

# Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste

---

## 1. Descrizione del Sistema

### Premessa

Il Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d'ora innanzi AREA) è ente pubblico di ricerca nazionale vigilato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, istituito, in attuazione dell'art. 26, ultimo comma, della legge 8 agosto 1977, n. 546, con D.P.R. 6 marzo 1978, n. 102, (capo II).

AREA ha realizzato negli ultimi trent'anni un Parco scientifico e tecnologico (AREA Science Park) articolato in due comprensori situati nel territorio di Trieste, ove sono insediati centri di ricerca e aziende ad alta vocazione tecnologica e sta per avviare ulteriori insediamenti nel comprensorio di Gorizia; predispone e attua programmi di trasferimento tecnologico in favore delle imprese insediate, delle imprese del territorio regionale e, previo accordo con soggetti pubblici e privati, anche in ambito nazionale e internazionale; attraverso una propria società, svolge funzione di incubatore di primo miglio di imprese ad alta vocazione tecnologica; progetta e realizza interventi di alta formazione, assegnando anche borse di formazione e assegni di ricerca.

Con riferimento all'evoluzione storica dell'Ente, si precisa che l'obiettivo iniziale di realizzazione e gestione del Parco scientifico e tecnologico è stato perseguito con successo ed ad oggi (2010) sono stati realizzati 87.000 mq di laboratori, uffici e servizi, che ospitano 87 laboratori di imprese ed enti diversi, con un occupazione complessiva di circa 2.500 addetti e un fatturato complessivo di 176,5 milioni di euro all'anno. A partire dagli anni '90, anche a seguito del riordino operato a seguito del D. Lgs. 29 settembre 1999, n. 381, il Consorzio ha avviato le proprie attività di trasferimento tecnologico e di formazione imprenditoriale e manageriale e per la ricerca e l'innovazione.

L'ambito di azione del Consorzio si è esteso dal Parco alla Regione Friuli Venezia Giulia e, successivamente, a livello nazionale. La capacità dell'Ente di acquisire, sviluppare e applicare metodologie innovative e di operare efficacemente nel settore del trasferimento tecnologico gli è valso il riconoscimento di Ente Nazionale di ricerca, vigilato dal MIUR (anno 2004).

Quindi, alle competenze nella gestione del Parco si sono aggiunte e sono prevalenti le competenze distintive, a livello almeno nazionale, relative al **trasferimento tecnologico** e, a complemento, quelle di **formazione imprenditoriale e manageriale e per la ricerca e l'innovazione**, ed un insieme di metodologie avanzate per la **gestione** di distretti, consorzi e **reti** internazionali di ricerca e impresa.

Le principali competenze di AREA, relative al trasferimento tecnologico, in sintesi, sono:

- elaborazione di scenari tecnologici e di business;
- scouting delle idee innovative (di università, centri di ricerca ed imprese) e valutazione delle capacità scientifiche e manageriali per il loro sviluppo;
- valutazione delle imprese, in particolare delle PMI nelle loro aree strategiche: missione e obiettivi di M/L termine, strategie, mercati e concorrenti, organizzazione, gestione economica e finanziaria, piani operativi e KPI;

- valutazione di Enti di ricerca (sia con metodologie analoghe a quella della valutazione delle imprese, sia tenendo presente le loro differenze fondamentali con metodologie specifiche);
- pianificazione e gestione di progetti di trasferimento dell'innovazione tecnologica ed organizzativa;
- selezione e sviluppo di Start – Up e Spin – Off;
- valorizzazione della proprietà intellettuale;
- valutazione e controllo dei risultati e dei metodi per conseguirli.

L'attività si basa su **sistemi di valutazione di idee, progetti, risultati, persone ed organizzazioni**.

Anche per supportare i vari tipi di valutazione multidimensionale, si è sviluppato negli anni “**un sistema di pianificazione e gestione integrato**” comprensivo di:

- metodologie TQM (2001) per l'ottimizzazione dei processi organizzativi;
- bilancio economico (1994), a supporto di quello finanziario e del Piano triennale;
- bilancio del Capitale intellettuale (2007) per la valutazione del capitale umano, strutturale e relazionale;
- Profilo Dinamico delle Attività (PDA), per verificare le otto missioni possibili di Università ed Enti di Ricerca;
- bilancio Sociale (2004) per i principali stakeholder di AREA;
- obiettivi strategici ed operativi, per i dirigenti ed i singoli collaboratori (2007).

Pertanto il sistema di misurazione delle Performance di AREA e dei suoi addetti si basa su metodologie, procedure e prassi, consolidate negli anni, che sono state inquadrate nello schema CIVIT.

In particolare il sistema si riferisce costantemente a :

- Vision 2010 e suoi 7 allegati;
- Bilancio Sociale dell'Anno 2009;

che costituiscono sue parti integranti. La Vision, con i suoi allegati ed il Bilancio Sociale sono anche reperibili sul sito di AREA Science Park ( [www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it) ) al fine di favorirne la loro conoscenza e la loro diffusione agli stakeholder

## 1.1 Le caratteristiche distintive di AREA

Come già accennato nelle Premesse, le principali attività di AREA sono:

- lo sviluppo, il consolidamento e l'applicazione di metodologie per la gestione di ricerca, innovazione e crescita imprenditoriale;
- la progettazione e realizzazione di interventi di alta formazione, l'assegnazione di borse di formazione e assegni di ricerca.
- La realizzazione e gestione del Parco scientifico e tecnologico, quale strumento di nascita, crescita e sviluppo di imprese ad alta vocazione innovativa;

Obiettivo strategico di AREA è contribuire a ridurre criticità riconosciute a livello nazionale (PNR 2010–2012) quali l'insufficiente interazione fra scienza ed impresa e la carenza di analisi e di valutazione del sistema R&S. Per eliminare tali criticità sono necessarie:

- una migliore capacità di gestione – strategica ed operativa – di ricerca, impresa e dei loro rapporti;
- la finalizzazione dei rapporti ricerca-impresa mediante un trasferimento tecnologico realizzato e non solo affermato;
- una nuova enfasi sull'innovazione organizzativa di scienza ed impresa a supporto dell'innovazione tecnologica.

Con queste premesse, la **Vision** dell'Ente è quella di (capitolo 1 della Vision):

**“essere riferimento internazionale del Trasferimento Tecnologico e dell'innovazione organizzativa per la gestione, strategica ed operativa, di ricerca e impresa”.**

La **Mission** che ne consegue è: **accrescere la competitività e l'attrattività dei territori di riferimento** mediante:

- **la valorizzazione di ricerca ed impresa;**
- **la formazione per lo sviluppo d'impresa e per la gestione di ricerca ed innovazione;**
- **la promozione di reti di eccellenza scientifiche ed imprenditoriali.**

La Mission si realizza mediante le **competenze distintive**<sup>1</sup> rese esplicite da metodologie innovative che l'Ente sviluppa, applica e diffonde.

