

# PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

AREA SCIENCE PARK

*Adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2021, n. 3*



## SOMMARIO

INTRODUZIONE .....	3
1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ENTE .....	4
1.1 La missione .....	4
1.2 Posizionamento strategico .....	4
1.3 Aree di attività: cosa facciamo e come operiamo .....	6
1.4 Organizzazione dell'Ente .....	8
1.4 UNA SINTESI IN CIFRE .....	9
1.5 ANALISI DEL CONTESTO .....	10
1.6 AREE STRATEGICHE: OBIETTIVI, PORTAFOGLIO DEI SERVIZI OFFERTI, POSIZIONAMENTO COMPETITIVO .....	11
2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	11
2.1 PREMESSA.....	11
2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	11
2.3 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	13
2.3.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio .....	13
2.4 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	13
2.4.1 Fasi della pianificazione e della programmazione.....	13
2.4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	14
2.4.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	14
3. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	15
4. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA).....	16
4.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO.....	16
4.2 – MODALITÀ ATTUATIVE .....	18
4.2.1 Che cosa intende per Lavoro Agile (Smart Working). .....	18
4.2.2 Quali sono i principi generali sulla base dei quali verrà introdotto il Lavoro Agile in Area Science Park.....	18
4.2.3 Quali sono gli Obiettivi generali/benefici che l'Amministrazione intende raggiungere con l'introduzione del Lavoro Agile (Smart Working) .....	19
4.2.4 Quali sono le Leve di progettazione per individuare e attuare le misure organizzative .....	19
4.3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE .....	24
5. ALLEGATI TECNICI .....	25

## INTRODUZIONE

Il presente documento è stato articolato secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance negli Enti Pubblici di Ricerca, pubblicate dall'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) a luglio 2015, e tenendo conto del successivo aggiornamento operato a dicembre 2017. Gli scorsi anni il documento (denominato Piano integrato) riuniva il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (di seguito PTPC) e le previsioni in materia di trasparenza (già incluse nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, non più previsto dalla legge). Nel 2021, tenuto conto dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha deliberato di differire al 31 marzo 2021 il termine per la predisposizione e la pubblicazione dei Piani Triennali per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2021-2023. Il PTPC verrà quindi pubblicato successivamente, come documento di pianificazione autonomo.

Il presente documento contiene una specifica sezione denominata Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), dedicata ai processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile, in linea con quanto richiesto dall'art. 14, comma 1 della legge 7 agosto 2015, n.124, così come da ultimo modificato dall'art. 263, comma 4-bis, lettera "a" del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

Il Piano della Performance è stato redatto in base alle nuove regole fissate dall'edizione n. 8 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ente con deliberazione di data 28 gennaio 2021, n. 2 e disponibile al seguente link:

<https://www.areasciencepark.it/amm-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>

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

## 1. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ENTE

---

### 1.1 La missione

#### ➤ **Sviluppare il sistema economico delle imprese attraverso l'innovazione e la ricerca tecnologica**

Area Science Park ha come missione lo sviluppo del sistema economico delle imprese basato sull'innovazione e la ricerca tecnologica, da attivarsi attraverso la valorizzazione dei risultati della ricerca, il loro trasferimento al mercato e il supporto a processi di creazione di nuove imprese innovative.

Tale declinazione porta l'Ente a ricoprire il ruolo di anello di congiunzione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa e di facilitatore nell'ambito dell'intero ciclo di vita del rapporto tra centri di ricerca e realtà imprenditoriali: dallo sviluppo del *concept* progettuale, allo *scouting* dei finanziamenti, alla verifica di opportunità progettuali internazionali, all'alta formazione, al *knowledge sharing* e ai processi di creazione di nuove imprese.

Particolare attenzione è dedicata alle attività di gestione e sviluppo del Parco Scientifico e Tecnologico, destinato all'insediamento di aziende, laboratori ed istituti di ricerca che operano nei settori delle alte tecnologie e dei servizi avanzati.

