramento della qualità della vita promuovendo collaborazioni con imprese ed altri enti ai fini dello sviluppo delle conoscenze e della applicazione delle ricerche nel campo della biomedicina e delle scienze del mare;
- il contributo allo sviluppo e alla promozione del progresso economico, sociale e culturale del Paese promuovendo collaborazioni industriali, spin-off, brevetti, divulgazione scientifica, formazione;
- attività di ricerca industriale e sviluppo precompetitivo in collaborazione o su richiesta delle imprese;
- l'implementazione di rescue (vedi anche Ricerca Istituzionale per l'ambiente) e ricerca, complementare a quella svolta nei Dipartimenti, rivolta agli organismi carismatici della megafauna, che risultano particolarmente idonei allo svolgimento di attività di

- comunicazione, disseminazione e engagement a fini di tutela e conservazione dell'ambiente marino
- attività di sostegno e consulenza a idee progettuali per iniziative di ricerca industriale in fase nascente;
 - la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori attivando e sostenendo, sulla base di apposite convenzioni con le università italiane e straniere, master, corsi di laurea e di dottorato di ricerca, anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale;
 - promuovere e realizzare la divulgazione della cultura scientifica e la conoscenza dell'ambiente marino, quest'ultima anche per mezzo dell'acquario, delle collezioni scientifiche e della biblioteca;
 - collaborare con le Regioni e le amministrazioni locali, al fine di promuovere, attraverso iniziative di ricerca congiunte, lo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio;
 - svolgere, su richiesta, attività di consulenza e valutazione tecnico-scientifica sulle materie di propria competenza a favore delle PA, delle imprese o di altri soggetti privati.

Il Programma Nazionale per la Ricerca prevede esplicitamente un ruolo per gli enti pubblici di ricerca nell'attività di formazione. Presso la SZN si svolgono le attività di formazione per tesi di laurea e laurea Magistrale ed attività di tirocinio curriculare. Tali attività sono direttamente supervisionate dai ricercatori e/o tecnologi della SZN il cui lavoro viene riconosciuto quali relatori o co-relatori. Tale area strategica ha come *outcome* principale l'incremento della capacità di formazione e ricerca del sistema paese attraverso la valorizzazione delle risorse umane, un potenziamento ed una diversificazione dell'offerta formativa presente nel Mezzogiorno.

La SZN, inoltre, favorisce ed attua l'alta Formazione attraverso la convenzione con l'Università degli studi Federico II di Napoli, in base alla quale partecipa al Corso di Laurea Magistrale in Biologia ed Ecologia dell'ambiente marino - MARE (<http://www.mare.unina.it/>). La Stazione Zoologica Anton Dohrn è dal 1998 ***Affiliated Research Center della Open University*** (OU, Gran Bretagna) per un programma di studi superiori (PhD e MPhil). Sempre nell'ambito della formazione di terzo livello, la SZN volge progetti di Dottorato in convenzione con numerose Università italiane ed estere, sotto la co-supervisione di suoi ricercatori e/o tecnologi con borse finanziate dalla SZN o co-finanziate dalla SZN ed Università o altri Enti pubblici e/o privati. Oltre ai progetti in convenzione, la SZN partecipa ai corsi di dottorato in ambiti molto vari delle scienze biologiche ospitando le

attività di ricerca di dottorandi afferenti a diverse Università italiane e/o straniere nell'ambito di collaborazioni scientifiche dei ricercatori e/o tecnologi delle'Ente.

L'incremento della capacità di formazione e ricerca della SZN contribuisce a quella del sistema paese, favorisce la valorizzazione delle risorse umane e il potenziamento e diversificazione dell'offerta formativa presente nel Mezzogiorno.

Fulcro delle attività di public engagement sono diverse iniziative quali ad esempio l'**Acquario** pubblico, rara testimonianza di acquario ottocentesco di grande rilevanza. La ristrutturazione funzionale e strutturale dell' Aquarium è stata completata alla data di questo documento. All'acquario si aggiunge il Museo Darwin-Dohrn e le strutture dedicate come quelle dell'ex-Macello di Portici. Le attività di divulgazione si esprimono necessariamente con il miglioramento del rapporto fra scienza e società. Esse asservono anche al compito di aumentare la consapevolezza nei cittadini delle problematiche scientifiche e ambientali.