Le **strategie** di AREA per soddisfare la propria Mission (cap. 3 della Vision) nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale sono:

1. **focalizzazione a livello nazionale** e, in particolare, nel Mezzogiorno, per il trasferimento di metodologie relative alla valorizzazione dei risultati della ricerca;
2. **focalizzazione verso l'Est Europeo** (la nuova Europa) per il trasferimento delle metodologie di formazione e governo di nuovi poli scientifici e tecnologici (capacity building);
3. **accordi extra UE** soltanto nel caso in cui le richieste di impegno del personale di AREA siano molto ridotte ed i **ritorni** (economici ed occupazionali) per il sistema AREA siano **significativi**.

Nell'ultimo capitolo del documento di Vision, sulla base delle strategie e dei vincoli/opportunità prevedibili, **si elabora uno scenario decennale** dal quale risultano come priorità per il successo dell'Ente e per un suo forte impatto a livello nazionale ed internazionale:

- **lo sviluppo dell'Ente nel Mezzogiorno** soprattutto con la formazione di broker tecnologici;
- la selezione e la valorizzazione di idee e imprese innovative nel settore dell'**energia e del risparmio energetico**;
- la crescita continua e la diffusione, anche con **partnership** qualificate, delle competenze dell'Ente trasformate in metodologie distintive a livello internazionale.

Un intervento non oneroso, ma di supporto strategico, dal MIUR può risultare fondamentale per un sensibile incremento dell'impatto di AREA sulla competitività del sistema Paese, soprattutto per quanto riguarda la diffusione delle metodologie per la gestione di ricerca, innovazione e per la crescita imprenditoriale mediante il trasferimento tecnologico.

In estrema sintesi, i dati complessivi di AREA e del Parco, negli ultimi due anni di crisi a livello worldwide, risultano essere:

a) **AREA:**

- **Entrate correnti**, anno 2009: 20.3 Mio € (+13.2% rispetto al 2007);
- **Spese correnti** anno 2009: 19,6 Mio € (+17,7% rispetto al 2007). Nel 2009 le spese correnti sono aumentate più delle entrate correnti per i seguenti principali motivi:
  - l'assunzione a progetto e la formazione del personale dedicato all'Iniziativa Basilicata Innovazione (accordo con la Regione Basilicata, con finanziamento triennale di 9,3 Mio €, con erogazione dal 2010);
  - l'impostazione del Piano Energia dell'Ente (Enerplan), per un valore complessivo di 6,8 Mio €, approvato e cofinanziato al 50% dal Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare, a partire dal 2010.
- **Personale di AREA** anno 2009, 125 addetti (+11.6% rispetto al 2007).

---

<sup>1</sup> Competenze distintive: sono quelle che caratterizzano un'organizzazione e sono difficili da formare e da copiare. In quanto rare possono essere diffuse in ambito nazionale ed internazionale con ritorni economici ed occupazionali oltre che di crescita di conoscenza, immagine ed attrattività.

- **Personale di AREA + società in house INNOVATION FACTORY**, anno 2009: 125 + 45 = 170 addetti;
- Nel 2007 era: AREA + INNOVATION FACTORY = 112 + 8 = 120 addetti. L'incremento rispetto al 2007 è perciò pari al 41.7% (50 su 120).  
Tale incremento permette di rispondere in modo adeguato nel 2010 all'avvio delle iniziative Enerplan, Basilicata Innovazione e in generale, delle attività nel Mezzogiorno, in coerenza con le strategie dell'Ente, ed è in buona parte sostenuto da finanziamenti e commesse appositamente acquisiti.
- **Autonomia Finanziaria** (entrate correnti sul contributo di finanziamento ordinario dello Stato): nel 2007: 1,09; nel 2009: 1,49, con un incremento del 36,7%.  
(cfr. anche Bilancio Sociale, prima sezione, punto 3 e Seconda Sezione, paragrafo 3.1.1)

b) **Parco:**

Gli insediati del Parco scientifico e tecnologico, in generale, usufruiscono delle metodologie di AREA prima che esse siano diffuse a livello regionale e nazionale. Tale fatto, unito alla loro gestione focalizzata nella formazione delle performance misurate su base triennale, ha generato:

- Un fatturato consolidato (rilevato nell'anno 2009 per l'anno precedente) di 176.5 Mio €, con un incremento del 23% rispetto al risultato 2007 per l'anno precedente;
- Personale, nel 2009: 2537 addetti, con un incremento del 15% rispetto al 2007  
(cfr. anche Bilancio sociale prima sezione punto 1)

## 1.2 La metodologia per MISURARE la Performance Organizzativa

La metodologia che si adotta per misurare la performance organizzativa, si declina a partire dalla Vision e dalla Mission sopra esposte.

Per consentire una migliore misurabilità delle attività di AREA, si sono individuati 6 gruppi di Stakeholder principali (come da prassi consolidata nel Bilancio Sociale) e per essi si sono declinate le Mission specifiche e le responsabilità a livello di programma. I programmi sono poi stati sviluppati in Outcome, Indicatori di Performance, Obiettivi Strategici, Indicatori degli Obiettivi Strategici, Target e Azioni, secondo quanto indicato dalla Delibera n°89/2010 della CiVIT (Nuova Catena Logica Italiana).

La figura 1 seguente, schematizza i passaggi iniziali dalla Vision di AREA alla sua Mission e la successiva suddivisione nelle principali Mission dei singoli gruppi di Stakeholder.

