



PIANO DELLE PERFORMANCE 2014-2016

STAZIONE ZOOLOGICA
ANTON DOHRN DI NAPOLI

Articolo 10 del Dlgs 27 ottobre 2009 N. 150

(Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 2 del 9 luglio 2014)





PIANO DELLA PERFORMANCE

1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni	5
1.1. Chi siamo.....	5
<i>Le origini</i>	5
<i>Lo stato attuale</i>	6
1.2. Cosa facciamo.....	8
1.3. Come operiamo	12
2. Identità	13
2.1. L'amministrazione in cifre	13
<i>Sintesi dei Consuntivi della SZN 2010-2013</i>	16
2.2. Mandato istituzionale e Missione.....	18
2.3. Albero della <i>performance</i>	20
<i>Ricerca</i>	20
<i>Formazione</i>	20
<i>Divulgazione</i>	21
<i>Erogazione di servizi scientifico/tecnologici</i>	21
<i>Gestione delle risorse</i>	22
3. Analisi del contesto.....	22
3.1. Analisi del contesto esterno	23
3.2. Analisi del contesto interno.....	26
4. Obiettivi strategici.....	33
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	33
5.1. Obiettivi individuali	42
6. Sistemi di valutazione e misurazione della <i>performance</i> individuale	43
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del <i>Ciclo di gestione delle performance</i>	44
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	44
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio ...	45
7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	45
8. Allegato tecnico - Sistema di Rilevazione obiettivi/indicatori	52





1. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

1.1. Chi siamo

Le origini

La Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli ha le sue origini nella Stazione Zoologica fondata da Anton Dohrn nel 1872, un giovane zoologo tedesco e sostenitore entusiasta della teoria dell'evoluzione di Darwin. La SZN fu il primo istituto al mondo dedicato esclusivamente alla ricerca scientifica. L'esistenza di istituzioni dedicate solo alla ricerca senza compiti d'insegnamento è ormai nozione comune. Tuttavia, prima del 1872, queste realtà non esistevano e le attività di ricerca erano svolte nell'ambito dell'Accademia.

In una lettera pubblicata su *Nature* nel 1891, Dohrn sottolineava così questa "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».



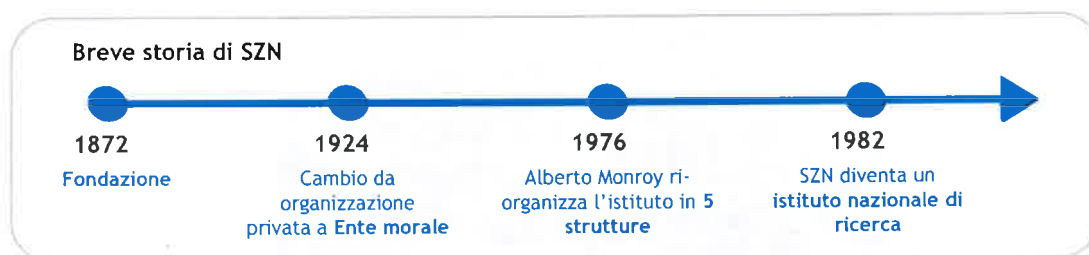
Dohrn introdusse, con la fondazione della Stazione Zoologica, altre importanti innovazioni. La cooperazione internazionale nella ricerca scientifica nasce infatti a Napoli, con la politica dei cosiddetti "tavoli di studio" (*bench system*) aperti a ogni ricercatore nel mondo, che volesse utilizzarli per studiare gli organismi marini.



La terza grande innovazione fu quella del concetto d'infrastruttura per la ricerca scientifica, tornato recentemente di grande attualità. Nel campo della ricerca scientifica un'infrastruttura è costituita da uno spazio fisico che racchiude e organizza strumentazione finalizzata a sostenere ricerca. Anton Dohrn creò, con la Stazione Zoologica di Napoli, la più importante infrastruttura dedicata alla biologia marina. Nell'istituto erano infatti a disposizione dei ricercatori, provenienti da ogni parte del mondo, natanti e strumentazione varia che consentivano di raccogliere, conservare, osservare e usare nella sperimentazione gli organismi della baia di Napoli. Già nel 1891 Anton Dohrn poteva riferire di oltre 600 ricercatori che avevano lavorato nei laboratori della Stazione. Sul modello della Stazione Zoologica, nacquero altre stazioni di biologia marina, dal Giappone agli Stati Uniti passando per il resto d'Europa, tutte dedicate allo studio degli organismi marini. Nessuna, però, aveva il carattere d'internazionalità della Stazione Zoologica di Napoli.

Lo stato attuale

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



La SZN è uno dei dodici enti di ricerca vigilati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), il cui riordino è avvenuto a seguito dell'emanazione del D. Lgs. n. 213 nel dicembre del 2009. Con tale decreto, si è data attuazione alla delega per il riordino degli enti di ricerca prevista dall'articolo 1 della legge 165/2007 (come modificato dall'art. 27 della L. 69/2009).



Il nuovo Statuto della Stazione Zoologica è stato approvato dal Ministero vigilante (G.U.R.I. n°90 del 19 aprile 2011) e prevede la presenza di quattro organi: Il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Collegio dei revisori dei Conti.

Il Presidente, prof. Roberto Danovaro, è stato nominato con D.M. n°1000/Ric del 04/12/2013. Il Consiglio di Amministrazione è composto da tre membri tra cui il Presidente dell'Ente. Gli altri due membri del Consiglio sono il prof. Mauro Magnani, designato dal MIUR e nominato con D.M. n° 491/Ric del 10/08/2011, e il Prof. Silvano Focardi, designato dalla Comunità Scientifica di riferimento e nominato con D.M. n°764/Ric del 21/10/2011. Sentito il parere dei Coordinatori dei Laboratori, e acquisito il parere vincolante dell'Accademia dei Lincei, il Presidente ha proposto i componenti del Consiglio Scientifico al Consiglio di Amministrazione, che ne ha deliberato la nomina nella seduta del 21/03/2012. L'attuale Consiglio Scientifico è formato come segue:

- **Aldo FASOLO**, *Coordinatore*
Dipartimento di Biologia Animale e dell'Uomo, Università di Torino, **Italia**
- **Ferdinando BOERO**
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Biologiche e Ambientali
Università del Salento, Lecce, **Italia**
- **Peter BURKILL**
Marine Institute, Plymouth University, **Regno Unito**
- **Rita R. COLWELL**
Center for Bioinformatics & Computational Biology, Univ. of Maryland, **USA**
- **Bernard KLOAREG**
Station Biologique Roscoff, **Francia**
- **Noriyuki SATOH**
Marine Genomics Unit, Okinawa Inst. Science & Technology, **Giappone**
- **STEFANO SCHIAFFINO**
Istituto Veneto di Medicina Molecolare, Padova, **Italia**

Il Collegio dei Revisori dei Conti è stato nominato con D.M. n° 174/Ric del 18/04/2012, ed è così composto:

- Dr. Francesco Tulimieri, Presidente
- Dr. Pierfrancesco Lupi, Componente effettivo
- Dr.ssa Maria Rosa Perri, Componente effettivo

Si elencano di seguito le novità più significative introdotte dal nuovo Statuto:



- il Presidente dell'Ente non presiede il Consiglio scientifico. Vengono così separate le funzioni di indirizzo e programmazione, che attengono al Consiglio di Amministrazione (CdA), e di consulenza scientifica, che attengono al Consiglio scientifico;
- è stata introdotta l'alta vigilanza dell'Accademia dei Lincei sulla nomina dei consiglieri scientifici;
- il Consiglio di Amministrazione è composto da tre membri, incluso il Presidente;
- il Presidente è nominato con nuova procedura, come dettato dal decreto n.213 del 31 dicembre 2009;
- un componente del Consiglio di Amministrazione è stato eletto dalla Comunità Scientifica di riferimento, identificata attraverso una procedura innovativa di consultazione che interessa estesi settori della comunità scientifica nazionale.

1.2. Cosa facciamo

La missione principale della SZN è la ricerca sui processi fondamentali della biologia, con specifico riferimento agli organismi marini e alla loro biodiversità, in stretto legame con lo studio della loro evoluzione e della dinamica degli ecosistemi marini, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare che include lo studio delle applicazioni biotecnologiche.

Le ricerche nel campo della biologia marina, oltre a consentire avanzamenti delle conoscenze di base, hanno spesso una valenza biomedica. Ne costituiscono esempi illuminanti i premi Nobel per la Fisiologia e Medicina ottenuti da eminenti studiosi per studi condotti su organismi marini.

Coerentemente con la sua missione, l'attività di ricerca alla SZN è articolata in Programmi di Ricerca originati da progettualità identificabili all'interno di *quattro principali linee tematiche*:

- *Biodiversità marina,*
- *Biologia degli Organismi,*
- *Funzionamento degli ecosistemi e*
- *Biotecnologie marine.*



Nella maggior parte dei Programmi di ricerca in essere, si cerca di dare attenzione alla possibile ricaduta tecnologica ciò anche a seguito del fatto che la SZN ha partecipato da protagonista all'elaborazione della strategia europea in tema di Biotecnologie Marine, nonché alla partecipazione di iniziative progettuali realizzate attraverso l'integrazione pubblico-privato (vedi allegati tecnici).

I Programmi di ricerca sono articolati in obiettivi di ricerca e tentano di facilitare l'integrazione tra discipline ed approcci metodologici diversi.

Riunificare questi aspetti parzialmente disgiunti della conoscenza è un obiettivo di medio-lungo termine della SZN.

Oltre alle specifiche attività di ricerca pure e applicata, la missione della SZN - coerentemente con la sua tradizione - è quella di:

- i. offrire accesso all'utilizzo di organismi marini per la comunità scientifica internazionale;
- ii. fornire consulenza qualificata ad enti pubblici e società private;
- iii. svolgere attività di formazione ad alto livello;
- iv. svolgere attività di divulgazione scientifica.

i) Le attività di ricerca della SZN favoriscono la fruibilità alla comunità scientifica internazionale di organismi e/o sistemi marini considerati modello anche emergenti. Per il raggiungimento di tale obiettivo la SZN, ad esempio, studia e gestisce la serie temporale LTER-MC (Long Term Ecological Research-Mare Chiara) nel Golfo di Napoli e il sito sperimentale a mare, modello dell'acidificazione naturale (Castello Aragonese, Ischia). Inoltre, la Stazione Zoologica è parte della rete internazionale ASSEMBLE ed è uno degli attori principali della rete di infrastrutture (EMBRC) parte del processo ESFRI. ASSEMBLE è un progetto di ricerca finanziato nell'ambito del VII PQ della Comunità Europea che consente ai ricercatori dei paesi che ne fanno parte l'accesso a infrastrutture in cui possano condurre sperimentazione avanzata nel campo della biologia marina ed utilizzando organismi marini. Le attività del Programma ASSEMBLE troveranno la loro conclusione a ottobre del 2014. Tuttavia, esiste un sostanziale accordo tra i partner componenti il programma di poter estendere le capacità di accesso a ricercatori, proprie di ASSEMBLE, per circa un anno, in attesa di poter eventualmente avere finanziato in ambito Horizon 2020 un progetto ASSEMBLE2.



EMBRC (European Marine Biological Resource Centre) è una delle infrastrutture del processo ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures) dedicata alle azioni riguardanti studi di biologia marina con ricadute biomediche, ecologiche e traslazionali. Scopo di questa infrastruttura è quello di fornire l'accesso agli organismi marini e ai loro ecosistemi, a servizi di ricerca d'avanguardia e piattaforme per genomica, biologia strutturale e funzionale, microscopia e bioinformatica, nonché dare ampia diffusione in Europa di conoscenze, prodotti e servizi e di alta formazione.

EMBRC è stato inserito dall'European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI) nella Roadmap ESFRI-BMS 2008 nel Biological and Medical Sciences (BMS) Thematic Work Group. La fase preparatoria di EMBRC (ppEMBRC) ha avuto inizio il 1° febbraio 2011 ed è terminata il 31 gennaio 2014.

La realizzazione di EMBRC prevede due fasi: la fase di costruzione (2014-2018) e la fase di funzionamento (presumibilmente a partire dal 2015).

La Stazione Zoologica Anton Dohrn ha svolto l'importante ruolo di coordinatore della fase preparatoria.

Gli obiettivi principali della ppEMBRC sono stati: definire scopi e struttura di EMBRC (settori prioritari di investimento, strutture dei partner che necessitano di integrazioni, funzionamento e modello di governance) ed elaborare un *Business Plan* e un documento legale che consentissero di avviare la fase di costruzione di EMBRC.