La Stazione Zoologica Anton Dohrn continuerà ad incrementare le attività di *public engagement* mediante *i.* pubblicazioni divulgative firmate dallo *staff* SZN a livello nazionale o internazionale; *ii.* partecipazioni dello *staff* a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale; *iii.* partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti (ad es. caffè scientifici, festival, fiere scientifiche, ecc.); *iv.* organizzazione di eventi pubblici (ad es., eventi di Scienze & Società <http://www.szn.it/index.php/it/divulgazione/scienza-societa>); *v.* siti *web* interattivi e/o divulgativi (es: *Facebook*, *twitter*, canale *youtube*, *forum*); *vi.* accelerare e facilitare la fruizione da parte della comunità di strutture dedicate (e.g., Acquario, Museo Darwin Dohrn); *vii.* organizzazione di mostre ed esposizioni aperti alla comunità; *viii.* partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse (*policy - making*); *ix.* iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio; *x.* iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori; *xi.* iniziative divulgative rivolte a bambini e giovani.

Le attività di **trasferimento tecnologico** sono finalizzate alla promozione e allo sviluppo delle conoscenze e della loro applicazione alla tutela dell'ambiente e al miglioramento della qualità della vita.

Queste finalità sono perseguite per sviluppare e promuovere il progresso economico, sociale e culturale del Paese.

A tal scopo, la Stazione Zoologica ha avviato una politica di sviluppo e promozione degli *intangible asset* dell'Ente rilanciando le attività di valutazione, *marketing* e di protezione della proprietà intellettuale dei risultati ottenuti nell'ambito dei progetti di ricerca e sviluppo istituzionali o finanziati da enti pubblici, privati ed imprese. Nel corso dello scorso anno sono state anche attuate iniziative che favoriscono la consapevolezza dello staff scientifico in tal senso. Questo percorso è tuttora in corso.

Le principali attività riguardanti il Trasferimento Tecnologico per la SZN possono essere così esemplificate:

- realizzazione e relativa gestione dei brevetti;
- valorizzazione dei risultati della ricerca mediante la partecipazione e/o incubazione di aziende *spin-off* e attività di *licensing* dei brevetti;
- promozione di collaborazioni industriali per la valorizzazione delle competenze di ricerca e di analisi di problemi complessi;
- promozione di collaborazioni industriali per il trasferimento dei risultati delle attività di ricerca;
- intermediazione tra gli interessi di natura scientifica, quelli di natura imprenditoriale e il sistema istituzionale.

Si ricorda che nel 2017 è stata istituita una impresa *spin-off* (Biosearch: <https://www.biosearchsrl.com/>). La Relazione della Performance per il 2020 include un elenco dei brevetti attivi al 2020 e di quelli in attesa di deposito.

La SZN continua ad esplorare tutte le possibili innovazioni allo scopo di incrementare la propria capacità di inventare e di brevettare procedure e scoperte. Un aggiornamento sui brevetti della SZN è disponibile al sito web dell'Ente (<http://www.szn.it/index.php/it/ricerca/trasferimento-tecnologico-e-brevetti>).

La SZN dispone del *know-how* e delle attrezzature che consentono di realizzare una serie di attività connesse all'erogazione di servizi tecnologici di supporto alla ricerca scientifica intra- ed extra-murale. Inoltre, le attività conto terzi effettuate nel corso degli anni hanno contribuito a rafforzare il ruolo della SZN come istituzione di riferimento per *stakeholder* locali e nazionali nel campo del *management* ambientale.

Insita nell'organizzazione della Stazione Zoologica Anton Dohrn è il Dipartimento di Servizio e Ricerca Tecnologica denominato “**Infrastruttura di Ricerca per le Risorse Biologiche Marine**” (**RIMAR**) che ha lo scopo principale di gestire le numerose infrastrutture per la ricerca presenti presso la SZN, di erogare servizi per la ricerca a utenti interni ed esterni siano essi appartenenti ad enti *non-profit* (università, enti di ricerca, membri di infrastrutture europee) che organizzazioni *profit*.

Gestione delle risorse

L'oculata gestione delle risorse disponibili per l'Ente rappresenta un'area strategica trasversale a quelle precedentemente menzionate. Gli *stakeholder* di tale area strategica, possono essere rappresentati dal personale scientifico, tecnico ed amministrativo della SZN, dagli eventuali utenti esterni, dal personale associato alla SZN, dagli Enti con cui la SZN collabora e, ovviamente, dai Ministeri.