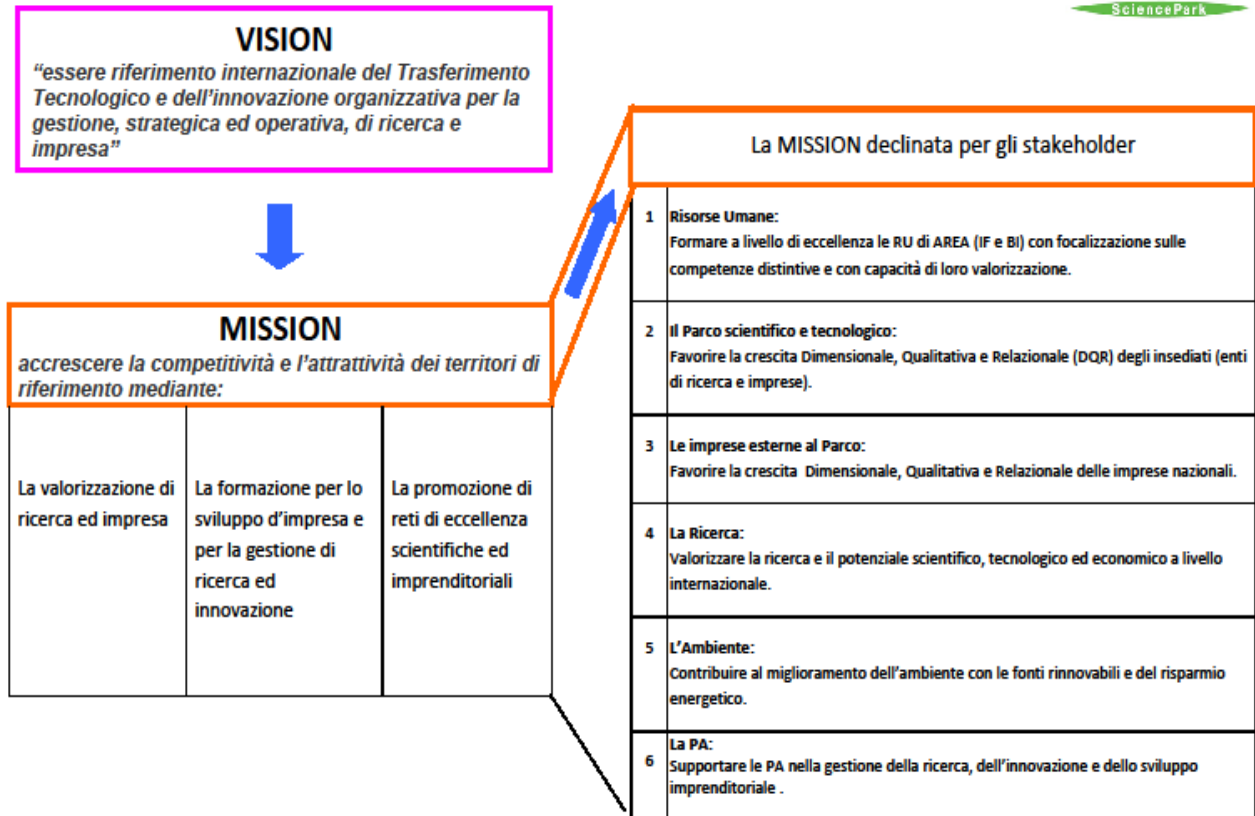


Fig. 1

**Nell'allegato I si anticipano i risultati del lavoro svolto nel definire il Modello del Sistema di misurazione e valutazione della Performance.**

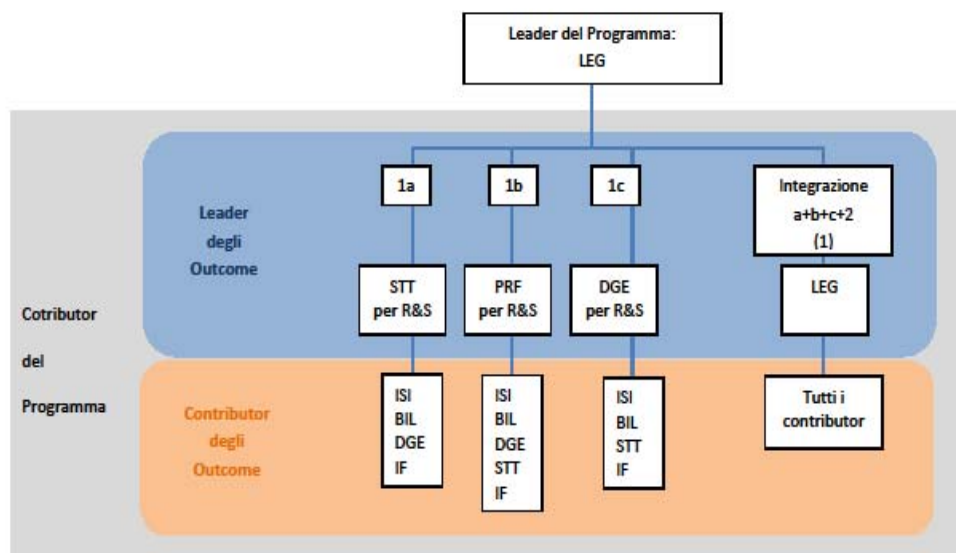
Esso verrà sottoposto alla valutazione della CIVIT, come da previsioni normative e da delibere CIVIT n. 89/2010 e n. 104/2010.

Si ritiene opportuno evidenziare sin d'ora una caratteristica saliente del sistema: per focalizzare meglio le responsabilità si sono definiti i leader di ogni Programma ma, poiché ogni Programma ha più Outcome, anche per ogni Outcome si sono definiti puntualmente i rispettivi leader (che sono i Contributor del programma) e i relativi Contributor dell'Outcome. La successiva figura 2 riporta in forma schematica un esempio derivato da quanto indicato dalla tabella 1A dell'allegato I.

## Esempio schema responsabilità

### STAKEHOLDER: RISORSE UMANE DI AREA (TAB. 1A DELL'ALLEGATO)

Si evidenziano le responsabilità a livello di programma e di outcome



(1) Integrazione delle voci a,b,c,2 della tabella 1A (outcome) per lo sviluppo delle RU di AREA e la loro formazione su competenze e metodologie.

Fig. 2

L'obiettivo finale è un coinvolgimento ampio e responsabile di tutta la struttura di AREA (nonché della società in house INNOVATION FACTORY).

In conclusione, la metodologia per misurare le performance dell'organizzazione si basa sul modello sviluppato secondo **la nuova catena** logica che comprende ed integra i principali strumenti di AREA, atti a misurare i diversi aspetti della sua performance organizzativa.

Gli **strumenti** utilizzati sono:

- le metodologie del sistema di pianificazione e gestione integrato, cui si è accennato in precedenza e del quale riscontri più completi sono reperibili in Vision, Capitolo 1 e negli allegati della Vision ivi richiamati, o anche nel Bilancio Sociale, ai singoli capitoli dedicati agli Stakeholder.
- le analisi dei feedback per i servizi resi ai vari stakeholder quali:
  - qualità del clima organizzativo e della vita lavorativa (RU di AREA);
  - indagine di Customer Satisfaction ed analisi dei fabbisogni per gli insediati di AREA;
  - scheda di feedback da imprese, enti di ricerca e PA che usufruiscono delle attività di trasferimento e di formazione da parte di AREA (Vedere Bilancio Sociale, seconda sezione: paragrafo 2)
- indici di performance specifici per i servizi operativi dedicati al trasferimento tecnologico ed alla formazione, come ad esempio interventi dell'Ufficio Studi e Patlib, risultati dei progetti di sviluppo

e trasferimento relativi a materiali innovativi, ergonomia, Maniago, nautica, scouting di idee innovative c/o Università ed Enti di ricerca, etc. (cfr. Bilancio Sociale, Seconda Sezione).