Essi sono stati realizzati attraverso 11 Work-Packages (WP), raggruppati in quattro categorie principali: i. *management*, ii. pianificazione logistica dei servizi di ricerca, iii. azioni di sostegno e iv. divulgazione.

La SZN è candidata a coordinare la fase di implementazione per EMBRC così come da nota del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Una discussione tra i *partner* e i governi è in corso per dare avvio alla fase di implementazione (e.g. costruzione).

ii) La SZN svolge attività di consulenza su richiesta ed in collaborazione con Enti Pubblici Regionali e Nazionali e con società private. Tra questi vanno annoverati studi di fattibilità per l'istituzione di aree marine protette (AMP), pareri per interventi a mare, monitoraggio degli ecosistemi marini costieri e/o valutazione dei fenomeni di inquinamento e di impatto ambientale.



iii) La SZN è attivamente coinvolta nella formazione superiore attraverso non solo lo svolgimento delle attività di sperimentazione richieste per tesi di laurea triennale e magistrale e di tirocini post-laurea, ma soprattutto per lo svolgimento di Dottorati di Ricerca.

In particolare, la SZN cura un programma di Dottorato internazionale in collaborazione con la Open University (OU) di Londra, UK. Inoltre, qualora il caso e nei limiti di quanto previsto dalle procedure nazionali, attiva convenzioni per dottorati con Scuole di Dottorato di Università italiane.

La collaborazione con la Open University (OU), intrapresa a seguito di un accordo sottoscritto nel dicembre del 1998 (il ciclo di dottorato iniziato con l'anno accademico 1999-2000), è particolarmente importante e ormai consolidata. La SZN è oggi Centro di Ricerca Associato della OU e dunque sede di un programma di studi superiori (Master's e PhD) accreditato che opera secondo standard di qualità internazionali, consentendo agli studenti che intraprendono questo percorso formativo di ottenere il titolo di che poi può trovare equipollenza con il titolo di Dottore di Ricerca valido in Italia. Nel 2013, 31 dottorandi OU-SZN e 10 studenti di dottorato di Università Italiane svolgono la propria formazione alla SZN.

iv) L'azione divulgativa della SZN si esplica attraverso vari interventi orientati alla cittadinanza napoletana e al Paese. La SZN sviluppa inoltre da più di venti anni un programma di conservazione delle tartarughe marine che consiste in attività pratiche (monitoraggio degli spiaggiamenti, recupero e riabilitazione degli esemplari in difficoltà al fine del loro reinserimento in natura, sensibilizzazione dell'opinione pubblica) integrate con attività di ricerca sulla biologia e fisiologia di questo taxon di vertebrati. L'Ente ospita il più importante centro di recupero per tartarughe marine del Mediterraneo. Oltre ad attività di monitoraggio delle specie di flora e fauna marina - come conseguenza delle attività di ricerca - che possano rappresentare particolare interesse scientifico e/o conservazionistico, la SZN svolge attività di divulgazione scientifica.

La SZN è inoltre sede di un acquario pubblico, unica testimonianza al mondo di acquario ottocentesco con grande rilevanza storica.

Di prestigio è la Biblioteca, fondata nel 1873, che conserva una preziosa collezione di antiche pubblicazioni e miscellanea di pubblicazioni di enorme valore scientifico e storico. Inoltre, l'archivio storico custodisce importanti documenti, scambi epistolari, disegni naturalistici e immagini di indubbio valore per la storia della scienza.



Altre significative attività di divulgazione scientifica sono realizzate mediante il comitato “Scienza e Società”, istituito nel dicembre 2007 e formato da ricercatori della SZN e di studiosi di altre istituzioni. Le iniziative del comitato Scienza e Società si sono concentrate su conferenze e incontri-dibattito su temi scientifici; eventi volti a favorire le relazioni con la società, come concerti, mostre, presentazioni; realizzazione di materiale divulgativo di carattere scientifico e tecnologico.

1.3. Come operiamo

Come indicato al paragrafo 1.1) 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.

Il governo della SZN avviene attraverso i quattro organi indicati nello Statuto: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Collegio dei Revisori dei Conti. Lo Statuto inoltre disciplina i compiti del Direttore Generale.

Lo Statuto prevede che la SZN si doti di un regolamento di organizzazione e di funzionamento. Tale Regolamento dovrà definire le responsabilità di gestione e le funzioni di valutazione e di controllo, distinguendole da quelle di indirizzo strategico.

Dal punto di vista programmatico, le attività della SZN sono definite mediante l’adozione di due documenti:

- il Documento Decennale di Visione Strategica (DVS),
- il Piano Triennale di Attività (PTA) aggiornato ogni anno.

Attualmente, la SZN è organizzata in Aree funzionali. Nel corso degli ultimi anni le aree sono state oggetto di un processo di revisione organizzativa allo scopo di garantire una maggiore efficienza nello svolgimento dei compiti assegnati e di incrementare l’efficienza gestionale. La ristrutturazione organizzativa è ancora in corso e ci si aspetta che essa verrà implementata nei prossimi mesi, richiedendo una necessaria revisione del Piano della *performance*.

Le Aree funzionali sono sette, differenziandosi per compiti svolti e per i principali stakeholder di riferimento (Figura 1).

- Ricerca
- Biblioteca
- Storia delle Scienze & Archivio Storico



- Acquario pubblico e Acquariologia
- Gestione ambientale & Ecologia costiera delle aree temperate e polari
- Servizi generali
- Amministrazione

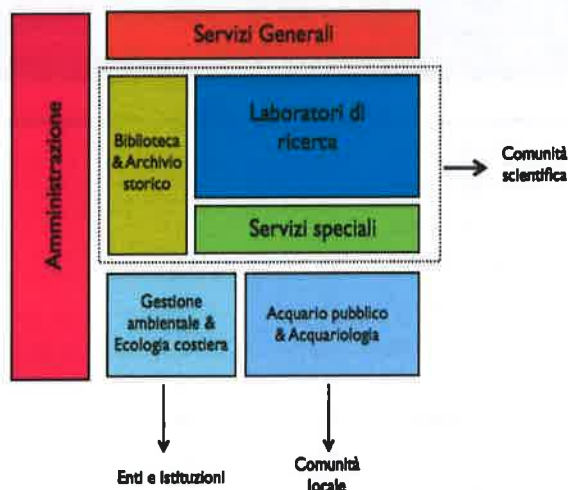


Figura 1. Aree funzionali della SZN

Il dettaglio completo dell'organigramma è disponibile sul sito della SZN (www.szn.it) nella sezione "Trasparenza valutazione e merito".

2. Identità

2.1. L'amministrazione in cifre

In questo paragrafo si presentano alcuni dati quantitativi che contribuiscono a fornire un quadro generale dimensionale della SZN.

In particolare sono mostrati i dati relativi al personale e quelli inerenti il bilancio dell'Ente.

La Direttiva n. 10/2012 del Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha fornito le linee di indirizzo per la riduzione delle dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 2 del decreto legge 6 luglio



2012 n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012 n. 135. In risposta a tale Direttiva, la SZN ha proposto una rimodulazione della dotazione organica trasmessa al MIUR con nota dell' 11 ottobre 2012 (prot. SZN 3140/E1). Tale è ad oggi la dotazione organica della SZN. La tabella 1 riporta la dotazione organica della SZN ed il personale di ruolo in servizio al 31 dicembre 2013 ripartito per livello e per profilo e suddiviso per appartenenza ai ruoli di ricerca e tecnici o amministrativi.

Tabella 1 - Dotazione organica al 2013 e Personale in Servizio

	Profilo	Livello	Dotazione Organica	Personale in servizio a tempo indeterminato al 31-12-2013
ruolo 'Ricerca e Supporto Tecnico'	Dirigente I fascia		-	-
	Dirigente II fascia		-	-
	Dirigente di ricerca	I	6	5
	Primo ricercatore	II	17	15
	Ricercatore	III	15	13
	Dirigente tecnologo	I	2	-
	Primo tecnologo	II	2	2
	Tecnologo	III	18	15
	Collaboratore tecnico E.R.	IV	11	11
	Collaboratore tecnico E.R.	V	7	7
	Collaboratore tecnico E.R.	VI	18	16
	Operatore tecnico	VI	2	2
	Operatore tecnico	VII	3	3
Operatore tecnico	VIII	4	2	
Totale ruoli Ricerca e Supporto Tecnico			105	91
ruolo 'Amministrativo'	Funzionario di amministrazione	IV	3	3
	Funzionario di amministrazione	V	-	-
	Collaboratore di amministrazione	V	3	3
	Collaboratore di amministrazione	VI	2	2
	Collaboratore di amministrazione	VII	11	8
	Operatore di amministrazione	VII	1	1
	Operatore di amministrazione	VIII	-	-
Totale ruolo Amministrativo			20	17
Totale			125	108



Dalla tabella è possibile desumere che, presso la SZN, non presta servizio personale afferente ai ruoli dirigenziali amministrativi.



Sintesi dei Consuntivi della SZN 2010-2013

Al fine di dare evidenza della capacità operativa della SZN vengono di seguito indicate le principali voci di bilancio suddivise in entrate ed uscite relative alle annualità 2010-2013 rappresentate in forma tabellare. Una presentazione grafica è anche fornita alla Relazione della Performance per il 2013.

Tabella 2 - Riassunto entrate anni 2010-2013

DENOMINAZIONE	2010	2011	2012	2013
Avanzo di amministrazione	8.497.608,95	10.478.188,34	21.290.566,01	23.159.791,85
di cui:				
Non assegnato al bilancio	1.970.383,22	2.836.381,17	2.322.369,17	105.000,00
Trattamento fine rapporto assegnato al bilancio				6.032.098,13
Parte vincolata (Prog. di ricerca)	2.508.116,91	2.275.963,21	11.296.264,21	13.800.587,05
Parte disponibile	4.019.108,82	4.576.878,93	6.702.755,72	-
Parte disponibile da applicare al bilancio in sede di assestamento		788.965,03	969.176,91	3.222.106,67
TITOLO I - ENTRATE CORRENTI				
Entrate derivanti da trasferimenti correnti				
Finanziamento ordinario del MIUR	13.602.097,92	12.035.180,00	13.002.089,00	12.590.722,00
Finanziamento progetti Premiali	-	-	963.244,00	-
Altri contributi MIUR	225.414,00	225.414,00	-	-
Finanziamento ordinario del MIUR anno precedente	487.885,92	313.763,08	741.495,00	-
Trasferimento per BIOGEM	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
Trasferimento per EMBRC ESFRI anno precedente			1.000.000,00	-
Trasferimento per EMBRC ESFRI			221.164,33	471.165,00
Finanz. da parte dell'U.E.	8.000,00	1.252.998,68	8.266.005,21	1.070.617,76
Finanz. da parte regione ed enti locali	141.635,64	-	383.147,33	71.830,00
Finanz. da parte di altri enti pubblici	126.196,50	72.600,00	28.000,00	1.802.799,00
Finanz. da parte di soggetti privati	-	-	-	-
Altre entrate				
Entrate da prestazioni di servizi e vendita prodotti	58.457,00	38.945,50	36.832,00	29.209,50
Poste correttive e compensative di uscite correnti	110.301,44	50.003,56	52.188,54	149.958,75
TITOLO II - ENTRATE IN CONTO CAPITALE				
Finanz. da parte dell'U.E.				2.306.180,00
Finanz. da parte di altri enti pubblici				287.801,00
Trasferimento per EMBRC ESFRI				878.835,00
TITOLO IV - PARTITE DI GIRO				
Partite di giro	4.309.056,41	11.764.201,98	3.835.452,12	2.469.073,68
TOTALE	29.066.653,78	37.731.295,14	51.320.183,54	43.602.968,54



Tabella 3 - Riassunto uscite anni 2010-2013

DENOMINAZIONE	2010	2011	2012	2013
TITOLO I - USCITE CORRENTI				
Spese per gli organi dell'Ente	217.095,91	178.914,02	178.230,49	209.783,42
Spese per il personale	7.040.236,91	7.169.949,22	6.946.741,52	6.644.654,16
Beni di consumo e servizi	3.535.380,43	3.242.142,01	3.425.527,38	3.238.176,23
Beni, servizi e prestazioni scientifiche	820.740,17	478.421,73	1.360.885,87	2.574.521,49
Dottorati, Borse di studio ed assegni di ricerca	621.607,44	524.306,92	795.344,20	1.070.320,75
Trasferimento passivi	1.819.295,95	1.803.164,62	1.876.401,23	1.616.151,23
Oneri tributari	81.758,85	89.993,51	86.653,61	81.828,40
Oneri finanziari	21.571,06	20.352,27	1.877,90	1.874,08
Uscite non classificabili in altre voci	19.930,19	14.633,35	368,16	13.266,76
TITOLO II - SPESE DI INVESTIMENTO				
Opere immobiliari	1.920,00	244.308,33	27.485,82	1.279.859,93
Acquisizione di beni di uso durevoli	355.884,29	359.809,85	332.082,66	331.384,13
Indennità di anzianità	1.171.636,84	94.581,54	666.115,67	636.453,49
Benu uso durevoli per progetti di ricerca				1.696.749,40
TITOLO IV - PARETIRE DI GIRO				
Partite di giro	4.309.056,41	11.764.201,98	3.835.452,12	2.469.073,68

Va sottolineata l'accresciuta capacità della SZN di attrarre fondi dell'Unione Europea anche attraverso partecipazione a bandi competitivi gestiti dal Ministero e/o dalla Regione (progetti PON e POR) e di potenziamento infrastrutturale, realizzata nel corso degli ultimi tre anni.