La gestione efficace ed efficiente delle risorse consente una adeguata gestione della struttura, l'ottimale canalizzazione delle attività di ricerca ed il loro potenziamento.

Nell'ottica del garantire la più efficace gestione delle risorse, è stata prevista dalla *Governance* dell'Ente - nell'ambito dell'intervallo temporale di questo Piano e come anticipato nelle sezioni precedenti di questo documento - il miglioramento degli "strumenti" che possano facilitare il riferimento a tutte le risorse gestite dall'Amministrazione nell'ambito delle strutture, consentendo così di esplicitare il collegamento tra gli obiettivi di *performance* (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali.

È a partire dal 2015 che la Stazione Zoologica ha applicato - come anticipato nelle pagine precedenti, e nell'ottica di garantire il collegamento tra "prestazioni" (i.e. *performance*) e risorse - criteri scientometrici per l'assegnazione delle risorse intra-murali al personale di ricerca afferente ai quattro Dipartimenti (BEOM, EMI, BluBiotec, RIMAR, CAPE).

Gli effetti a medio termine di questa modalità di gestione delle risorse saranno "visibili" nel corso del triennio oggetto di questo Piano. I primi risultati, come verrà evidenziato nella Relazione delle Performance in corso di predisposizione, sono stati anticipati nell'ultima riunione del Consiglio Scientifico dell'Ente. La quota di prodotti della ricerca attribuibile a "quartile 1" (categorie ISI) si è accresciuta rilevando la maggiore attenzione dei ricercatori dell'Ente a valorizzare meglio il prodotto delle attività di ricerca e sperimentazione. Questo produce il beneficio diretto immediato dell'incremento delle possibili quote di risorse intra-murali, quello di facilitare - a tempi meno brevi - l'impatto delle ricerche della Stazione Zoologica, ed incrementare la performance scientifica dell'Ente e il suo posizionamento nazionale ed internazionale. Una migliore 'prestazione' scientifica e la sua valorizzazione consente anche di poter migliorare il rapporto tra "qualità del prodotto" e costo della ricerca. Un passo ulteriore di valutazione della performance che potrà essere perseguita e sperimentata negli anni a venire.

8. Obiettivi strategici del Piano 2021-2023

La Stazione Zoologica Anton Dohrn in attesa di applicazione del SMVP tenuto conto del mandato istituzionale e delle aree strategiche che la caratterizzano ritiene per questo Piano di continuare a declinare gli obiettivi strategici previsti dai Piani delle Performance degli anni precedenti (i.e., Sviluppare la ricerca di base ed applicata; Consolidare la rete internazionale di ricerca; Sviluppare la capacità di ricerca legata alle grandi infrastrutture; Consolidare le attività di formazione svolte dalla SZN; Rafforzare l'immagine istituzionale e la comunicazione verso il pubblico; Migliorare le iniziative rivolte al pubblico; Erogare servizi T&S di elevata qualità; Rafforzare le attività di trasferimento tecnologico.

A questi si affiancano due obiettivi trasversali legati alla gestione delle risorse: i. Potenziare la capacità dell'Amministrazione, ii. Migliorare l'efficienza dei processi gestionali.

Tali obiettivi si declinano in obiettivi operativi ed i relativi indicatori nell'ambito delle diverse aree strategiche e i pertinenti obiettivi strategici come schematizzato nella versione tabularizzata.

Ricerca

L'attuazione delle tematiche di ricerca e delle capacità progettuali consente di individuare per gli scopi del Piano della Performance il contributo dei singoli Dipartimenti per il raggiungimento dei seguenti obiettivi operativi:

- valorizzare la ricerca scientifica;
- incrementare la performance dell'Ente (secondo i criteri ANVUR-VQR);
- aumentare la visibilità internazionale;
- promuovere la formazione e la carriera dei giovani ricercatori.

Questi obiettivi operativi si esplicitano in indicatori, che saranno attribuiti ad ogni Dipartimento e nella loro globalità a partire dalla Relazione della Performance del 2020. All'atto della stesura della Relazione si considererà target di riferimento i valori calcolati per il biennio precedente, qualora possibile.

Ricerca Istituzionale

Il potenziamento e mantenimento di infrastrutture di ricerca complesse, inclusa l'operatività del progetto EMBRC-IT, rappresenta un aspetto chiave della Ricerca Istituzionale condotta dalla SZN. Sono quindi identificati indicatori inerenti lo stato di avanzamento del progetto a livello Europeo e a livello della *Joint Research Unit* Italiana.