Altri indici di performance confluiscono nel Bilancio del Capitale Intellettuale (cfr. Allegato II della Vision) e nel PDA (cfr allegato 4 della Vision) quindi il numero degli indici, disponibili per la misurazione delle attività di AREA, risulta notevole e, per evitare che risulti eccessivo e di difficile e macchinosa gestione, è necessario che gli indici vengano selezionati in funzione delle priorità derivanti dalle opportunità e dai vincoli ambientali.

In sostanza, il grande numero di informazioni permette:

- una loro selezione per focalizzare gli obiettivi dell'organizzazione sulle priorità dettate da un contesto turbolento ed in forte variazione in tempi rapidi e non facilmente prevedibili;
- una valutazione più accurata delle azioni svolte ai vari livelli dalla struttura organizzativa;
- un rendiconto puntuale ed un feed-back motivato dalle varie categorie di stakeholder.

### 1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.

Per la valutazione della performance organizzativa di AREA in rapporto ai singoli stakeholder, si utilizzano gli obiettivi annuali (*rectius* obiettivi operativi) derivati dagli obiettivi a carattere strategico (caratterizzati dall'elevato grado di rilevanza e dall'orizzonte temporale pluriennale, di solito triennale), come esposti esemplificativamente nell'Allegato I alle pagine (1 – 6) C.

I target sono coerenti con gli indicatori di performance e con quelli degli obiettivi strategici di ogni programma e li traducono il più possibile in obiettivi quantitativi.

Per la **valutazione complessiva** di AREA (*rectius* per la valutazione della performance Organizzativa), valgono:

- gli strumenti e gli indici sopra indicati per eventuali valutazioni di dettaglio;
- gli indici di sintesi complessiva che comprendono i risultati economici e finanziari (incluso l'indice di autonomia finanziaria);
- i risultati che permettono di valutare la realizzazione della mission di AREA nei suoi tre aspetti principali:
  - valorizzazione di ricerca e impresa;
  - formazione per lo sviluppo d'impresa, ricerca e innovazione;
  - formazione reti di eccellenza.

La **metodologia** per la **misurazione e valutazione** delle performance organizzativa prevede:

- la definizione di obiettivi strategici triennali, con specificazione dei relativi risultati, rapportati a uno o più stakeholder;
- la definizione degli obiettivi annuali (operativi) derivati dagli obiettivi strategici triennali e dai relativi target, con eventuale aggiunta, in sede di misurazione intermedia e revisione, di nuovi obiettivi operativi o con l'aggiornamento di target, determinato dalle variazioni del contesto.

Per dare conto di quanto richiesto dalla Delibera CiVIT 104/2010, al Paragrafo 2, lettera B, punti da 1.c, "macro-ambiti" da 1 a 5, si forniscono alcune precisazioni nei successivi PUNTI 1.3.1 ÷ 1.3.5.

### 1.3.1 Il grado di attuazione della strategia di AREA

Si sottolinea che tutti gli strumenti utilizzati da AREA per misurare e valutare le performance, riportano i risultati degli ultimi tre anni e, pertanto, il grado di attuazione degli obiettivi strategici, come indicato nelle tabelle (1 – 6) B dell'allegato I, è confrontabile a partire almeno dal 2005 (alcuni strumenti come il Bilancio del Capitale Intellettuale ed il PDA sono stati avviati nel 2007, ma hanno fatto riferimento ai dati dei due anni precedenti).

### 1.3.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi per gli stakeholder

Tale portafoglio è riportato nel Bilancio Sociale dell'ente che costituisce una delle basi di riferimento per l'Allegato I. Inoltre, detto Bilancio, con i documenti della Vision, indica le attività e la relativa organizzazione per i servizi (operativi e di supporto).

Gli obiettivi annuali ed il Piano Triennale si confrontavano nel passato con Vision e Bilancio Sociale. D'ora in poi, invece, il confronto ex ante sarà con il contenuto del nuovo modello di misurazione e valutazione delle performance che le riporterà nei punti essenziali.

### 1.3.3 Lo stato di salute dell'Amministrazione

Dai dati sintetici, riportati al paragrafo 1.1 di questo documento, da quelli riportati nel Bilancio Sociale e negli Allegati alla Vision (in particolare: Bilancio del Capitale Intellettuale – allegato 2 e PDA – allegato 4), si rileva che lo stato di salute dell'Ente è buono, nonostante il periodo di crisi.

AREA ha saputo reagire alla progressiva riduzione dei finanziamenti tradizionali, valorizzando le sue competenze distintive, avviando nuove attività nel Mezzogiorno e nell'Est Europeo.

Dallo scenario decennale dell'Ente (Capitolo 4 della Vision e suo allegato 7), risultano di importanza prioritaria per il futuro di AREA:

- Continuare il proprio sviluppo, in particolare nel **Mezzogiorno**:  
Oltre a Basilicata Innovazione, nel 2010 è stata fondata Napoli Attiva S.c.r.l., in partnership con l'Università Federico II di Napoli. Lo scopo è di diffondere, con giusti ritorni economici ed occupazionali per AREA, le metodologie di trasferimento tecnologico e le innovazioni derivate da Enerplan. Analoghi accordi sono stati conclusi con l'Agenzia dell'Innovazione e con Invitalia. Infine altri accordi sono in definizione con altre Regioni nazionali.
- Valorizzare le innovazioni nel **settore energia e risparmio energetico**, in Italia e all'Estero, con il supporto del Ministero per l'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.
- Accrescere le **competenze distintive** del personale. A tal fine risulta fondamentale lo sblocco della Pianta Organica di AREA (55 addetti a tempo indeterminato su un totale di 125).

Si sottolinea infine che il supporto del MIUR è indispensabile per:

- Ottenere un sensibile impatto di AREA sulla competitività del Paese, con la diffusione nazionale ed europea delle sue metodologie relative al trasferimento tecnologico;
- Evitare che AREA venga valutata con i criteri CIVR/CNVSU, che sono adatti ad università ed enti di ricerca che svolgono ricerca per produrre conoscenza (ricerca di base) e solo marginalmente per produrre competitività (ricerca applicata).
- La missione di AREA è essenzialmente volta al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione di ricerca ed impresa. Risulta quindi coerente l'esclusione di AREA da detti criteri, come fatto fino ad oggi (vedere VQR 2004 – 2008: Enti di Ricerca coinvolti: "Sono esclusi gli Enti con esclusive funzioni di agenzia". Nell'elenco, giustamente, non compare AREA). Oppure, i criteri di CIVR/ CNVSU vanno



ampliati, non solo per AREA, ma anche per gli enti che sviluppano ricerca applicata e trasferimento tecnologico per la competitività di impresa e territorio.