Figura 2. Finanziamenti SZN del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)



	2000 - 2006	2007 - 2009	2010 - 2013	Δ%
Potenziamento	280000	0	4398000	+1471%
Ricerca industriale	1911000	0	2122000	+11%
POR	1204000	0	370000	-69%
TOT	3.395.000	0	6.890.000	+103%

Questa condizione ha costituito e tuttora rappresenta un importante impulso alla capacità di ricerca della SZN e stabilisce una rinnovata capacità di attrazione di fondi oltre quelli derivanti dal contributo ordinario.

2.2. Mandato istituzionale e Missione

Lo Statuto della SZN descrive all'articolo 2 la missione dell'Ente ed all'articolo 3 il mandato istituzionale, ovvero gli ambiti di azione in cui si concentra l'attività dell'Ente. Al fine di fornire un quadro esaustivo e sintetico vengono di seguito riportati i citati articoli dello statuto.

omissis

Art. 2 (Missione)

1. La missione della Stazione Zoologica è la ricerca sui processi fondamentali della biologia, con specifico riferimento agli organismi marini e alla loro biodiversità, in stretto legame con lo studio della loro evoluzione e della dinamica degli ecosistemi marini, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare. Lo studio delle applicazioni biotecnologiche conseguenti sono parte della missione dell'Ente.
2. La Stazione Zoologica svolge ricerche nel campo delle scienze del mare e biomediche attraverso collaborazioni con istituzioni di ricerca e con imprese ai fini dello sviluppo delle conoscenze e della loro applicazione alla tutela dell'ambiente e al miglioramento della qualità della vita.
3. Queste finalità sono perseguite per sviluppare e promuovere il progresso economico, sociale e culturale del Paese.

Art. 3



(Attività)

1. La Stazione Zoologica nell'ambito delle finalità di cui al precedente art.2):

- a) svolge, promuove e coordina attività di ricerca con obiettivi di eccellenza in ambito nazionale e internazionale, finalizzate all'ampliamento delle conoscenze nei settori individuati all'art. 2) anche in collaborazione con le Università e con altri soggetti sia pubblici sia privati;
- b) svolge attività di ricerca industriale e sviluppo precompetitivo in collaborazione con le imprese e attività di sostegno e consulenza a idee progettuali per iniziative di ricerca industriale in fase nascente;
- c) promuove l'internazionalizzazione del sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica al fine di accrescerne la competitività e la visibilità, partecipando ai grandi programmi di ricerca e agli organismi internazionali, fornendo pareri su richiesta di autorità governative, e garantendo la collaborazione con Enti e istituzioni di altri paesi nel campo scientifico-tecnologico;
- d) realizza e gestisce infrastrutture di ricerca scientifica e tecnologica anche a livello internazionale;
- e) promuove la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori, attraverso l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca, nonché promuovendo e realizzando 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;
- f) promuove e realizza la divulgazione della cultura scientifica e la conoscenza dell'ambiente marino quest'ultima anche per mezzo dell'acquario, delle collezioni scientifiche e della biblioteca;
- g) collabora con le Regioni e le amministrazioni locali, al fine di promuovere attraverso iniziative di ricerca congiunte lo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio;
- h) svolge, su richiesta, attività di consulenza e valutazione tecnico-scientifica sulle materie di propria competenza, a favore del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, delle altre pubbliche amministrazioni, delle imprese o di altri soggetti privati;
- i) nell'ambito del perseguimento delle proprie attività istituzionali può fornire servizi a terzi in regime di diritto privato;
- j) svolge qualsiasi altra attività funzionale al conseguimento delle finalità istituzionali.

omissis



2.3. Albero della *performance*

La missione ed il mandato istituzionale dell' Ente si articolano in cinque aree strategiche, come mostrato nella figura di pagina seguente:

- Ricerca
- Formazione
- Divulgazione
- Erogazione di servizi scientifico/tecnologici
- Gestione delle risorse

Ricerca

E' l'area strategica di maggiore importanza della SZN. Come già descritto al paragrafo 1.2, fin dalla sua fondazione la SZN ha disegnato la propria struttura sia in termini fisici che organizzativi intorno a questo campo di attività. Il modello di sviluppo della ricerca scientifica implementato da Anton Dohrn, ovvero promuovere l'internazionalizzazione della attività di ricerca svolta alla SZN e potenziare i servizi scientifici quali infrastrutture di ricerca accessibili ad una vasta platea di ricercatori, risulta quanto mai attuale ed in linea con le direttive europee e nazionali del settore.

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

In termini di stakeholder, è possibile individuare diversi livelli di interesse. Il primo livello è rappresentato dalla comunità scientifica nella sua generalità, quale sistema coinvolto nell'avanzamento della conoscenza; il secondo livello è rappresentato da quel sistema imprenditoriale che guarda alla ricerca come principale motore del processo di innovazione; infine, è possibile individuare un ulteriore livello composto da cittadini ed istituzioni che aspettano da tali attività sensibili ricadute in termini di miglioramento della qualità della vita e nel caso specifico di un migliore utilizzo delle risorse ambientali.

Formazione

Il Piano Nazionale per la Ricerca approvato nella seduta del CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) del 23/03/2011 prevede espressamente un ruolo per gli enti pubblici di ricerca nell'attività di formazione. Come



evidenziato al paragrafo 1.2, la SZN è Centro Associato di Ricerca della Open University (OU) dal 1998 per un programma di studi superiori (PhD e Master's). Oltre a tale attività, presso la SZN si svolgono le attività di ricerca previste per tesi di laurea triennale e Magistrale e attività di tirocinio post-laurea. Tali attività sono dirette dal personale di ricerca 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 e un potenziamento ed una diversificazione dell'offerta formativa presente nel Mezzogiorno.

Divulgazione

La SZN è sede di un acquario pubblico, unica testimonianza al mondo di acquario ottocentesco, con una grande rilevanza storica, ed ospita inoltre un importante centro di recupero per tartarughe marine del Mediterraneo nell'ambito del quale si svolgono attività di carattere divulgativo sulla biologia e fisiologia di questo enigmatico gruppo di rettili marini.

Accanto all'Acquario è da annoverare il valore della biblioteca, fondata nel 1873 che consta di una collezione di prestigiose pubblicazioni, e dell'archivio storico.

Le attività di divulgazione si esprimono ancor più con il miglioramento del rapporto fra scienza e società, come previsto dalle conclusioni del Consiglio della CE sulla definizione di una "Visione 2020 dello Spazio Europeo della ricerca", anche allo scopo di aumentare una maggiore consapevolezza nei cittadini delle problematiche scientifiche e ambientali. Vanno infine menzionate le attività divulgative a favore di scuole e di comunità cittadina in una prospettiva di rafforzamento dell'educazione ambientale e di diffusione di una cultura-coscienza scientifica nelle giovani generazioni, in particolare quelle del Mezzogiorno.

Erogazione di servizi scientifico/tecnologici

La SZN comprende e realizza al suo interno una serie di attività connesse a servizi tecnologici di supporto alla ricerca scientifica intra- ed extra-murale e svolge un ruolo chiave nell'attività di monitoraggio ambientale per Enti Pubblici e per Imprese.

Per quanto attiene lo sviluppo e la realizzazione di processi ad elevato contenuto tecnologico la strumentazione e, soprattutto, le specifiche competenze acquisite dal personale, costituiscono un patrimonio di grande valore per la Stazione Zoologica. Tale patrimonio consente di organizzare ed erogare servizi scientifici e tecnologici alla



comunità di ricerca interna alla SZN secondo un modello consolidato nel tempo. Sono attualmente in corso azioni, in parte finanziate da programmi europei, che mirano a condividere tali risorse con la comunità scientifica nazionale ed internazionale. In termini di *outcome* per quest'area strategica è possibile identificare diversi livelli di impatto. Da una parte (piano interno) si realizza un continuo aggiornamento delle conoscenze ed un arricchimento del *know-how*; dall'altro (piano esterno) si accresce la potenzialità della SZN di attrarre fondi, partecipare a *network* e progetti e mantenere un elevato standard qualitativo tale da consentirle di competere a livello europeo ed internazionale.

Gestione delle risorse

La SZN in quanto Ente Pubblico di Ricerca, pur godendo di autonomia statutaria finanziaria e regolamentare, è sottoposta alle norme e alla maggior parte dei vincoli imposti dal legislatore alla pubblica amministrazione. D'altra parte le entrate della SZN sono ascrivibili a finanza derivata e, pertanto, in un quadro di risorse pubbliche per la ricerca in costante diminuzione, un'oculata gestione delle stesse rappresenta un'area strategica trasversale a quelle precedentemente menzionate. Gli stakeholder di tale area strategica possono essere rappresentati dal personale scientifico e tecnico della SZN e dal ministero vigilante. In termini di *outcome* una gestione delle risorse efficace ed efficiente consentirà la prosecuzione delle attività, o un eventuale potenziamento delle stesse, al personale di ricerca, mentre permetterà al MIUR, coerentemente con quanto previsto dal Dlgs 213 del 32/12/2009, una più puntuale ed efficace allocazione del fondo ordinario degli enti da destinare al finanziamento premiale di specifici programmi e progetti proposti dalla SZN.

3. Analisi del contesto

L'analisi del contesto contribuisce a fornire elementi utili a definire il quadro di riferimento in cui si sviluppa il Piano delle *performance*. Tali elementi sono di natura assai eterogenea e sono stati di seguito raccolti secondo le modalità suggerite per la compilazione del Piano.

In particolare, nel declinare l'analisi del contesto esterno ci si è concentrati nel descrivere gli sviluppi futuri attesi nei settori di ricerca della SZN ed i documenti programmatici di riferimento della Commissione Europea e dello Stato italiano.



L'Ente ha avviato e praticato forme di verifica e pianificazione partecipata per documenti e/o eventi importanti e strategici per l'attività della SZN quali ad esempio:

1. La partecipazione attiva dei ricercatori dell'Ente alla stesura del Piano Triennale 2014-2016 delle Attività di Ricerca che - a seguito delle indicazioni del Ministero vigilante ha contribuito fortemente al processo di riorganizzazione delle linee di ricerca; processo che verrà certamente consolidato e perfezionato negli anni a venire, anche alla luce della generale tendenza a favorire la collaborazione e partecipazione extramurale nazionale ed internazionale.
2. Il processo di valutazione della ricerca (2012) in risposta al bando dell'ANVUR che è stata pubblicata nel 2013.
3. Una discussione *in progress* sulla organizzazione scientifica che contribuirà a favorire la definizione di un modello organizzativo delle attività di ricerca in grado di integrare la valutazione organizzativa e quella scientifica così che da migliorare la competitività dell'Ente in un processo condiviso dalla comunità della stessa SZN.

Questi eventi e considerazioni rappresentano un segnale forte del tentativo di allargare la platea di soggetti chiamati a intervenire nel corso del processo di elaborazione della strategia dell'Ente.

Per quanto riguarda invece l'analisi del contesto interno ci si è soffermati su alcune peculiarità dell'Ente, sia in termini di capacità operativa sia in termini di risorse umane e strumentali. L'analisi del contesto ha potuto beneficiare del contributo di analisi e di discussione che è emerso nel corso del processo di elaborazione del piano, a testimonianza del graduale ma inarrestabile percorso di estensione delle responsabilità strategiche nella formulazione degli obiettivi e nell'implementazione delle decisioni.

3.1. Analisi del contesto esterno

Il nostro pianeta, anche se chiamato "Terra", è ricoperto per tre quarti dagli oceani. Gli organismi che vivono in questo enorme ecosistema, oltre ad essere un'insostituibile fonte di risorse biologiche, genetiche e di conoscenza, svolgono un ruolo fondamentale nella regolazione del clima del pianeta.