Coerentemente con il proprio Statuto, Area Science Park promuove e svolge, in particolare, attività di:

- ricerca scientifica e tecnologica fondamentale e applicata;
- trasferimento di conoscenze e tecnologie;
- diffusione dell'innovazione verso il tessuto produttivo;
- formazione e promozione in campo industriale;
- promozione dello sviluppo del proprio Parco scientifico e tecnologico;
- realizzazione di progetti per lo sviluppo della competitività delle imprese e dei territori basato sull'innovazione;
- sperimentazione, miglioramento e diffusione delle proprie metodologie operative;
- promozione del miglioramento dei servizi e delle infrastrutture;
- definizione, progettazione e gestione di piattaforme scientifiche e tecnologiche;
- relazioni internazionali, specialmente con le limitrofe regioni europee e con i Paesi in via di sviluppo;
- collaborazione con istituzioni pubbliche locali, regionali, nazionali, internazionali e con soggetti privati

### 1.2 Posizionamento strategico

La comunità di riferimento è costituita dal mondo produttivo e in particolare dal tessuto delle Piccole e Medie Imprese (PMI), individuate e clusterizzate nell'ottica della creazione di ecosistemi per l'innovazione; Area Science Park ha come *target* la costruzione e la partecipazione a *partnership* pubblico-private che agiscano da "ponte" tra il mondo della ricerca e il mondo dell'impresa.

Il ruolo giocato da Area come creatore e poi facilitatore all'interno di programmi e progetti di innovazione è sviluppato attraverso l'utilizzo di differenti metodologie, tra cui il trasferimento del sapere, la gestione manageriale del Parco Scientifico e Tecnologico e le metodologie avanzate di interazione con le competenze industriali e finanziarie presenti sul mercato.

Area Science Park coordina il **Sistema ARGO**, nuovo sistema industriale basato sull'innovazione di processi e prodotti in grado di aumentare la produttività economica e di generare nuova occupazione attraverso l'interazione tra ricerca e industria, attivato sulla base del protocollo di intesa sottoscritto nel 2018 dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dalla Regione Friuli-Venezia Giulia. Area Science Park ha progettato il Sistema sulla base di un ampio confronto con il mondo delle istituzioni, della ricerca e dell'industria sulla visione degli strumenti di regolamentazione, sulle priorità di investimento e sulle tecnologie utili alla crescita delle comunità.

Il Sistema si declina operativamente in un modello *Hub & Spoke*, che per sua natura sviluppa le proprie attività e servizi in una dimensione nazionale e internazionale, estendendosi per fasi. La proposta è un modello pubblico-privato distribuito sul territorio che dà operatività alle politiche per l'innovazione ed è in grado di generare incrementi di produttività e occupazione attraverso l'interazione "laboratorio-fabbrica", ottimizzando le risorse disponibili per renderle più performanti.

ARGO si compone di 4 Pilastri (*Asset*), ovvero progetti complessi nei settori individuati come strategici:

- insediamenti industriali innovativi
- Lab for tech
- Industry Platform 4
- Open Lab & Piattaforme Tecnologiche



**Fig. 1 – Il Sistema ARGO**

I colori dei quattro *asset* di ARGO riprendono quelli delle quattro linee di attività di Area Science Park, indicandone la logica di evoluzione e sviluppo.

Nel 2021 si concluderà la prima pianificazione quadriennale di Argo incentrata sulla sperimentazione del Sistema a livello di Regione Friuli-Venezia Giulia.

La seconda fase, a partire dal 2021, sarà focalizzata sull'estensione nazionale, coinvolgendo altre regioni, quali Campania e Veneto, e sull'ulteriore specializzazione degli asset di sistema per renderli maggiormente performanti, calabili nei diversi contesti geografici e modellati sulle criticità dell'attuale situazione pandemica.

Si rinvia al Piano Triennale di attività 2021 – 2023 (PTA) (par. 3.2 e 3.3) per un approfondimento sul sistema ARGO e sullo stato di avanzamento delle specifiche iniziative progettuali in cui è declinato.