- Valutare AREA secondo gli obiettivi annuali derivati dalla sua missione ed espressi nei target secondo il modello CIVIT (vedere in particolare allegato I, tabella 3C).

### 1.3.4 Gli impatti dell'azione amministrativa di AREA

Gli indici di impatto per i singoli gruppi di Stakeholder sono riportati nell'allegato I al presente documento. Sono poi descritti nei singoli capitoli della seconda sezione del Bilancio Sociale. Infine nell'allegato II si riportano (a titolo esemplificativo) come obiettivi sul piano triennale. Il loro monitoraggio durante l'anno ed il consuntivo di fine anno, costituiscono il riferimento ex-ante di avvio del successivo ciclo di pianificazione, con definizione degli obiettivi per persone ed Ente.

### 1.3.5 Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)

I riferimenti per il benchmarking sono differenziati per le diverse attività di AREA. In particolare:

#### **Trasferimento Tecnologico per la valorizzazione di ricerca e impresa.**

AREA è l'unico Ente Nazionale che ha come missione principale il Trasferimento Tecnologico.

Pertanto, i riferimenti prioritari per tale attività sono:

- MIT, Boston (USA), Entrepreneurial Centre, in particolare per lo sviluppo di impresa. Con tale centro si è avviato il Progetto 144 (cfr Bilancio Sociale, Seconda Sezione, paragrafo 3.3.2).
- SRI e suo spin off SBI Business Intelligence and Consulting di Palo Alto (California), per il confronto e l'acquisizione di metodologie per lo sviluppo di scenari tecnologici e di business.
- Case Western Reserve University di Cleveland (Ohio), in particolare con il team di scouting e valorizzazione delle idee innovative.

Ovviamente a questi tre riferimenti principali, si aggiungono le azioni di analisi a livello nazionale ed internazionale. Infatti le competenze, richieste per un trasferimento efficace di AREA comprendono una dozzina di competenze distintive, sistemiche, proprietà di AREA ed altrettante distintive, acquisite dall'esterno (cfr. allegato 6 del documento di Vision: catalogo delle competenze distintive di AREA).

#### **Formazione per lo sviluppo d'impresa e la gestione di ricerca ed innovazione**

Per quanto riguarda la formazione, i riferimenti principali, con i quali si sviluppano confronti e si sono siglati accordi di collaborazione, sono il Master universitario di secondo livello Innovation and Knowledge Transfer- MIT del Politecnico di Milano e Netval – Network per la valorizzazione della ricerca universitaria, Alintec ed il Centro di competenza per l'Innovazione Sistemica per la formazione sul TRIZ e gli altri metodi di innovazione sistemica, APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea per l'erogazione di servizi di informazione, assistenza e formazione per il VII Programma Quadro, e il MIB (Master in International Business) di Trieste.

A livello europeo i referenti sono: CIRCE – Centre of Research for Energy Resources and Consumption (Spagna), Cork Institute of Technology (Irlanda), EIFER (Germania), Jelgava Adult Education Centre (Lettonia), LTC (Svezia), Montanuniversitaet Leoben (Austria), Munktell Science Park (Svezia), Pomurje Technology Park (Slovenia) Prešov Chamber of Commerce (Slovacchia), South Transdanubian Regional Innovation Agency (Ungheria), Stenum (Austria), Tehnopol (Estonia), The Centre for Research & Technology Hellas (Grecia), Università di Fiume (Croazia), Università di Maribor (Slovenia), Università di Ruse (Bulgaria), Università di Timisoara (Romania), Università Politecnica di Bucarest (Romania), Virtual Dimension Center (Germania).

## 1.4 Metodologie per la misurazione e la valutazione delle PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **metodologia** per la **misurazione e valutazione** delle performance individuale prevede:

1) l'attribuzione degli obiettivi annuali dell'Ente a una o più strutture, organizzative (attualmente denominate "Servizi" e "Direzione Generale") quali leader o contributor del processo;

2) l'attribuzione della relativa responsabilità ai dirigenti delle singole strutture; questa valutazione inciderà sulla valutazione individuale dei dirigenti in una misura che potrebbe essere del 60%; la valutazione della struttura sarà anche mediata da alcuni KPI (Key Performance Indicator) atti a mettere in evidenza la sua efficienza.

3) la valutazione dei dirigenti andrà ulteriormente integrata con una valutazione dei comportamenti manageriali e organizzativi, che inciderà sulla valutazione individuale dei dirigenti al 40%, da scegliere tra i molti proposti dalla letteratura, quali:

- Capacità di previsione e pianificazione (medio/lungo periodo);
- Capacità di programmazione (breve periodo);
- Capacità di valutazione
- Capacità organizzativa all'interno del proprio Servizio;
- Capacità di comando e gestione del quotidiano ecc;
- Capacità di relazione e comunicazione: con i propri collaboratori, ecc..

I suddetti comportamenti verranno graduati con un punteggio da 1 a 5, dove la valutazione verrà operata dall'alto verso il basso (Direttore generale – dirigenti) e dal basso verso l'alto (personale assegnato al Servizio – dirigente)

4) la valutazione del **personale di livello sub dirigenziale**, parte dalla valutazione del Servizio, cui viene attribuito un punteggio in rapporto alla misurazione del grado di conseguimento dei target fissati per ciascun obiettivo annuale, ulteriormente mediata dalla misurazione dei comportamenti attesi da parte del dirigente.

I comportamenti organizzativi saranno, in prima applicazione, i c.d. "comportamenti trasversali" già in uso presso il Consorzio dal 2008, che si riportano all'**allegato III**.

La valutazione del superiore Gerarchico da parte dei propri collaboratori riguarderà i comportamenti organizzativi: a tale proposito si sta anche sperimentando una metodologia *fuzzy* che potrà essere inserita, in un secondo tempo, nel sistema.

Lo schema complessivo del modello di misurazione a valutazione delle performance dell'Ente e dei suoi addetti è riportato in fig. 3.

Nell'**allegato II** si esemplificano sinteticamente gli obiettivi triennali e i relativi target desunti dall'allegato I [tabelle (1÷6) C], in riferimento agli stakeholder ed ai servizi di AREA coinvolti.