La biologia marina studia gli organismi che vivono nei mari e le relazioni che essi stabiliscono tra loro e con l'ambiente circostante, con particolare riguardo alla loro



fisiologia, evoluzione e distribuzione. Nata come scienza di base, con il crescente aumento della pressione umana sul mare, la biologia marina è andata sviluppandosi anche in vari settori applicativi, relativi alla tutela e conservazione dell'ambiente, alla valorizzazione e gestione della pesca e dell'acquacoltura. Queste problematiche sono strettamente legate ai temi fondamentali della biologia marina e devono perciò esserne considerate parte integrante.

Dal punto di vista operativo la biologia marina è dunque indispensabile per affrontare i temi della conservazione del mare, del mantenimento e miglioramento delle sue risorse e per far luce sul ruolo degli organismi marini nel sostenere l'equilibrio del clima del nostro pianeta. Allo stesso tempo, gli organismi marini offrono importanti opportunità alla ricerca biologica fondamentale. Per quasi trent'anni (dall'inizio della rivoluzione molecolare negli anni Settanta fino ai primi anni del secondo millennio) lo studio della biologia si è concentrato su pochi organismi, scelti prevalentemente sulla possibilità di mantenerli ed allevarli in laboratorio. Nessun organismo marino ha fatto parte di questo ristretto numero di modelli, seppure nel mare sia rappresentata una larga quota della diversità biologica dell'intero pianeta. In pochi anni, però, a partire dall'inizio del secondo millennio, la tendenza si è invertita. A determinare il radicale cambiamento di prospettiva sono stati il tumultuoso sviluppo delle metodiche del sequenziamento del DNA e le conseguenti applicazioni che permettono ai biologi di estendere i loro studi a uno spettro di organismi assai più vasto. L'enorme biodiversità marina torna quindi ad attrarre l'attenzione dell'intera comunità dei biologi.

Si è aperta la strada ad un'esplorazione senza precedenti, che condurrà certamente alla scoperta di nuovi meccanismi biologici e di risorse genetiche d'inaspettata diversità. Inoltre, la disponibilità di nuovi dati e conoscenze sugli organismi marini permetterà a una nuova generazione di ecologi un moderno approccio alla comprensione dei meccanismi che presiedono agli equilibri climatici globali.

Le indicazioni sopra descritte trovano conferma in diversi documenti di programmazione della ricerca scientifica comunitaria e nazionale quali (ad es.) la **Joint Programming Initiative "Healthy and productive Seas and Oceans" JPI OCEANS**, un'iniziativa degli Stati membri della CE giudicata matura dalla Commissione Europea il 6 maggio 2011. Secondo tale programma, la ricerca su organismi marini potrà contribuire fortemente ad identificare soluzioni innovative per affrontare problemi fondamentali quali il ritorno ad una crescita sostenibile, il miglioramento dei livelli occupazionali ed i cambiamenti climatici contribuendo a sviluppare una società con una efficiente gestione delle risorse e dell'energia.



Analogamente, le osservazioni del **MARCOM+ Consortium** che ritiene che la ricerca in Europa debba capitalizzare l'enorme potenziale dei network di ricerca marina e marittima per affrontare le sfide di natura ecologica, sociale ed economica che il mondo si trova di fronte, sono coerenti con il quadro di sviluppo precedentemente descritto.

La decisione della Commissione Europea del 1 settembre 2010 in merito a “**criteria and methodological standards on good environmental status of marine waters**” recita *“there is a substantial need to develop additional scientific understanding for assessing good environmental status in a coherent and holistic manner to support the ecosystem-based approach to management. An improved scientific knowledge needs to be developed, in particular through the Communication ‘A European Strategy for Marine and Maritime Research. A coherent European Research Area framework in support of a sustainable use of oceans and seas’, in the framework of the Communication ‘Europe 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth’ and in coherence with other Union legislation and policies. It is also appropriate to integrate later on in the process the forthcoming experience to be developed at national and regional level in the implementation of the preparatory stages of the marine strategies listed in Article 5(2)(a) of Directive 2008/56/EC”*.

Le Comunicazioni della Commissione del Parlamento europeo del 2007 (“An Integrated Maritime Policy for the European Union”), del 2008 (“A European Strategy for Marine and Maritime Research. A Coherent European Research Area Framework in Support of a Sustainable Use of Oceans and Seas”) e del 2010 (“Marine Knowledge 2020. Marine Data and Observation for Smart and Sustainable Growth”) confortano tale visione.

La Direttiva del Parlamento europeo del 17 giugno 2008 **2008/56/EC** “Establishing a Framework for Community Action in the Field of Marine Environmental Policy (Marine Strategy Framework Directive), infine, offre un’autorevole conferma della centralità del tema delle politiche a sostegno della ricerca in ambiente marino.

Per quanto attiene il Piano Nazionale della Ricerca 2011-2013 approvato nella seduta del CIPE del 23/03/2011, uno specifico progetto bandiera rappresentativo del nuovo approccio allo sviluppo della ricerca e dell’attrattività del sistema paese è dedicato alla ricerca sul mare (RITMARE). Se quindi il panorama della politica scientifica presenta grandi possibilità di sviluppo della SZN sia a livello nazionale che internazionale, considerata la peculiarità e l’importanza della missione dell’Ente, è necessario considerare che il quadro generale inerente la finanza pubblica non consente a livello attuale di prevedere il necessario potenziamento soprattutto in termini di risorse umane necessario a sostenere al meglio tutte le attività che la SZN potrebbe porre in essere. In quest’ottica, sarà indispensabile



sviluppare un percorso di ottimizzazione delle risorse umane e finanziarie attualmente disponibili al fine di raggiungere gli obiettivi della performance che saranno di seguito indicati.

3.2. Analisi del contesto interno

Confrontando le competenze e le capacità operative presenti nella SZN con quelle delle altre istituzioni di ricerca nazionali e internazionali, pur considerando le dimensioni dell'ente in termini di risorse umane e strumentali, la SZN assume un carattere di assoluta unicità per alcune caratteristiche chiave quali:

- a. la co-esistenza di ricerca biologica ed ecologica, elementi essenziali per una comprensione degli equilibri complessivi dell'ambiente marino e dei meccanismi di base che lo governano;
- b. la capacità di avvalersi di un approccio multidisciplinare che include la genetica, la biologia cellulare e dello sviluppo, la fisiologia, l'ecologia e l'oceanografia;
- c. la capacità di esplorare e sviluppare metodologie e protocolli sperimentali che rappresentano riferimento per importanti ricerche trasferite in altri sistemi e/o organismi;
- d. le competenze su un ampio spettro di organismi, che permettono ai ricercatori dell'Ente di affrontare problemi ecologici valutando l'apporto della componente biologica nella sua complessità;

La SZN è stata sempre caratterizzata sin dalla sua fondazione per la partecipazione a un esteso *network* di collaborazioni scientifiche a livello internazionale. Tale aspetto, anche per le sue specifiche peculiarità è stato ulteriormente potenziato negli ultimi anni ed infatti la SZN partecipa:

- a tutte le iniziative conseguenti ai “Network of Excellence” relativi alla Biologia Marina varati dall'Unione Europea durante il Framework Programme 6 (MARBEF, Marine Genomics, Euroceans), e principalmente all'EuroMarine Consortium, azione di supporto e coordinamento dell'FP7;



- a numerosi programmi europei, tra cui come già evidenziato il progetto ASSEMBLE, una rete per l'accesso a infrastrutture che consentano ai ricercatori dei paesi membri di condurre sperimentazioni avanzate nel campo della biologia marina ed utilizzando organismi marini;
- all'iniziativa *European Strategy Forum on Research Infrastructures* (ESFRI) dell'Unione Europea, attraverso il coordinamento di una infrastruttura dedicata alla Biologia Marina.

In particolare, l'ESFRI è uno strumento strategico della Commissione Europea la cui missione è di sviluppare una politica sulle infrastrutture di ricerca in Europa.

L'ESFRI ha elaborato una "Roadmap" in cui sono state selezionate, tra le proposte avanzate da istituti di ricerca afferenti ad i paesi membri, 44 infrastrutture di ricerca suddivise in diversi settori scientifico-applicativi, giudicate mature in quanto di interesse pan-europeo e corrispondenti ai bisogni a lungo termine della comunità scientifica.

Nell'ambito del settore "Biological and Medical Sciences" (BMS) sono state incluse 11 infrastrutture tra cui quella European Marine Biological Resource Center (EMBRC), promossa e coordinata dalla SZN.

L'EMBRC, come già è stato descritto precedentemente, prevede tra i suoi partecipanti:

1. Stazione Zoologica Anton Dohrn (coordinatore), Napoli (Italia)
2. University of Gothenburg, managing the Sven Lovén Centre for Marine Sciences (Sweden)
3. Centre National de la Recherche Scientifique e Université Pierre et Marie Curie, Paris (France):
 - Station Biologique de Roscoff, (France)
 - Observatoire Océanologique Banyuls sur mer (France)
 - Observatoire Océanologique Villefranche sur mer (France)
4. Scottish Association for Marine Science, (SAMS) Oban (UK)
5. University of St Andrews, managing the Scottish Oceans Institute (SOI) (Scotland)
6. The Marine Biological Association of the UK, Plymouth (UK)
7. Centro de Ciencias do Mar do Algarve (CCMAR) Faro (Portugal)
8. Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung, Bremerhaven (Germany)
9. Hellenic Center For Marine Research, Crete (Greece)
10. SARS - International Centre for Marine Molecular Biology Bergen (Norway)



11. European Molecular Biology Laboratory, Heidelberg (Germany)

Il seguente grafico descrive l'andamento del contributo ordinario concesso dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca alla SZN.

Per l'annualità 2011-13, il contributo straordinario è stato destinato dal MIUR al finanziamento del progetto di infrastruttura di ricerca europeo EMBRC.

Tabella 4. Andamento del contributo ordinario MIUR

	Contributo MIUR totale	Contributo ordinario MIUR	EMBRC	Biogem Scarl
2001	12776627	12776627	0	0
2002	12776627	12776627	0	0
2003	12521094	12521094	0	0
2004	14270670	14270670	0	0
2005	14885257	14885257	0	0
2006	14605552	13705552	0	900000
2007	14879692	13979692	0	900000
2008	14879692	13879692	0	1000000
2009	15333541	13833541	0	1500000
2010	15333541	13833541	0	1500000
2011	13776675	12776675	1000000	0
2012	14723254	13002089	221165	1500000
2013	15440000	12590000	1350000	1500000

Tabella 5. Il preconsuntivo di bilancio per il 2014

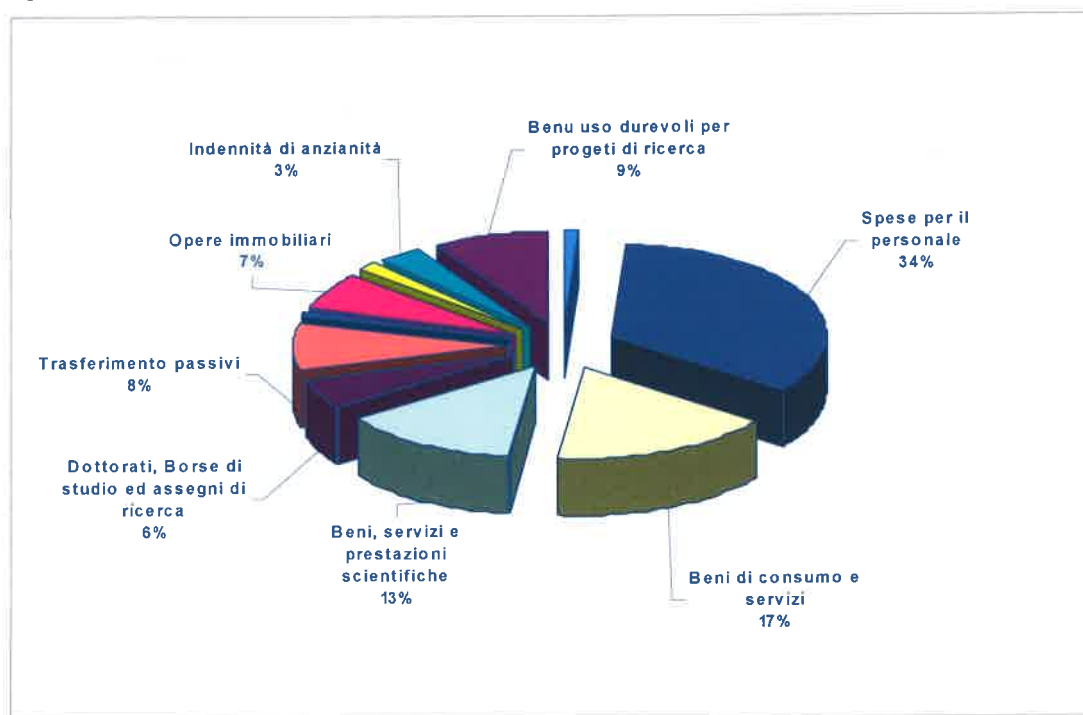
<i>Preconsuntivo di bilancio 2014</i>	
FOE	2.571.165,00
Commesse	177.086,33
FIRB	313.494,87
PON 2007-2013	6.017.821,18
Progetti Premiali	695.399,23
Altri Enti	1.424.670,67
7* PQ	1.855.515,03
Regione Campania	80.392,84
Altri programmi internazionali	776.556,47
	13.912.101,62

In linea generale, se confermato l'attuale quadro di finanziamento da parte dello Stato, la SZN gode di buona salute finanziaria, in quanto non impegna più del 50% del proprio



bilancio per spese di personale e non è gravata da oneri finanziari derivanti da mutui. Inoltre, nel corso del 2012-13, si sono concretizzate numerose progettualità presentate dalla SZN soprattutto nell'ambito del FP7 e del PON " Ricerca e competitività " 2007-2013 (cfr Allegati tecnici).