### 1.3 Aree di attività: cosa facciamo e come operiamo

La strategia di Area Science Park rimane ancorata su 4 linee di attività (**Parco Scientifico e Tecnologico, Generazione di Impresa, Innovazione e Sistemi complessi, Piattaforme Scientifiche e Tecnologiche**) e su un'area strategica trasversale rappresentata dall'Ambito gestionale dell'Ente.

L'Ente, inoltre, sta sviluppando una strategia di promozione e comunicazione mirata a far conoscere meglio le proprie attività e i risultati ottenuti, per rafforzare l'immagine a livello nazionale e internazionale. Sono allo studio azioni mirate anche su specifiche tematiche scientifiche e tecnologiche.



#### PARCO S&T

Sviluppo e gestione dei Campus di Padriciano, Basovizza e Gorizia.



#### GENERAZIONE D'IMPRESA

Pre-incubazione, incubazione e accelerazione per costituzione e sviluppo di startup high-tech.



#### INNOVAZIONE

Iniziative nazionali e internazionali per promuovere l'innovazione nei sistemi complessi. Formazione avanzata per l'impresa.



#### PIATTAFORME S&T

Sviluppo di competenze, infrastrutture di ricerca e partnership pubblico-privato per consentirne l'utilizzo da parte delle imprese.

Fig. 2 – Aree strategiche

Sulla base di questa impostazione strategica, l'Ente sviluppa specifiche linee di intervento, di cui si offre una sintetica panoramica:

-     **Parco Scientifico e Tecnologico:** l'Ente provvede alla gestione, sviluppo e promozione dei due Campus di Trieste, in cui sono disponibili strutture e laboratori attrezzati per tutte le esigenze di ricerca avanzata. Ai residenti vengono offerti servizi specialistici e assistenza nello sviluppo dei programmi di attività. L'insediamento nel Parco favorisce la collaborazione tra i residenti e la contaminazione scientifica tecnologica tra diversi settori, in sinergia con le altre realtà del territorio: Area Science Park offre servizi, strumenti, infrastrutture e competenze ideali per sperimentare modelli avanzati di **open innovation**, che consentono la crescita delle realtà insediate e del Parco stesso. Rientra nell'area strategica il programma di **Insedimenti Industriali a economia circolare (Industrial Innovation Harbour)** (PTA par. 3.3), sviluppato nel quadro del Sistema ARGO in collaborazione con l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale, per l'insediamento di aziende ad alta tecnologia nella zona industriale del Porto di Trieste.
-     **Generazione di Impresa:** tramite la società *in-house* Innovation Factory S.r.l. (IF), viene svolta attività di incubazione e post-incubazione con servizi ad alto valore aggiunto in favore delle *start-up*. Affiancando a tale esperienza l'iniziativa TILT (The Italian Lab of Technology), Area Science Park contribuisce alla valorizzazione delle eccellenze italiane guidando, sin dal 2018, la delegazione italiana al Consumer Electronics Show (CES) di Las Vegas. L'Ente, sulla base delle esperienze sviluppate attraverso il proprio incubatore specialistico Innovation Factory, ha sviluppato una strategia evolutiva che consente di realizzare un soggetto aggregatore di tematiche e competenze per lo sviluppo di ecosistemi per le nuove imprese dotati di servizi avanzati (*scouting* tecnologico, reti di incubazione, internazionalizzazione) secondo il modello organizzativo in cui si declina l'*asset* del Sistema ARGO "**Lab for Tech**" (PTA par. 3.3), che costituisce lo *step* successivo rispetto all'impostazione in precedenza denominata High Impact Net. L'espressione operativa di questa strategia si basa sulla costituzione di una **Fondazione di partecipazione di diritto privato** promossa da soggetti istituzionali pubblici (Regione Friuli-Venezia Giulia e Area Science Park), aperta ai privati con meccanismi trasparenti di selezione.
-     **Innovazione e Sistemi Complessi:** Area Science Park offre un'ampia gamma di servizi alle imprese e alla pubblica amministrazione sui temi dell'innovazione, favorendo le occasioni di contatto e dialogo tra la ricerca, gli imprenditori e le istituzioni, a livello regionale, nazionale e internazionale. Rientrano nell'area Innovazione e Sistemi Complessi la gestione dell'*asset* del Sistema ARGO "**Industry Platform 4**" (IP4) (PTA par. 3.3) relativo alla realizzazione e al potenziamento di un ecosistema territoriale di supporto alla trasformazione digitale su scala regionale, in grado di garantire alle imprese, all'interno di ogni singolo ecosistema regionale, l'accesso a strumenti e servizi per l'orientamento sul tema della digitalizzazione, nonché la realizzazione di studi, sviluppo di metodologie innovative per la raccolta e l'analisi di dati relativi all'innovazione e il rafforzamento delle linee di ricerca dedicate all'Economia Circolare e all'Innovazione Sociale.
-     **Piattaforme Scientifiche e Tecnologiche:** Area Science Park sviluppa iniziative per valorizzare le infrastrutture di ricerca presenti nel Parco S&T (es. Elettra Sincrotrone Trieste; ICGEB; alcuni istituti e sezioni di CNR e INFN) e per aumentare il *networking* e il coordinamento delle diverse realtà scientifiche locali, nazionali e internazionali, anche tramite l'allestimento di spazi e laboratori attrezzati con strumentazione di ultima generazione a servizio della ricerca fondamentale applicata e industriale. All'interno di un *asset* del Sistema ARGO, è previsto lo sviluppo di altre Piattaforme S&T per mettere a disposizione di soggetti pubblici e privati infrastrutture scientifico-tecnologiche ottimali per realizzare progetti di innovazione, attività sperimentali e servizi evoluti, grazie all'eccellente disponibilità di competenze scientifiche e strumentazioni di ricerca.