Come già detto, in sede di elaborazione del Piano delle Performance e della sua adozione entro gennaio 2011, gli obiettivi triennali verranno determinati e i relativi target ripartiti sugli obiettivi annuali, scegliendo gli obiettivi più coerenti con l'attuale contesto.

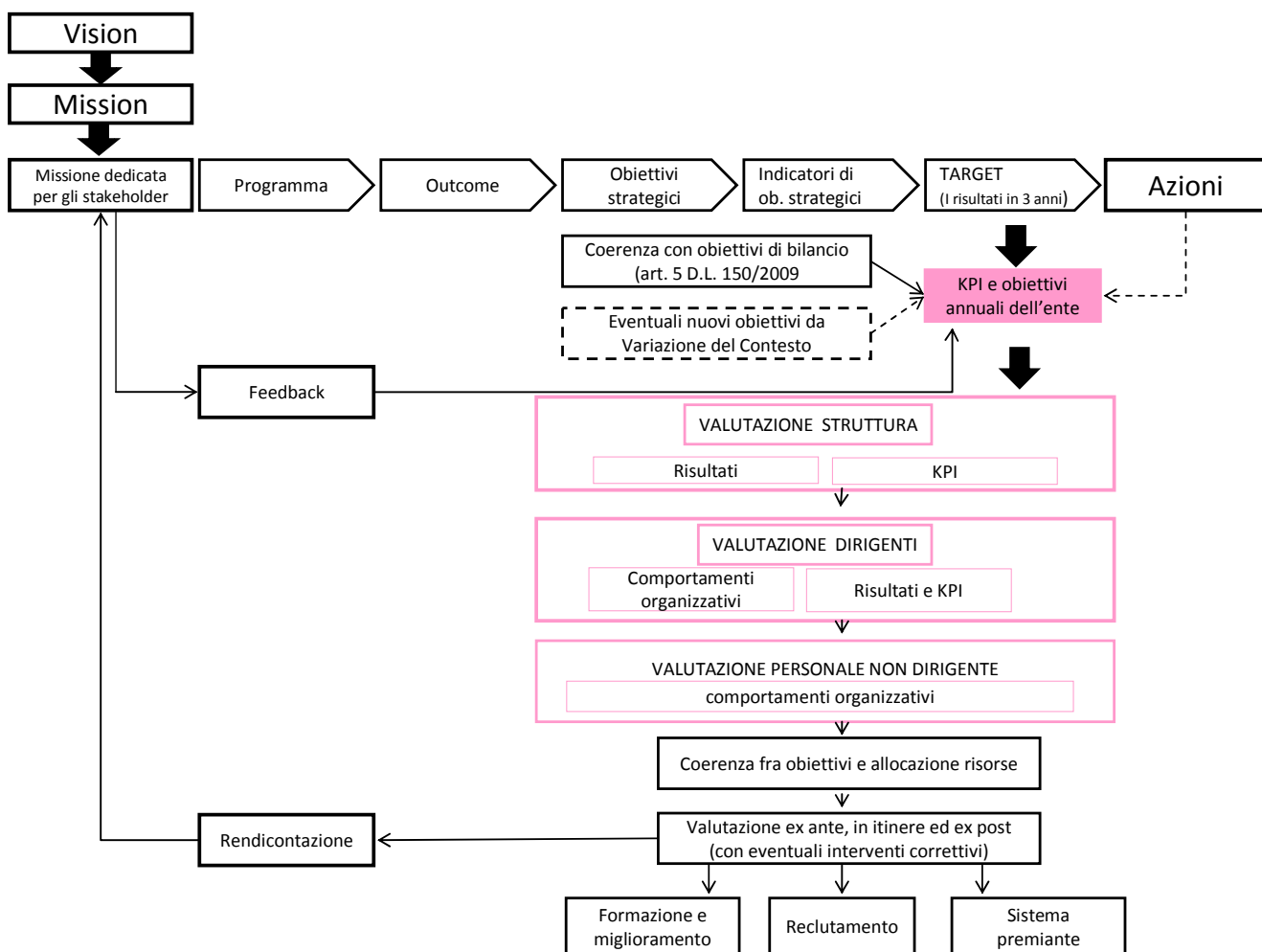


Fig. 3

## 1.5 Modalità per la trasparenza del Sistema e della sua applicazione

Al momento, sono tempestivamente pubblicati sul sito di AREA tutti i risultati ed i documenti del Sistema integrato di Pianificazione e Gestione (Bilancio economico e finanziario, Bilancio del Capitale Intellettuale e Profilo Dinamico delle Attività), il documento di azioni strategiche, sostituito quest'anno dalla Vision e dai suoi allegati ed il Bilancio Sociale. Copie cartacee (circa un migliaio di copie, ma il numero dipende dalle disponibilità economiche) sono direttamente inviate ai principali stakeholder. Inoltre, il personale di AREA è direttamente informato dal Presidente e dal Direttore in assemblee periodiche.

Ulteriore diffusione di missione, programmi, direttivi e risultati viene assicurata a mezzo stampa, in convegni specialistici e nelle giornate annuali di Open Day e Business Day di AREA.

Il presente documento e quelli che seguiranno, avranno la stessa diffusione nell'ambito del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 11 del D.Lgs 150/2009).

## 1.6 Modalità per la realizzazione delle indagini sul personale dipendente.

AREA svolge da anni l'analisi del Clima Organizzativo e della qualità della vita lavorativa. Una sintesi del metodo e dei risultati (confrontati con i due anni precedenti) è riportata nel Bilancio Sociale, seconda sezione, paragrafo 2.1.

## 1.7 Collegamento fra processo di valutazione delle performance con gli altri processi di gestione delle risorse umane

Il collegamento è schematizzato nella precedente figura 3: le valutazioni ex ante, in itinere ed ex post del livello di raggiungimento degli obiettivi annuali o del gap rilevato, delle competenze carenti e del livello di quelle esistenti indicano le necessità di formazione e di reclutamento. Permettono anche di ottimizzare il sistema premiante e di migliorare la motivazione delle singole persone.

## 1.8 Modalità di miglioramento del Sistema

Si ritiene che, preliminare al miglioramento, sia un'ampia diffusione e comprensione da parte di tutto il personale di AREA del presente documento e della sua correlazione con tutti gli strumenti sviluppati ed utilizzati in anticipo da AREA.

Successivamente, si completeranno le parti carenti (miglioramento di alcuni indicatori di benchmarking, valutazione del superiore gerarchico, formalizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità, già attivo, secondo il comma 2, art. 11 del D.Lgs 150/2009, ecc.) e si inseriranno le nuove metodologie di valutazione che AREA sta sviluppando e che risulteranno coerenti con le indicazioni della CIVIT.