Figura 3. Le uscite correnti nel 2013



In merito alle risorse umane è opportuno fare alcune considerazioni.

Rispetto a questo dato occorre ricordare che, come descritto nella circolare n. 3851 del 27/1/2009 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'attuale quadro normativo per la programmazione delle risorse umane tiene conto di due criteri concorrenti:

- del turnover, secondo cui gli EPR posso procedere ad assunzioni di personale con rapporto di lavoro a tempo determinato entro il limite delle risorse relative alla cessazione dei soli rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno;
- della spesa del personale, che deve essere sempre contenuta nel limite dell'80 per cento delle proprie entrate correnti complessive, come risultanti dal bilancio consuntivo dell'anno precedente.

A tali vincoli, si aggiunge che il reclutamento del personale a tempo indeterminato può essere effettuato nei limiti della Dotazione Organica vigente così determinata a seguito della legge 311/2004 o modificata ad invarianza di spesa. Di fatto, questo rende



impossibile da parte della SZN il raggiungimento del limite dell'80 per cento delle proprie entrate correnti complessive, limite che la SZN non ritiene assolutamente fisiologico ma che è molto superiore alla spesa attuale. Risulta pertanto necessario superare le limitazioni derivanti da una rigida applicazione del *turnover*, che in ragione del numero di unità personale dell'Ente attualmente in servizio e delle relative caratteristiche anagrafiche potrebbe esitare in un sostanziale blocco delle assunzioni, e consentire un ampliamento della Dotazione Organica, al fine di poter prevedere le specifiche figure professionali che consentano il mantenimento delle attività istituzionali e un adeguato sviluppo dell'Ente.

Infine, occorre segnalare che a seguito del Decreto legislativo n.213 del 31 dicembre 2009 "Riordino degli Enti di Ricerca", l'Ente deve provvedere a formulare nuovi Regolamenti di organizzazione e funzionamento del personale e di amministrazione e contabilità. In particolare, la riorganizzazione dell'Ente prevede l'istituzione delle Sezioni quali unità organizzative presso cui si svolgono le attività scientifiche e tecnologiche dell'Ente, costituite e articolate in base al regolamento di organizzazione e di funzionamento dell'Ente.

Rispetto al precedente statuto, per favorire un maggiore coinvolgimento del personale tecnico e di ricerca alla vita della SZN e consentire loro di contribuire alle fasi decisionali con proposte e pareri indirizzati agli organi deliberanti, è stato istituito Il Consiglio delle Sezioni (CdS). Tale assemblea è costituita dai coordinatori delle Sezioni e da un componente, per ciascuna Sezione, eletto da tutti i dipendenti ad essa afferente. Al CdS è affidato il compito di facilitare la gestione e lo sviluppo unitario delle attività della SZN. Con particolare riferimento agli obiettivi del Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, il CdS collabora con il Presidente alla formulazione della parte scientifica del Documento di Visione Strategica Decennale, del Piano Triennale e dei relativi aggiornamenti, nonché alla relazione di aggiornamento al bilancio preventivo e al bilancio consuntivo; esprime un parere al CdA sulla proposta complessiva del Piano Triennale dell'Ente e dei relativi aggiornamenti; esprime parere sulle modifiche al regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Ente. I componenti del CdS durano in carica cinque anni. I coordinatori delle Sezioni, attraverso regolari consultazioni, partecipano ai processi decisionali e al funzionamento dell'Ente e hanno il compito di elaborare una relazione annuale sui risultati delle attività svolte da trasmettere al Presidente della SZN.



Infine, è stato nominato con Delibera del Presidente n. 92 del 13/12/2011, il Comitato Unico di Garanzia della Stazione Zoologica Anton Dohrn che ha iniziato le attività previste (Art. 21, L. 183/2010) a partire da gennaio 2012. Nel corso del suo periodo di attività il Comitato ha raggiunto una serie di obiettivi concreti, propedeutici alla predisposizione di un piano triennale per il benessere sul lavoro.

In particolare:

- Ha approvato un regolamento che disciplina l'attività dello stesso Comitato;
- Ha preso contatti con altre istituzioni (CNR, Provincia) per confrontare le azioni intraprese e da intraprendere;
- Ha incontrato la consigliera Provinciale di Parità che ha proposto all'Ente di firmare la Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, per definire ed attuare politiche nel rispetto dei principi di pari opportunità e trattamento sul lavoro;
- Ha prodotto uno schema delle pagine web che dovranno essere inserite sul sito della Stazione Zoologica Anton Dohrn, allo scopo di integrare il principio di parità di trattamento in tutte le fasi che regolano la vita dell'Ente, anche sensibilizzando e formando opportunamente il personale sul valore della diversità, attraverso il mezzo informatico;
- Infine il CUG ha promosso un primo incontro formale con il personale tutto, in cui è intervenuta la Consigliera Provinciale di Parità, allo scopo di comunicare l'impegno assunto a favore di una cultura delle pari opportunità ed allo scopo di iniziare un processo di comunicazione *bottom-up*, che consenta di trasferire ai vertici tutte le istanze proposte, purché tese a superare gli stereotipi di genere e ad attuare politiche di pari opportunità e benessere sul lavoro.

Durante l'incontro il CUG ha presentato al personale il Regolamento del Comitato Unico di Garanzia e l'indirizzo di posta elettronica per eventuali comunicazioni.

Il CUG ha anche raccolto informazioni e pareri, consultando il personale, i sindacati e le RSU, in merito al nuovo Regolamento di Organizzazione e Funzionamento in corso di elaborazione della Stazione Zoologica, provvedendo ad inviare ai vertici dell'Ente una serie di suggerimenti tesi a migliorare l'ambiente di lavoro e la produttività.

Il CUG intende raccogliere, presso gli uffici dell'Ente ma anche dalla base, una serie di informazioni necessarie per ottenere un quadro preciso della situazione attuale e delineare così obiettivi possibili nel prossimo futuro.



4. Obiettivi strategici

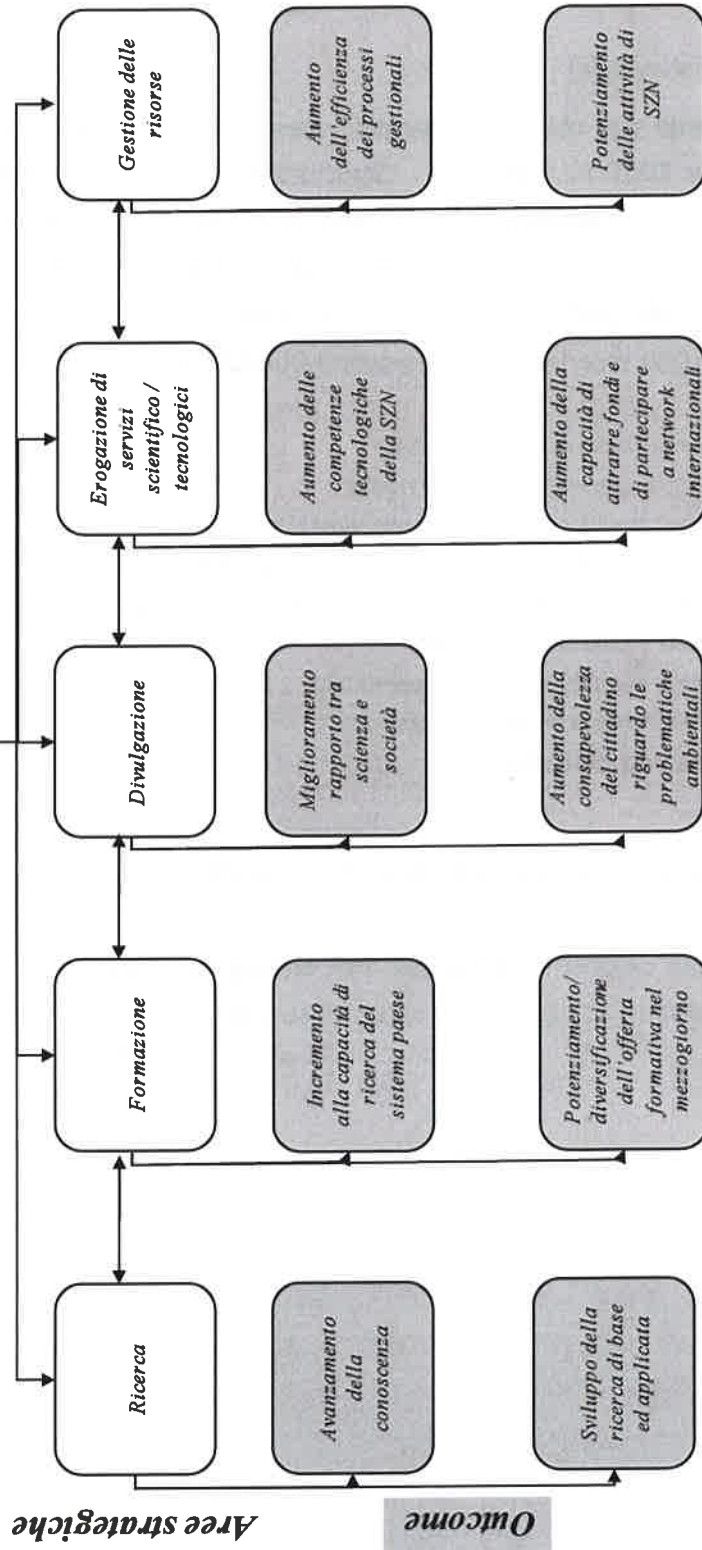
Con riferimento agli obiettivi strategici, questi sono stati declinati come previsto dalla deliberazione CIVIT n. 112/2010 - “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*”. In relazione al mandato istituzionale ed alle aree strategiche che caratterizzano la SZN e con riferimento al Modello per il sistema di misurazione e valutazione della performance della SZN predisposto dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sono individuati i seguenti Obiettivi strategici:

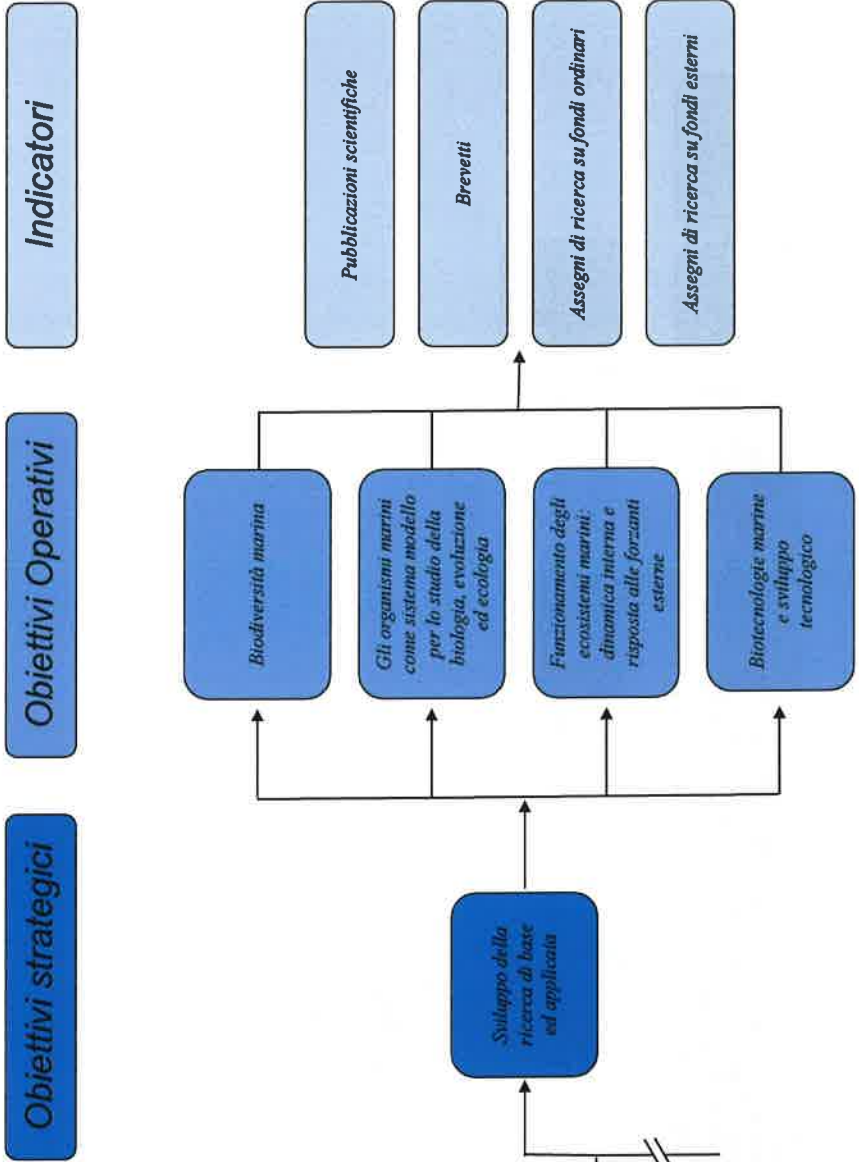
- Sviluppare la ricerca di base ed applicata
- Consolidare la rete internazionale di ricerca
- Consolidare l'attività di formazione svolta dalla SZN
- Estendere e arricchire il programma di iniziative di divulgazione verso il pubblico
- Rafforzare la comunicazione al pubblico dei risultati della ricerca scientifica e l'immagine Istituzionale
- Migliorare la qualità dei servizi interni
- Potenziare i servizi di monitoraggio ambientale
- Migliorare l'efficienza dei processi gestionali
- Potenziare l'amministrazione.

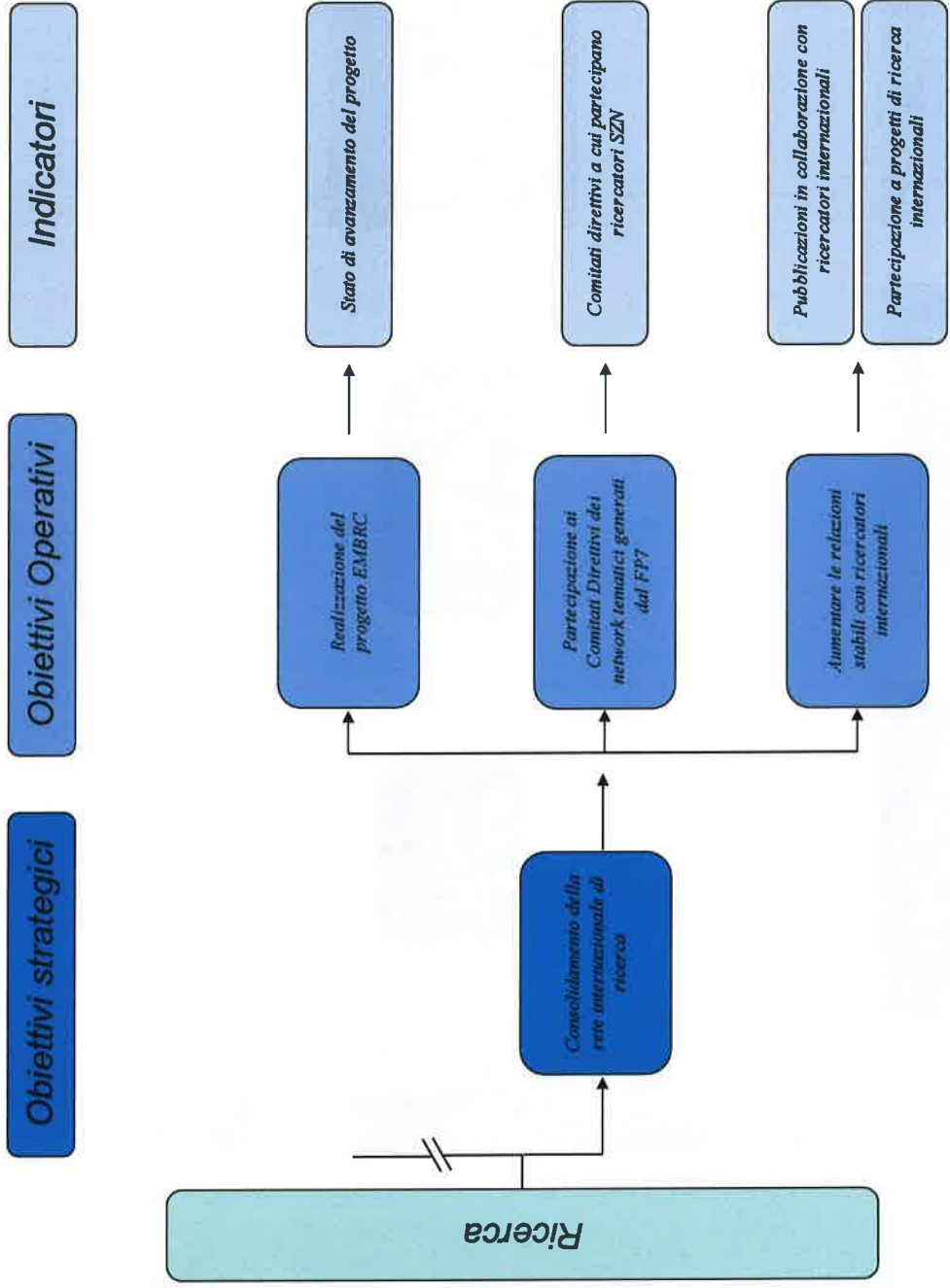
5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Sono di seguito descritti, ripartiti per aree strategiche, gli obiettivi operativi ed i relativi indicatori afferenti ad ogni singolo obiettivo strategico.

La missione della Stazione Zoologica è la ricerca sui processi fondamentali della biologia, con specifico riferimento agli organismi marini e alla loro biodiversità, in stretto legame con lo studio della loro evoluzione e della dinamica degli ecosistemi marini, attraverso un approccio integrato e interdisciplinare che include lo studio delle applicazioni biotecnologiche.







Formazione

Consolidamento
delle attività di
formazione
svolte dalla SZN

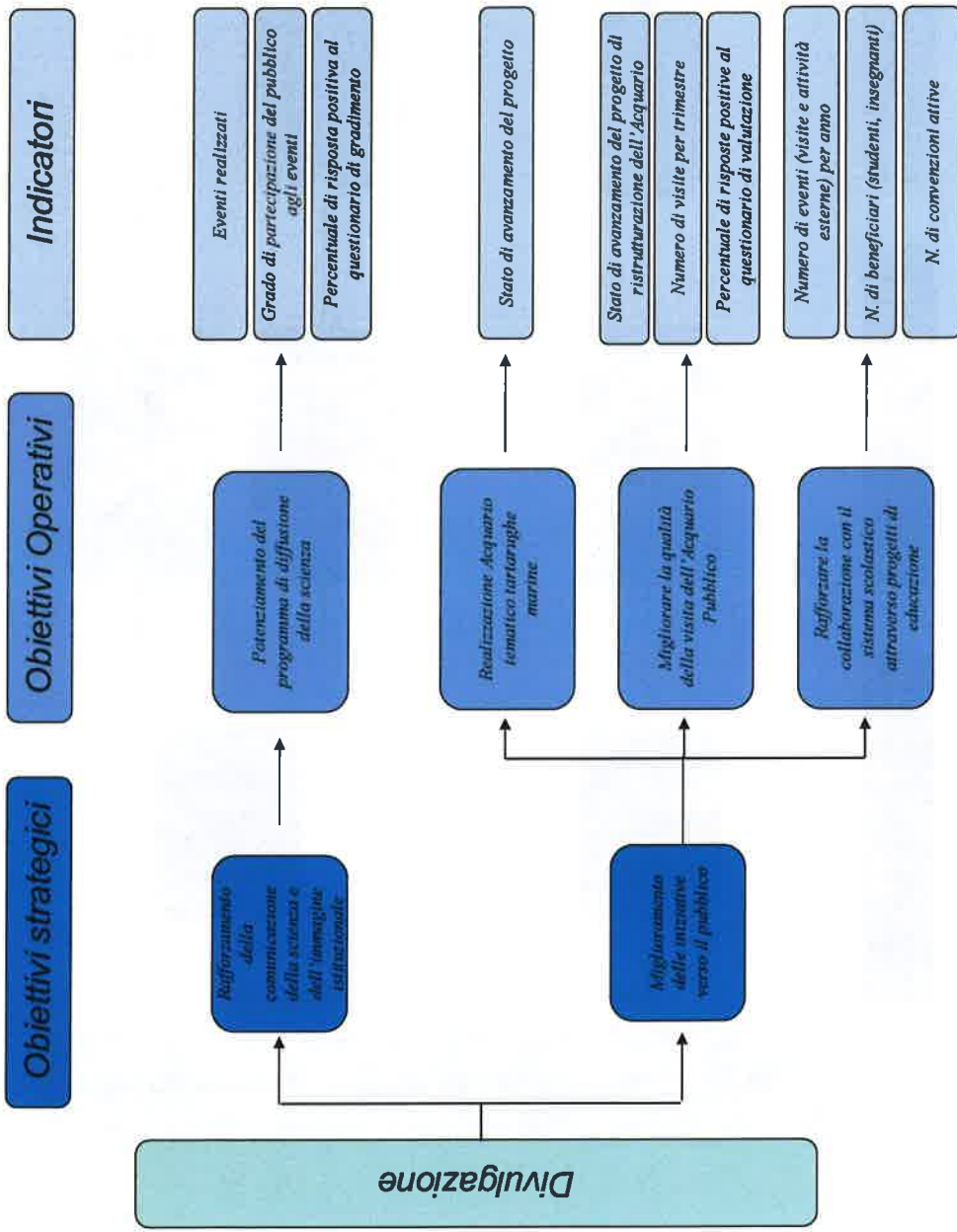
Mantenimento del
numero di dottorati
finanziati dalla SZN

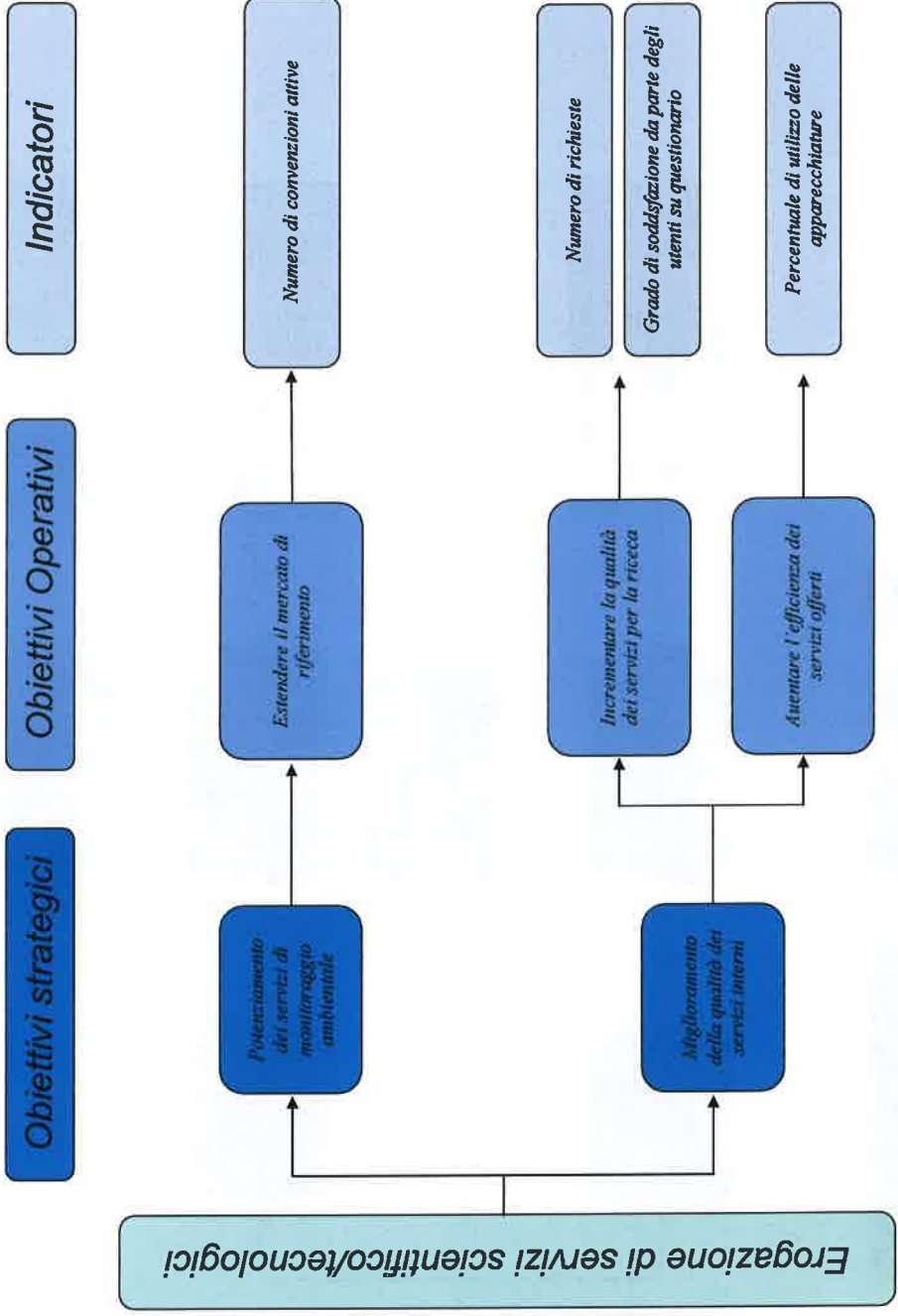
- Numero studenti dottorato finanziati dalla SZN
- Percentuale di successo post-diploma
- Durata dell'attività di ricerca finalizzata al conseguimento del titolo
- Percentuale di successo