A livello della componente Nazionale, anche come contributo alla realizzazione dell'IR Europea, sono in fase di definizione i servizi offerti che dovranno essere validati attraverso azioni pilota. Tali servizi successivamente dovranno essere integrati nella IR Europea.

Terza Missione

Gli obiettivi di Terza Missione, in linea con le raccomandazioni ANVUR, individuano indicatori articolati su obiettivi operativi che includono l'alta formazione, la promozione e diffusione della cultura scientifica, lo sviluppo urbano e del territorio, l'offerta di servizi, la gestione di infrastrutture interne e la valorizzazione dei risultati della ricerca.

Al momento attuale, la SZN non svolge attività di formazione continua e permanente e non ha in programma di attivare corsi nel triennio, ma svolge ed intende potenziare le attività di alta formazione operate tramite *Summer school* e *workshop* internazionali.

Al momento la SZN non ha un'attività museale riconosciuta dal Ministero dei Beni Culturali. La creazione del Museo Darwin-Dohrn presso la struttura chiamata Casina del Boschetto data in gestione alla SZN dal Comune di Napoli e del Museo del Mare presso una struttura localizzata a Portici che è stata affidata alla SZN dal Comune della stessa cittadina in provincia di Napoli. Nel prossimo triennio, la SZN intende incrementare le attività di *public engagement* anche grazie alla auspicata apertura dell'*Aquarium*.

La SZN ha inoltre intenzione di identificare una serie di obiettivi minimi misurabili da perseguire finalizzati ad aumentare il *public engagement* dell'Ente.

La creazione nel 2016 del *Grant Innovation Office* rappresenta un'opportunità per l'aumento della capacità di trasferimento tecnologico della SZN, oltre a favorire la raccolta fondi per la ricerca scientifica.

Erogazione di servizi scientifico-tecnologici

Con delibera num. 128 del 22/10/2020 il CdA della SZN ha approvato un tabellario dei costi dei servizi resi dall'Ente a Ricercatori e Tecnologi e a Terzi. Alla delibera è allegato un prezzario dei servizi con entrata in applicazione a partire dal 1 novembre 2020. Benchè il sistema dei costi dei servizi sia da perfezionare, si ritiene che questo sia un primo passo importante per la possibile misurazione dei servizi resi, dei processi interni adottati, dell'efficienza delle strutture e conseguenziale valutazione dell'intero sistema. Il prezzario include nel calcolo una percentuale di costo del personale coinvolto nei servizi stessi; questo approccio richiederà una migliore valorizzazione del calcolo del tempo uomo, che è inteso come processo in itinere.

Viene anche considerato l'obiettivo dell'incremento delle attività di servizio conto terzi.

L'ottimizzazione delle procedure di erogazione consentirà di raggiungere il suddetto risultato senza ostacolare la normale attività dei ricercatori.

Gestione delle risorse

La SZN persegue due obiettivi trasversali, il **potenziamento della capacità amministrativa** e **l'aumento dell'efficienza dei processi decisionali**.

Per il potenziamento della "capacità amministrativa" la gestione delle risorse viene orientata verso la riduzione delle spese generali, l'incremento della capacità di raccolta di finanziamenti "esterni" e l'aumento della trasparenza nell'organizzazione.

Il perseguimento dell'incremento dell'efficienza dei processi decisionali passa attraverso la mappatura dei processi e all'informatizzazione dei sistemi amministrativi e gestionali.

Gli obiettivi strategici si tradurranno in obiettivi operativi annuali, stabiliti di intesa con i Dirigenti e i Responsabili delle strutture interessate. La programmazione degli obiettivi operativi tiene conto, oltre al target da perseguire, anche degli indicatori di performance e dei pesi previsti per ciascun obiettivo. Successivamente, all'interno delle singole strutture, autonomamente i dirigenti dovranno pianificare le risorse umane e le risorse economiche necessarie a perseguire ciascun obiettivo, in un'ottica di coerenza con la propria pianificazione economico-finanziaria. Il SMVP della SZN indica anche i tempi dell'applicazione degli stessi e le modalità di attuazione e monitoring.

Le valutazioni riguarderanno tra l'altro: il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali misurato attraverso un processo di rendicontazione a consuntivo, utilizzando una procedura informatizzata che si intende attivare al più presto; un'interlocuzione diretta valutatore-valutato; il livello di competenze raggiunte e di comportamenti messi in atto (metodologia "feedback 360").