Per garantire la coerenza del sistema con il fine ultimo e fondamentale del miglioramento, è previsto che il livello di conseguimento degli obiettivi venga monitorato anche in corso d'anno, indicativamente nei mesi di aprile e luglio, che vengano operati gli eventuali aggiornamenti del sistema e che, nell'ambito del sistema qualità certificato ISO 9001 dalla società DNV, si svolga il Riesame della Direzione, congegnato con finalità, appunto, di miglioramento della qualità dei servizi rivolti all'utenza esterna. Nell'ambito del sistema qualità questa procedura è prevista dalla PR.16, "Gestione del miglioramento". La procedura verrà adattata, nella parte relativa ai responsabili, alle previsioni del D. Lgs. n. 150/2009.

## 2. Processo

### 2.1 Schema

Lo schema del Sistema e del processo è riportato nella fig. 3.

Le tempistiche del processo di misurazione e valutazione sono quelle sottoindicate:

Termine	attività	Organo competente
15 gennaio	<b>Piano delle Performance:</b> proposta	DGE/LEG, Proposta presidente
31 gennaio	<b>Piano delle Performance:</b> adozione	C.d.A.
5 febbraio	<b>Trasmissione del Piano delle Performance a CIVIT e a MEF</b>	DGE
10 febbraio	<b>Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV</b>	DGE; OIV

31 marzo	<b>Piano triennale di attività Piano triennale di fabbisogno del personale</b>	C.d.A.
31 marzo	<b>Bilancio economico e finanziario: adozione</b>	C.d.A.
31 maggio	<b>Bilancio sociale, redazione e approvazione</b>	Servizio BIL/C.d.A.
31 maggio	<b>Bilancio del Capitale Intellettuale e Profilo Dinamico delle Attività: redazione e adozione</b>	Servizio BIL/C.d.A.
30 aprile	<b>Primo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.</b>	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
15 maggio	<b>Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle performance.</b>	C.d.A.
20 maggio	<b>Eventuale invio aggiornamento Piano performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
30 aprile	<b>Misurazione e valutazione definitiva livello della performance organizzativa dell'anno precedente; relazione al C.d.A. sui risultati</b>	Tutti con coordinamento LEG e DGE
30 maggio	<b>Riesame della direzione e proposta di miglioramento al C.d.A.</b>	DGE, coadiuvato dai dirigenti
30 aprile – 30 maggio	<b>Inizio valutazione performance individuale su performance anno precedente, misurazione e valutazione, restituzione risultati individuali.</b>	Dirigenti nei confronti del personale; Direttore generale nei confronti dei dirigenti; C.d.A. nei confronti del Direttore Generale.
1 giugno	<b>Trasmissione valutazione del personale operata dai dirigenti a DGE per omogeneizzazione parametri</b>	Dirigenti/LEG
10 giugno	<b>Relazione sulla performance: redazione</b>	DGE e LEG
15 giugno	<b>Validazione OIV Relazione sulla performance</b>	OIV
15 giugno	<b>Proposta al C.d.A. di valutazione e attribuzione premio a DGE</b>	OIV
30 giugno	<b>Relazione sulla performance: adozione</b>	C.d.A.
10 luglio	<b>Trasmissione della Relazione sulla performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
10 luglio	<b>Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV</b>	DGE; OIV
31 luglio	<b>Secondo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.</b>	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
15 settembre	<b>Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle performance.</b>	C.d.A.
20 settembre	<b>Eventuale invio aggiornamento Piano performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
30 novembre	<b>Bilancio triennale di previsione: approvazione</b>	C.d.A.

Vano inoltre periodicamente revisionati, a cura del C.d.A., con cadenza determinata dall'opportunità e dalla necessità:

- la Vision;
- il Documento di visione strategica decennale (art. 5 D. Lgs. n. 213/2009, Riordino enti di ricerca vigilati da MIUR).

## 2.2 Modalità di implementazione del processo

I termini per la definizione del Piano delle Performance e la relativa verifica annuale sono stati inseriti nel ciclo già esistente di misurazione e valutazione di AREA, di cui al paragrafo precedente. In tale ciclo non sono evidenziati, in quanto strumenti di gestione interna, i Comitati di Direzione (gestiti dal Direttore Generale) ed il Comitato di Pianificazione Strategica (con cadenza bimensile o in presenza di particolari criticità, gestito dal Presidente).

In tali riunioni si analizzano anche:

- i lavori preparatori per le fasi del processo;
- l'avanzamento delle singole fasi con i risultati intermedi e finali;
- la programmazione della formazione, del miglioramento e del reclutamento, come output del processo;
- i risultati dei feedback, provenienti dagli stakeholder;
- le attività complementari e gli interventi correttivi che concorrono al raggiungimenti degli obiettivi;
- i vincoli e le opportunità nascenti e che possono condizionare i programmi in corso o da avviare

## 3. Soggetti e responsabilità nella valutazione delle performance in AREA

Come da schema riportato al punto 2.1, le responsabilità del processo di valutazione sono così ripartite:

OIV	Coadiuvato da struttura tecnica di supporto permanente, monitora periodicamente il <b>processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale</b> , ed elabora una relazione annuale sullo stato del sistema di misurazione; propone al Cda la valutazione e il premio per il Direttore Generale; assicura la pubblicazione della Relazione sulle performance.
Struttura di supporto	Coadiuva l'OIV nei compiti allo stesso rimessi.
DGE	Opera la valutazione dei dirigenti di seconda fascia e dei tecnologi con responsabilità di direzione di servizi. Monitora il sistema periodicamente.
C.d.A	Adotta il <u>Piano della performance</u> e la <u>Relazione sulla performance</u> ; ricevuta la proposta di valutazione dell'OIV, effettua la valutazione del Direttore Generale e stabilisce l'entità del premio.
Dirigenti	Operano la valutazione della performance individuale del personale dipendente assegnato al Servizio.
Personale	Opera una valutazione sui comportamenti manageriali e organizzativi dei dirigenti

La valutazione del personale ad opera dei dirigenti è trasmessa e condivisa dal Direttore Generale, che è responsabile:

- dell'omogeneizzazione della metrica di valutazione, con il supporto dell'Ufficio Organizzazione e Risorse Umane;
- dell'approvazione dei piani di miglioramento e della formazione.

In sintesi, si segue la procedura attuale sintetizzata nel Bilancio Sociale, paragrafo 3.1.2, punto a). La differenza, nel nuovo processo, consiste nella valutazione della **capacità di valutazione** dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti. Questa responsabilità è attribuita al Direttore Generale e confermata dal CdA.