Obiettivi strategici

Obiettivi Operativi

Indicatori

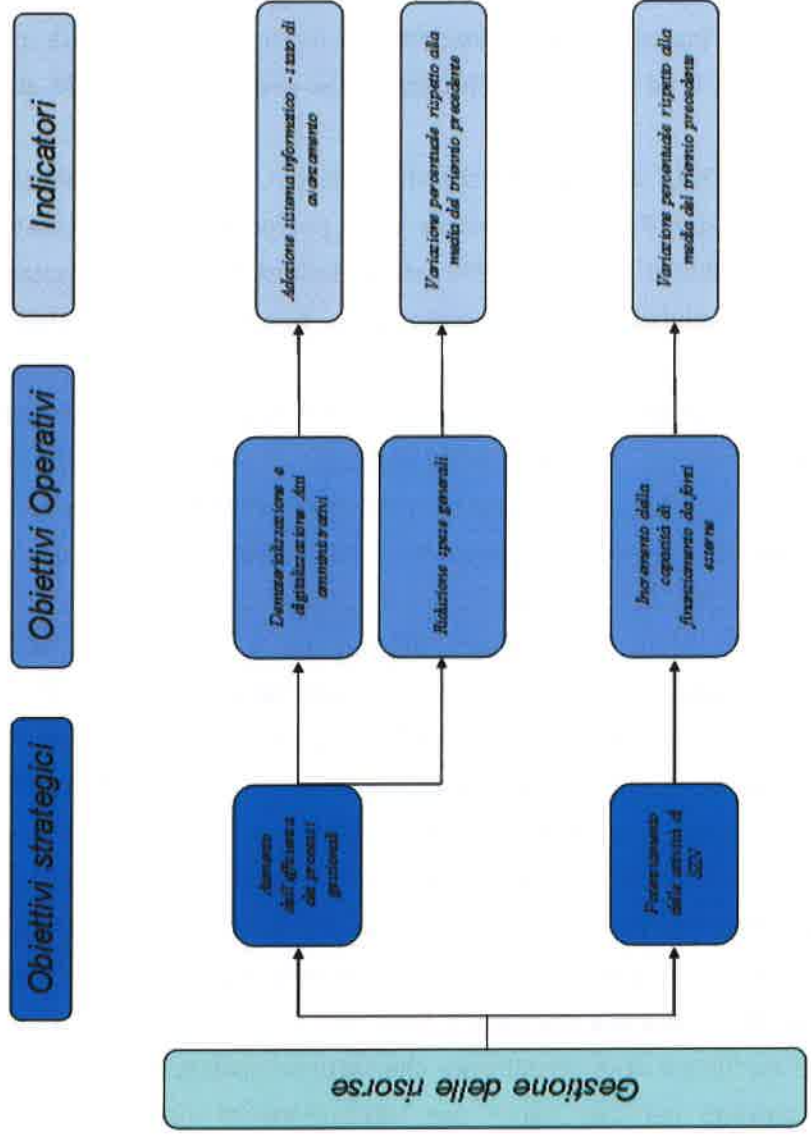




Obiettivi strategici

Obiettivi Operativi

Indicatori





5.1. Obiettivi individuali

Il titolo II ed il titolo III del Dlgs n° 150 del 27 ottobre 2009 descrivono il ciclo di gestione e la trasparenza e la rendicontazione della performance delle pubbliche amministrazioni.

Lo stesso decreto tuttavia, all'art.74, per le specifiche peculiarità dell'attività svolte dai tecnologi e dai ricercatori degli enti di ricerca e da altre categorie di dipendenti pubblici, rimanda all'emanazione di decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (DPCM), di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca ed il Ministro dell'Economia e delle Finanze, la determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni titolo II ed il titolo III del Dlgs n° 150 del 27 ottobre 2009 al suddetto personale.

Il DPCM del 26 gennaio 2011 stabilisce che specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il *ciclo di gestione della performance* dei ricercatori e dei tecnologi degli Enti pubblici di ricerca (EPR) siano definiti dall'ANVUR di intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

In merito alla valutazione delle attività, l'art. 15 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. In particolare, la valutazione dei ricercatori e tecnologi viene coordinata dal Consiglio Scientifico dell'Ente eventualmente integrata da scienziati esterni da esso indicati.

Sulla base delle precedenti considerazioni, anche se la deliberazione CIVIT n° 37 del 2010 ha previsto che ricercatori e tecnologi rientrino nelle funzioni di misurazioni che l'OIV è chiamato a svolgere solo per le attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi, ed in funzione del fatto che per tali figure professionali risulta difficilmente separabile la valutazione della ricerca da quelle relative alla sua attività di gestione, non si prevede di assegnare specifici obiettivi a tale tipologia di personale.

A tal proposito è comunque utile sottolineare che l'attuale contratto collettivo nazionale di lavoro non prevede per tali figure 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, non sarebbe possibile remunerare la prestazione di tale tipologia di personale.

La SZN è priva di personale afferente ai ruoli dirigenziali amministrativi e di conseguenza l'unica figura dirigenziale a cui affidare obiettivi è 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, alla luce della delibera CIVIT n° 123 del 2010, viene formulata dall'OIV.

Su tale base e in funzione del processo di riorganizzazione a cui è sottoposto la SZN e a seguito della deliberazione del Consiglio di Amministrazione numero 15 del 19 giugno 2014, gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale sono:

1. l'avvio del processo di dematerializzazione e digitalizzazione degli atti amministrativi dell'Ente
2. la riduzione delle spese generali
3. l'aumento del 20% del finanziamento esterno, rispetto alla media del triennio precedente.

6. Sistemi di valutazione e misurazione della *performance* individuale

La deliberazione CIVIT n° 111 del 2010 invita alla luce di quanto previsto dagli articoli 19 e 65 del d.lgs 150 del 2009 e all'art. 9 del d.lgs 78 del 2010 convertito, con modificazioni, dalla legge 122 del 2010 ad adottare un sistema di valutazione e misurazione della *performance* individuale. Fermo restando quanto descritto al paragrafo precedente in merito ai ricercatori e tecnologi tale sistema trova applicazione per il personale tecnico ed amministrativo afferente ai livelli professionali IV- VIII.

L'Intesa del 4 febbraio 2011 sottoscritta tra governo ed organizzazioni sindacali specifica come in relazione alle azioni di contenimento della spesa in materia di pubblico impiego previste all'art. 9 del decreto legge n.78 del 2010, convertito con modificazioni dalla legge 122 del 2010, le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria conseguite dai lavoratori nel 2010, non devono diminuire per effetto dell'applicazione dell'art.19 del d.lgs 150 del 2009. Le disposizioni di tale articolo trovano applicazione per le risorse aggiuntive derivanti dal cosiddetto dividendo per l'efficienza attualmente non applicato alla SZN.

Il modello di valutazione individuale attualmente adottato dalla SZN (si veda la Sezione Trasparenza e merito del sito www.szn.it) a seguito della contrattazione integrativa del 11 ottobre 2010 risulta ancora valido nei suoi principi fondamentali, anche se è in corso una rivisitazione di tale contrattazione.



In particolare, per quanto riguarda le attività assegnate a tale personale, si prevede a valle del processo di riorganizzazione di legare le stesse agli obiettivi strategici ed operativi individuati dal piano vigente.

Il rationale di tale scelta risiede nella opportunità di non separare gli obiettivi operativi assegnati al personale tecnico da quelli relativi ai ricercatori e tecnologi e per quanto riguarda il personale amministrativo dalla necessità di operare in un quadro organizzativo coerente con lo statuto recentemente approvato così descritto dai nuovi regolamenti dell'ente la cui approvazione è prevista entro la fine del 2014.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del *Ciclo di gestione delle performance*

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Nell'ottica dell'integrazione tra i diversi Piani, la redazione del Piano Triennale delle attività di ricerca è stata effettuata coordinando gli interventi della comunità scientifica interna e dei referenti dei servizi tecnologici con: *i*) continui scambi di informazioni; *ii*) gestendo il flusso delle informazioni; *iii*) favorendo l'individuazione e la revisione degli obiettivi e degli indicatori di questo Piano.

Il piano è stato elaborato sotto le indicazioni della Presidenza (*stakeholder* principale) secondo le linee guida fornite dal MIUR per la predisposizione del Piano Triennale 2014-2016 della SZN (nota del MIUR del 9/02/2012, prot. 201) In particolare, il Piano Triennale 2014-2016 è stato elaborato dai ricercatori con l'assistenza tecnico-scientifica di un delegato della Presidenza. Per la sua stesura i risultati delle attività di ricerca e supporto tecnologico, nonché la progettualità proposta sono state discusse in varie sedi, incluse diverse riunioni plenarie a cui ha partecipato il delegato della Presidenza, in altre dove i coordinatori dei singoli laboratori e/o aree hanno guidato la discussione e il libero scambio di opinioni e dati. L'effettiva stesura è stata realizzata assemblando i vari contributi anche attraverso vari contatti incluse numerose email; un processo durato circa 30 giorni. Il risultato di tale attività è raccolto nel documento "Piano Triennale 2014-2016 della Stazione Zoologica Anton Dohrn", approvato con Delibera del Presidente n. 34 del 9/4/2014, e trasmesso al MIUR in data 11/4/2014.

Il documento nel suo complesso raccoglie la programmazione scientifica dell'Ente dando informazioni sui progetti che l'Ente avrà come obiettivo nel trienni. 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*. In particolare, la redazione del piano della *performance* è stata curata principalmente dalla Struttura Tecnica (nominata con Delibera del Presidente n. 8 del 17/01/2012) in collaborazione con i Capi Area e i Capi Laboratorio, 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 e del Documento di visione strategica previsti dal d. lgs 213 del 31 dicembre 2009.

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.

7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La coerenza del Piano della *Performance* con la programmazione economico finanziaria e di bilancio è assicurata dal processo di individuazione degli obiettivi operativi che, nel caso della SZN, sono sostanzialmente coincidenti con quelli descritti nel Piano triennale di Attività. Benché il piano sia stato redatto dopo la redazione del bilancio preventivo 2014, la gradualità di attuazione del piano e l'impianto strategico sopra delineato consentono sin da ora di rendere perfettamente coerente le risorse disponibili con l'attuale piano delle *performance*.

In tale quadro bisogna considerare le disposizioni del D.Lgs n. 91 del 31/05/2011, ed in particolare quelle previste dal Titolo V che saranno pienamente operative a valle del previsto decreto del Ministro dell'Istruzione Università e Ricerca d'intesa con il Ministro dell'Economia e Finanza.

7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il Piano della *performance* deve intendersi ai sensi dell'art. 10 del d.lgs 150 del 2009 quale documento di programmazione triennale che deve essere adottato «in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio»; deve individuare «gli obiettivi strategici ed operativi» e definire «con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della



performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori».