## 1.4 Organizzazione dell'Ente

Gli organi di governo e le relative responsabilità sono definiti dallo Statuto, aggiornato in base a quanto previsto dal D.Lgs. n. 218/2016. Il Presidente è il legale rappresentante dell'Ente ed esercita funzioni di indirizzo e programmazione, proponendo al Consiglio di Amministrazione la definizione degli obiettivi e dei programmi da realizzare per la successiva approvazione. La carica è attualmente ricoperta da Sergio Paoletti, nominato con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di data 27 aprile 2016, n. 275 e prorogato in base alle norme di cui all'art. 100, comma 2, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18; gli altri due componenti del Consiglio di Amministrazione nominati dal Ministro dell'Università e della Ricerca sono Sabrina Strolego, designata dalla rappresentanza della comunità scientifica ed economica di riferimento dell'Ente e Alberto Aloisio, designato dallo stesso Ministero. La carica di Vicepresidente è attualmente in attesa di individuazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione determina, su proposta del Presidente, gli obiettivi e i programmi da attuare. Al Consiglio, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e alle modifiche dello statuto, dei regolamenti e in generale il potere di determinare le direttive per il funzionamento e l'espletamento dei compiti dell'Ente. Lo Statuto prevede che a capo della struttura gestionale sia posto il Direttore Generale, che sovrintende alla gestione tecnica, amministrativa e finanziaria dell'Ente e provvede all'attuazione delle decisioni e dei programmi approvati dagli organi di indirizzo. L'incarico di Direttore Generale è attualmente ricoperto da Stefano Casaleggi.

L'articolazione organizzativa è stata recentemente revisionata sulla base del modello definito dall'art. 4 del regolamento di organizzazione, emanato con determinazione del Presidente di data 1 marzo 2019, n. 4. La struttura dell'Ente, secondo il citato modello organizzativo, operante sotto la responsabilità del Direttore Generale, è articolata in due tipologie di strutture di livello dirigenziale: al primo livello, Strutture di servizio e Strutture di ricerca scientifica e tecnologica, al secondo livello, Sezioni e Istituti.