#### 4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.

Il metodo di valutazione e condivisione con il livello organizzativo superiore (analogo a quello in uso presso le aziende private) permette di impostare la procedura di fig. 4 dove la commissione di conciliazione svolge il suo compito nel 2° step di conciliazione.

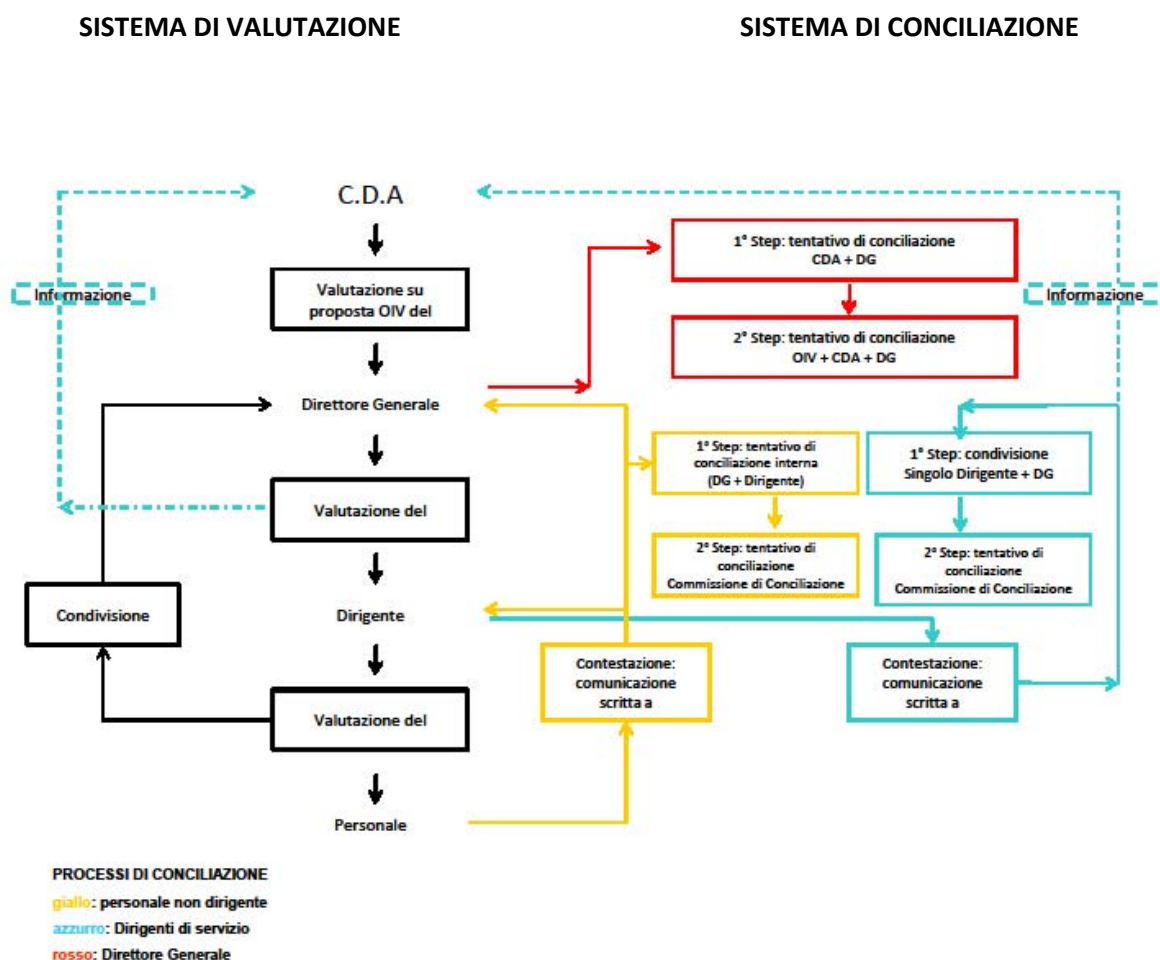


Fig. 4

Per tutti i soggetti sottoposti a valutazione è previsto un primo livello interno di condivisione/conciliazione, come da figura 4.

Per il personale diverso dai dirigenti amministrativi e dai tecnologi preposti ad una struttura di livello dirigenziale (Servizio), è previsto un secondo passaggio con valenza conciliativa, mediante la costituzione di una commissione mista, composta dal direttore generale, dal dirigente di volta in volta coinvolto nella valutazione del personale e dalle organizzazioni sindacali rappresentative del comparto di contrattazione di appartenenza del personale valutato. La commissione riceve le richieste scritte e motivate di riesame da parte del personale e può procedere all'audizione del richiedente che si dichiarasse insoddisfatto della valutazione, tentando di comporre in via conciliativa la vertenza. Le istanze di riesame vanno proposte entro 15 gg. dalla conclusione della valutazione (decorrenti dal 30 maggio). La commissione non ha funzioni arbitrali e si limita a suggerire una soluzione conciliativa. Rimangono impregiudicate le ordinarie vie previste dall'ordinamento a tutela dei diritti dei lavoratori.

Per i dirigenti amministrativi e i tecnologi preposti ad una struttura di livello dirigenziale (Servizio), la conciliazione, che segue il tentativo di condivisione con il Direttore Generale, prevede la costituzione di una commissione composta dal direttore generale e dalle organizzazioni sindacali rappresentative dell'area e del comparto di riferimento. Della prima contestazione e della richiesta di conciliazione viene informato il CdA.

Il Direttore Generale può rivolgersi, in caso di contestazione, dapprima direttamente al C.d.A. e, quindi, ad organismo composto da C.d.A. e OIV.

## 5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Come già evidenziato, il raccordo del nuovo processo di valutazione recepisce il sistema in atto in AREA e lo arricchisce con l'intervento dell'OIV.

Per quanto riguarda il rapporto tra gli strumenti in uso presso il Consorzio e il sistema di valutazione (delineato nella tabella di cui al punto 2.1) si segnala che la cronologia dei diversi strumenti non è del tutto ottimale sotto il profilo logico. D'altra parte le scadenze temporali sono spesso stabilite obbligatoriamente per legge o regolamento. Ne consegue che alcune premesse del Piano della performance (che deve essere adottato entro il 31.1) debbano essere necessariamente considerate già in sede di bilancio di previsione (da adottarsi entro il 30.11 dell'anno precedente). Inoltre i Piani triennali di Attività e di Fabbisogno di personale vengono adottati una volta diffuse le relative istruzioni da parte del ministero vigilante e, quindi, dopo il mese di febbraio. D'altronde la totale contestualità degli strumenti, se da un lato potrebbe favorirne la piena integrazione, dall'altro renderebbe convulsa l'attività degli uffici, determinando dei carichi di lavoro praticamente non sostenibili.