9. Obiettivi individuali

L'art. 16 dello Statuto della SZN prevede che 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 e 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. L'attuale *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro* inoltre non prevede, per le figure di ricercatore e di tecnologo, una retribuzione di risultato

collegata alla *performance* individuale e pertanto, anche se il processo di valutazione non deve essere necessariamente legato all'erogazione di premi, ma deve essere visto come un momento di verifica e crescita professionale. Tuttavia il Decreto 218/2016 propone interessanti spunti per la valutazione e valorizzazione del merito (cfr pagine precedenti). Inoltre le Linee Guida ANVUR offrono spunti interessanti, ed in particolare individuano nei “Direttori” strutture di ricerca (i.e. nel caso della SZN i Dipartimenti) le figure di responsabilità perchè sono individuati gli incarichi assegnati sulla base di una competizione tra candidati, rispondono a una chiamata che specifica obiettivi e responsabilità, sono associati a profili contrattuali specifici (cosa che nel caso della SZN è individuato nel Regolamento di Organizzazione e Funzionamento (Art. 19, comma 3), possono prevedere una definizione del compenso variabile in funzione di risultati (circostanza che rende esplicita la natura direzionale del compito). Nel caso dei Direttori dei Dipartimenti della SZN questo è previsto negli atti deliberativi del Consiglio di Amministrazione (Delibera 9 del 5/11/2014; Delibera 3 del 30/1/2015), ma non ancora attuato.

In applicazione al SMVP approvato di recente dal CdA della SZN - in attesa del parere vincolante dell'OIV - la SZN prevede nell'arco temporale di questo Piano l'assegnazione di obiettivi individuali ai Dirigenti/Responsabili dell'Amministrazione Centrale e dei Direttori di Dipartimento siano essi *pleno iure* che *facenti funzioni*. Assegnare obiettivi individuali rappresenta una sfida per la SZN e per la Struttura di Supporto e che prevede anche l'adozione di un Sistema Informatico di supporto per la Gestione degli Obiettivi anche in fase di pianificazione e non più esclusivamente in fase di rendicontazione e valutazione.

Verranno stabiliti i criteri, identificati gli indicatori misurabili, promossi gli interventi formativi, a carico del Personale Tecnico Amministrativo a che possano essere in grado di delineare procedure, in collaborazione con i Coordinatori delle Strutture di afferenza, che possano essere poi adottate e quindi costituire la base per la ‘misurazione’ della performance individuale. Si ritiene che l'obiettivo delle performance di struttura che dipende fortemente dal benessere organizzativo e dalle performance individuali, sia certamente un percorso virtuoso che la SZN intende intraprendere.

La SZN è priva di personale afferente ai ruoli dirigenziali amministrativi e di conseguenza l'unica figura dirigenziale a cui affidare obiettivi individuali è - allo stato - quella del *Direttore Generale*, la cui proposta di valutazione annuale prevista ai sensi dell'art.14, comma 4, lett. e del d.lgs 150 del 2009 viene formulata dall'OIV.

Come anticipato nelle sezioni precedenti di questo Piano, nel corso dell'arco temporale di questo Piano delle Performance si assisterà all'implementazione del sistema di attribuzione, assegnazione, monitoraggio e valutazione di obiettivi affidati alle Strutture (e.g., Dipartimenti), fino ad arrivare a quelli individuali da attribuire alle figure preposte a coordinamento delle strutture funzionali e del personale tecnico-amministrativo per una piena attuazione dei principi di Performance di cui alle Linee Guida e alla prassi.

Obiettivi del Direttore Generale

Con delibera n. 38 del 17/03/2021 il CdA della SZN ha aggiornato gli obiettivi annuali del Direttore Generale come di seguito elencato:

1. Realizzazione del Piano di Riorganizzazione dell'Ente e valutazione della performance Peso 25%

- A) Proposta al CdA degli obiettivi annuali dei Direttori di Dipartimento, Coordinatori di Area, Coordinatori di sedi Territoriali, Responsabili di servizi e di uffici (5%);
- B) Assegnazione di attività individuali e misurabili per tutto il personale afferente all'amministrazione dell'Ente (10%);
- C) Revisione delle procedure amministrative e gestionali (e.g., procedure ISO; 5%);
- D) Raggiungimento degli obiettivi assegnati al DG nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021-2023 (5%).