In termini di programmazione delle attività interviene per gli Enti pubblici di ricerca il d.lgs 213 del 31 dicembre 2009 che indica il piano triennale di attività (PTA) e nel documento di visione decennale quali strumenti di programmazione da sottoporre al ministero vigilante ed al parere del Ministero dell'economia e delle finanze e dal Dipartimento della funzione pubblica della presidenza del consiglio dei Ministri per quanto riguarda il piano di fabbisogno di personale contenuto nel PTA.

Oltre a tale documentazione la SZN adotta come ulteriori documenti programmatici per la gestione delle risorse il Bilancio Preventivo ed il Conto consuntivo.

Risulta evidente da quanto precedentemente descritto che, indipendentemente dalla sequenza cronologica dettagliata con la quale i suddetti documenti vengono predisposti ed approvati, non si può non evidenziare il pericolo di ridondanza ed eventuale disallineamento delle informazioni fornite in mancanza di sistemi informatici integrati di gestione di tali informazioni.

Sulla base della normativa vigente la seguente tabella descrive a regime il ciclo delle performance e la sua integrazione con gli altri documenti di programmazione.

Tabella 6 Il ciclo delle performance e la sua integrazione con gli altri documenti di programmazione

FASE	ATTORI COINVOLTI	RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E BILANCIO	CALENDARIO
Definizione obiettivi strategici	Presidente, Consiglio Sezioni, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	Piano triennale attività	Entro il 31 marzo
Condivisione e assegnazione degli obiettivi strategici e operativi con definizione di obiettivi di unità, indicatori di performance e target da raggiungere	Presidente, Direttore Generale, con responsabili di strutture organizzative		Entro il 30 novembre



FASE	ATTORI COINVOLTI	RACCORDO CON DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E BILANCIO	CALENDARIO
Linee programmatiche	Presidente, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione,	Bilancio previsionale e Relazione programmatica	Entro il 31 dicembre
Assegnazione obiettivi individuali	Responsabili di strutture organizzative		Entro il 31 gennaio
Piano della <i>performance</i>	Presidente, Direttore generale, Consiglio di amministrazione,		Entro il 31 gennaio
Valutazione annuale (per l'anno precedente)	Presidente, Direttore generale con responsabili di strutture organizzative		Entro il 31 marzo dell'anno successivo
Relazione sulla <i>performance</i>	Presidente, Direttore generale, Consiglio di amministrazione, OIV		Entro il 30 giugno
Rendicontazione intermedia	Responsabili di strutture per le performance individuali, Direttore generale per la performance organizzativa		Entro il 30 giugno per i primi sei mesi dell'anno
Valutazione intermedia e azioni correttive	Presidente, Direttore generale con responsabili di strutture organizzative	Assestamento di bilancio (entro il 31 luglio)	Entro il 10 luglio

E' previsto che il piano della *performance* si articoli su un orizzonte temporale di tre anni. Il processo di pianificazione strategico-gestionale deve tenere conto della:

1. Modifica dell'assetto organizzativo.
2. Necessità di definire meglio e rendere operativi il quadro degli indicatori.
3. Necessario raccordo con quanto stabilito dall'ANVUR e di concerto con il Consiglio Scientifico.

In particolare, a valle dell'approvazione del nuovo statuto (GURI n° del 19/04/2011), dovrà essere approvato il nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento nonché quello del personale e quello di amministrazione, economia e finanza.



Risulta evidente quindi che, nelle more della definizione di un nuovo quadro operativo e funzionale, alcuni obiettivi operativi declinati nel presente piano potranno essere meglio affidati alle competenti strutture a partire dall'anno 2014.

Per quanto riguarda il secondo punto, è opportuno sottolineare come il piano della *performance* rappresenti una occasione per approfondire e migliorare alcuni elementi del controllo di gestione e per evidenziare "strumenti di misura" che possano in modo oggettivo meglio orientare le scelte da parte degli organi di governo dell'Ente sia sugli obiettivi da perseguire che alle risorse da assegnare per il raggiungimento degli stessi.

In particolare, sarà sviluppata un'azione tesa alla verifica, alla attendibilità ed al popolamento di tutti gli indicatori presenti nel piano secondo le metodologie indicate nel sistema di misurazione e di valutazione della *performance* della SZN predisposto dall'Organismo indipendente di valutazione.

In particolare, nel corso del 2014, sarà verificata la possibilità di applicare quanto previsto nel "Modello per il sistema di misurazione e di valutazione delle performance della Stazione Zoologica" redatto dall'OIV, prof. Francesco Izzo, ed in particolare nella sezione scheda anagrafica di un indicatore, test della fattibilità informativa degli indicatori, test di validazione della qualità degli indicatori e test della qualità del target.

Al fine di rendere efficace ed efficiente sia la raccolta dei dati inerenti gli indicatori sia la loro conservazione ed il loro utilizzo per la verifica del raggiungimento degli obiettivi o per la ridefinizione degli stessi sarà necessario sviluppare uno specifico sistema informatico.

Infine, per il punto 3, come precedentemente specificato, è necessario raccordare l'attività di valutazione prevista dal piano della *performance* con quella "di valutazione scientifica dell'attività dell'Ente". Quest'ultima, infatti, è quella strategicamente preminente rispetto alle finalità e alla missione della SZN.

La SZN su tale aspetto dopo aver attuato nel periodo 2008-2010 una metodologia di assoluto rigore - perfettamente confrontabile con le principali esperienze di altri organismi di ricerca internazionali - di valutazione *peer-review*, inquadrata nell'ambito della politica scientifica generale dell'Ente, sta applicando i principi stabiliti dalla valutazione della ricerca stabiliti dall'ANVUR.

Il nuovo statuto prevede una stretta interconnessione dell'attività del Consiglio Scientifico con quanto stabilito dall'ANVUR. Alla luce delle suddette considerazioni il Piano della *Performance* tiene conto del sistema di valutazione che sarà sviluppato e ne riporterà i meccanismi ed i risultati di performance raggiunti.



Sulla base delle precedenti considerazioni gli indicatori del piano erano stati suddivisi in tre tipologie:

1. indicatore da definire a cura del Consiglio Scientifico/ANVUR
2. indicatore da implementare
3. indicatore attivo

Per quanto riguarda gli indicatori afferenti alla tipologia 2) l'aggiornamento del Piano previsto consentirà di individuare strutture responsabili e target da raggiungere in uno specifico arco temporale.

Tabella 7: Riepilogo indicatori e piano temporale della loro implementazione

Tipologia	2014	2015	2016
Indicatori attivi	22	28	28
Indicatori da implementare	7	-	-
Indicatore da definire CS/ANVUR	nd	-	-
TOTALI	29	29	29

Alle pagine che seguono, la tabella 8 elenca gli obiettivi operativi e i corrispondenti indicatori.



Tabella 8: obiettivi operativi/indicatori

Area	Obiettivo	Indicatore	Stato dell'indicatore
Ricerca	Programmi di Ricerca articolati lungo linee di azione in: Biodiversità marina Gli organismi marini come sistemi modello per lo studio della biologia, evoluzione ed ecologia Funzionamento degli ecosistemi marini: dinamica interna e risposta alle forzanti esterne Biotecnologie marine e sviluppo tecnologico	Publicazioni scientifiche	Attivo
		Brevetti	Attivo
		Assegni di ricerca su fondi ordinari	Attivo
		Assegni di ricerca su fondi esterni	Attivo
Ricerca	Realizzazione del progetto EMBRC	Stato di avanzamento del progetto	Attivo
Ricerca	Partecipazione ai Comitati Direttivi dei network tematici generati dal FP7	Comitati direttivi a cui partecipano ricercatori SZN	Attivo
Ricerca	Aumentare le relazioni stabili con ricercatori internazionali	Publicazioni in collaborazione con ricercatori internazionali	Attivo
		Partecipazione a progetti di ricerca internazionali	Attivo
Formazione	Mantenimento del numero di dottorati finanziati dalla SZN	Studenti di dottorato finanziati dalla SZN	Attivo
		Percentuale di successo post-diploma	da implementare
		Durata dell'attività finalizzata al conseguimento del titolo	da implementare
		Percentuale di successo	da implementare



Tabella 8: *continua*

Area	Obiettivo	Indicatore	Tipologia indicatore
Divulgazione	Potenziamento del programma di diffusione della scienza	Eventi realizzati	Attivo
		Grado di partecipazione del pubblico agli eventi	Attivo
		Percentuale di risposta positiva al questionario di gradimento	da Implementare
Divulgazione	Realizzazione dell'Acquario tematico tartarughe marine	Stato di avanzamento del progetto	Attivo
Divulgazione	Migliorare la qualità dell'esperienza di visita dell'Acquario pubblico	Stato di avanzamento del progetto di ristrutturazione dell'Acquario	da Implementare
		Visite per trimestre	Attivo
		Percentuale di risposte positive al questionario di valutazione	da Implementare
Divulgazione	Rafforzare la collaborazione con il sistema scolastico attraverso progetti di educazione	Eventi (visite e attività esterne) per anno	da Implementare
		Beneficiari (studenti, insegnanti)	da Implementare
		Convenzioni attive	Attivo
Erogazione di servizi scientifico/tecnologici	Estendere il mercato di riferimento	Convenzioni attive	Attivo
Erogazione di servizi scientifico/tecnologici	Incrementare la qualità dei servizi per la ricerca	Richieste	da Implementare
		Grado di soddisfazione da parte degli utenti su questionario	da Implementare
Erogazione di servizi scientifico/tecnologici	Aumentare l'efficienza dei servizi offerti	Percentuale di utilizzo delle apparecchiature	da Implementare
Gestione delle risorse	Dematerializzazione e digitalizzazione Atti amministrativi	Adozione sistema informatico - stato di avanzamento	Attivo
Gestione delle risorse	Riduzione spese Generali	Variazione percentuale rispetto alla media del triennio precedente	Attivo
Gestione delle risorse	Incremento della capacità di finanziamento da fonti esterne	Variazione percentuale rispetto alla media del triennio precedente	Attivo

Il Presidente,
Prof. Roberto Danovaro



8. Allegato tecnico - Sistema di Rilevazione obiettivi/indicatori

La rilevazione dei dati degli indicatori di cui alla Tabella 8 è curata così come di seguito schematizzato.

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Fonte dati
Programmi di Ricerca	Publicazioni scientifiche	Media annua ¹	Presidenza SZN, ANVUR-SZN
	Brevetti	Numero	Ufficio Affari Generali
	Assegni di ricerca su fondi ordinari	Numero	Ufficio Affari Generali
	Assegni di ricerca su fondi esterni	Numero	Ufficio Affari Generali
Realizzazione del progetto EMBRC	Stato di avanzamento del progetto	%	Project Manager EMBRC-SZN (o figura equivalente)
Partecipazione ai Comitati Direttivi dei network tematici generati da FP7	Comitati direttivi a cui partecipano ricercatori SZN	Numero	Segreteria Generale SZN
Aumentare le relazioni stabili con ricercatori internazionali	Publicazioni in collaborazione con ricercatori internazionali	Numero	Presidenza SZN, ANVUR-SZN
	Partecipazione a progetti di ricerca internazionali	Numero	Ufficio Affari Generali
Mantenimento del numero di dottorati finanziati dalla SZN	Studenti di dottorato finanziati dalla SZN	Numero	Coordinatore Commissione Dottorati SZN
	Percentuale di successo post-diploma ²	%	Coordinatore Commissione Dottorati SZN
	Percentuale di successo ³	%	Coordinatore Commissione Dottorati SZN
Potenziamento del programma di diffusione della scienza	Eventi realizzati	Numero	Comitato Science & Society
	Grado di partecipazione del pubblico agli eventi	Numero media iscritti	Comitato Science & Society
Migliorare la qualità dell'esperienza di visita dell'Acquario pubblico	Visite per trimestre	Media ⁴	Ufficio Ragioneria e Cassa
Rafforzare la collaborazione con il	Convenzioni attive	Numero	Segreteria Generale SZN

¹ È il numero medio di pubblicazioni scientifiche *peer-reviewed*, inclusi prodotti della ricerca sensu ANVUR, calcolate sulla base di un biennio

² Dato calcolato sulla base del numero di studenti che ha trovato collocazione dopo il conseguimento del titolo di Dottore di Ricerca

³ Numero di studenti che completano il dottorato

⁴ Media dei visitatori per trimestre, su base annua



Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Fonte dati
sistema scolastico attraverso progetti di educazione			
Estendere il mercato di riferimento	Convenzioni attive	Numero	Ufficio Affari Generali
Dematerializzazione e digitalizzazione Atti amministrativi	Stato di avanzamento	%	Direzione Generale
Riduzione spese Generali	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	%	Direzione Generale
Incremento della capacità di finanziamento da fonti esterne	Variazione rispetto alla media del triennio precedente	%	Direzione Generale