2. Efficientamento delle risorse per il funzionamento dell'Ente:

Peso 30%

- A) Mantenimento dei costi di gestione dell'Ente rispetto al 2020 (in rapporto al personale dipendente al 31 dicembre) (5%);
- B) Avvio del green procurement (5%);
- C) Avvio del Bilancio integrato dell'Ente (10%);
- D) Avvio della certificazione del Bilancio (10%);

3. Realizzazione delle opere strutturali ed infrastrutturali:

Peso 35%

- A) Completamento sede Amendolara (5%);
- B) Avvio ristrutturazione Villa Dohrn (5%);
- C) Affidamento lavori ristrutturazione Bagnoli (5%);
- D) Avvio ristrutturazione Ala Ovest (10%)
- E) Apertura centro ricerche Molosiglio (10%).

4. Capacità di attrazione dei finanziamenti

Peso 5%

A) Aumento dei finanziamenti esterni (non FOE) complessivamente ottenuti dall'Ente rispetto alla media del triennio 2018-2020 (5%);

5. Qualificazione ed aggiornamento del personale tecnico ed amministrativo:

Peso 5%

A) Attuazione del piano di aggiornamento e qualificazione del PTA dell'Ente (5%).

10. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nell'ottica dell'integrazione tra i diversi Piani, la redazione del Piano delle Performance è stato predisposto dalla Struttura Tecnica di Supporto per le Performance. La Struttura ha considerato le deliberazioni e gli atti, nonché i documenti recependo gli input dei Dipartimenti e dei Direttori per quanto riguarda il predisponendo Piano Triennale delle Attività di ricerca.

Il piano è stato elaborato sotto le indicazioni della Presidenza (*stakeholder* principale) secondo le Linee Guida fornite dal MIUR e dall'ANVUR.

L'identificazione degli obiettivi di ricerca è uno delle valenze principali di sovrapposizione tra i due piani per un ente di ricerca.

Vale la pena di ricordare che tale processo - assieme a quello in corso della Valutazione Quadriennale della Ricerca in ottemperanza al Bando dell'ANVUR - ha permesso di individuare dei dati che servono da riferimento per gli indicatori della *performance* di cui al presente Piano.

In particolare, la redazione del piano della *performance* è stata curata dalla Struttura nominata con Decreto del Presidente n. 63 del 25/6/2020 e Decreto del Presidente n. 104 del 25/9/2020 in collaborazione con i Direttori dei Dipartimenti, soprattutto per quanto riguarda l'analisi del contesto. La definizione degli obiettivi strategici è stata realizzata in coerenza con il processo di definizione del Piano Triennale, del Documento di Visione Strategica e in aderenza con i principi indicati nel PNR

La redazione del piano triennale della *performance* continua a risentire della fase di riorganizzazione dell'Ente e di quel processo in corso di attivazione e verifica del monitoraggio degli indicatori e delle acquisizioni delle *performance*.

La coerenza del Piano della *Performance* con la programmazione economico finanziaria e di bilancio è assicurabile attraverso l'individuazione degli obiettivi operativi. Sussistono tuttora condizioni di gradualità di attuazione delle varie attività previste dal ciclo e si intende contribuire al perfezionamento di un adeguato allineamento.

Dal punto di vista della struttura degli obiettivi e in ottemperanza con le citate Linee Guida, il tradizionale *cascading* non è stato praticato nel tentativo di evitare una eccessiva moltiplicazione. Un processo di graduale riduzione che si auspica di continuare ad adottare con la predisposizione del prossimo Piano delle *Performance* della SZN.

12. Sistema di Rilevazione obiettivi/indicatori

La Struttura Tecnica di Supporto implementerà e coordinerà nel corso del 2021 il sistema di rilevazione degli obiettivi e degli indicatori in sinergia e con la collaborazione con i Direttori di Dipartimento e delle Strutture funzionali coinvolte, anche sulla base dei principi statuari della SZN e di quanto disciplinato nel Regolamento di Organizzazione e Funzionamento.

13. Obiettivi operativi ed indicatori

Indicatore attivo: Indicatore da implementare: Indicatore non attivo

Area	Obiettivo	Indicatore	Stato Indicatore
Ricerca	<i>per ogni voce indicare contributo complessivo e dei singoli Dipartimenti</i>		
	Valorizzazione della ricerca per l'incremento della performance scientifica dell'Ente	Numero di Pubblicazioni scientifiche ISI	
		Percentuale pubblicazioni Quartile-1	
		Numero complessivo di pubblicazioni (sensu VQR-ANVUR)	
		Numero di citazioni delle pubblicazioni del triennio precedente	
		Media delle citazioni delle pubblicazioni del triennio precedente	
		Numero pubblicazioni ISI su riviste ad alto <i>Impact Factor</i> : num. IF>6; num. IF >10	
		Contributo della SZN a pubblicazioni ISI ad alto Impact Factor	
		Percentuale Lavori ISI con primo, ultimo o <i>Corresponding Author</i> staff scientifico della SZN	
		Promozione della Formazione e della carriera dei giovani ricercatori	Numero assegni di ricerca
	Numero di pubblicazioni del triennio precedente con assegnista co-autore		
	Numero di Dottorandi (supervisione)		
	Numero di dottorandi internazionali in supervisione/co-supervisione (escluso programma OU-SZN)		
	Numero di pubblicazioni del quinquennio precedente con dottorando co-autore		
	Numero di studenti Laurea Magistrale o equivalenti		
	Aumento della visibilità internazionale	<i>Network</i> internazionali (numero)	
		Comitati Direttivi a cui partecipano ricercatori SZN	
		Numero di Pubblicazioni in collaborazione con ricercatori internazionali (extra-EU)	

Area	Obiettivo	Indicatore	Stato Indicatore
		Percentuale di collaborazione: rapporto numero di 'affiliations' / numero di Autori	
		Pubblicazioni in collaborazione con ricercatori EU	
		Numero di progetti EU ed extra-EU coordinati da Ric/Tec della SZN	
		Numero di progetti EU a cui Ric/Tec della SZN partecipano	
		Numero di progetti di ricerca internazionali non EU	
Ricerca Istituzionale	Potenziamento/mantenimento delle infrastrutture di ricerca complesse	Implementazione ed aggiornamento tecnologico	
		Partecipazione ad attività di monitoraggio e recupero ambientale	
	Realizzazione del progetto ESFRI/EMBRC	Stato di avanzamento di ERIC EMBRC-EU e contributo della SZN	
		Definizione della lista dei servizi offerti da EMBRC-IT	
		Avvio delle attività operative e/o progetti pilota (Assemble Plus; EMBRC; EMBRIC)	
Terza Missione	Promuovere la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori attivando e sostenendo, sulla base di apposite convenzioni con le università italiane e straniere, master, corsi di laurea e di dottorato di ricerca, anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale	Numero di studenti di dottorato	
		Numero complessivo di corsi di didattica universitaria (corsi di laurea, master) erogati	
		Numero di <i>summer school</i> e <i>workshop</i> organizzati	
	Promuovere e realizzare la divulgazione della cultura scientifica e la conoscenza dell'ambiente marino (<i>Public engagement</i>)	Partecipazione trasmissioni televisive	
		Pubblicazioni divulgative firmate dallo staff a livello nazionale o internazionale	
		Coinvolgimento di studenti delle scuole primarie e secondarie e di studenti universitari	
		Seminari ed eventi	
		Iniziative per il grande pubblico	
	Contribuire allo sviluppo urbano e alla valorizzazione del territorio, permettere la fruizione da parte della comunità di musei (<i>Public engagement</i>)	Fruibilità pubblica dell'Acquario	
		Fruibilità e Visitatori del Centro Ricerche Tartarughe Marine e Osservatorio del Golfo di Napoli (Portici)	
	Valorizzazione dei risultati della ricerca	Numero di brevetti e <i>spin-off</i> nel triennio	

Area	Obiettivo	Indicatore	Stato Indicatore
	Gestione e Offerta di servizi scientifico/tecnologici di qualità per utenti interni ed esterni (incluso il conto terzi)	Convenzioni e contratti attivi	
		Servizi attivati e erogati (verso interno ed esterno)	
		Applicazione del sistema di costo dei servizi	
Trasparenza	Incremento della trasparenza	Attuazione degli obiettivi del Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità	
Anticorruzione	Assenza di conflitti di interesse e di inconfiribilità degli incarichi	Monitoraggio dell'obiettivo	
Gestione delle Risorse	Potenziamento della capacità amministrativa	Attuazione del programma definito	
Gestione delle Risorse	Aumento dell'efficienza dei processi decisionali	Attuazione del programma definito	

Legenda: Indicatore attivo; Indicatore da implementare; Indicatore non attivo