Le strutture dell'Ente definite in base al modello organizzativo citato sono le seguenti:

- Struttura Gestione operativa
  - *Sezione Amministrazione e Personale;*
  - *Sezione Affari Istituzionali, Appalti, Processi e Sistemi informativi;*
- Struttura Innovazione e Sistemi Complessi
  - *Istituto Ricerca e Tecnologie*
  - *Istituto Innovazione e Progetti*
- Struttura Parco Scientifico e Tecnologico
  - *Istituto Opere e Impianti*

L'organigramma dell'Ente è riportato nell'**allegato 1 (Organigramma)** al presente Piano.



## 1.4 UNA SINTESI IN CIFRE



## 2. L'innovazione

**42**  
n. progetti attivi nell'anno

**7,15**  
M€ /quota 2019 valore progetti

**55**  
n. start-up supportate in percorsi di pre-incubazione e incubazione

**49**  
n. start-up presentate al CES Las Vegas

**186**  
n. beneficiari dei servizi di innovazione

**64**  
n. accordi con Pa/privati



## 4. L'ambiente

**10**  
n. impianti per il risparmio energetico

**131.554**  
kWh energia prodotta dagli impianti/anno

**88.447**  
mq aree verdi curate

**8**  
n. stazioni di ricarica auto elettriche

**13.200**  
km percorsi car sharing elettrico

**5**  
n. pubblicazioni a tema ambientale



Fig. 3 – Dati tratti da Facts and Figures 2020

Ulteriori informazioni sulle attività dell’Ente sono evidenziate nell’**allegato 2 – L’Amministrazione in cifre**, in cui sono riportati alcuni indicatori significativi in ordine all’organizzazione e alle attività che caratterizzano l’Ente.

## 1.5 ANALISI DEL CONTESTO

La *SWOT analysis* condotta dall’Ente, che identifica le opportunità e le minacce dell’organizzazione riferite al contesto esterno e i punti di forza e di debolezza con riferimento al contesto interno, è rappresentata nella tabella seguente.

	OPPORTUNITÀ	MINACCE
CONTESTO ESTERNO	<p>Rinnovata esigenza, da parte delle imprese, di affrontare i profondi mutamenti di sistema generati dalla pandemia mediante nuove tecnologie, con <i>focus</i> sulla <i>process innovation</i> e la conseguente possibilità di analisi e previsione di nuovi campi applicativi</p> <p>Necessità ampiamente condivisa di promuovere, a livello nazionale e macroregionale, gli investimenti in ricerca ed innovazione quali leve strategiche per il successo delle imprese</p> <p>Esigenza, da parte di ricercatori e imprese, di infrastrutture per progettualità comuni tra pubblico e privato che richiede una razionalizzazione delle infrastrutture di alto livello</p> <p>Progressiva consapevolezza della PA della necessità di introdurre meccanismi di <i>process innovation</i> nel settore pubblico</p> <p>Necessità, da parte dei territori regionali individuati, di un piano strategico comune nell’ambito della ricerca e innovazione</p> <p>Sviluppo del capitale umano mediante nuove assunzioni secondo il piano di fabbisogno del PTA</p> <p>Necessità di impostare processi di cambiamento legati all’introduzione del Lavoro Agile</p>	<p>Situazione di emergenza epidemiologica in corso, che comporta un peggioramento del Sistema Paese già fragile anche a causa dell’assenza di modelli strutturati di interazione pubblico-privato</p> <p>Frammentazione ancora ampia dell’offerta pubblica e privata di supporto allo sviluppo innovativo dei territori</p> <p>Progressiva riduzione di laureati di alto livello a causa del calo demografico</p> <p>Scarsa attrattività di talenti dall’estero, aggravata dalle contingenti restrizioni alla mobilità e dalla diversa propensione agli spostamenti da parte degli interessati</p> <p>Presenza consolidata di infrastrutture di livello e qualità nei Paesi confinanti</p> <p>Rischio di un mantenimento dell’attuale eccessiva burocratizzazione, a livello comunitario e nazionale, nelle politiche di innovazione e ricerca</p>
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	<p>Personale qualificato con capacità di lavorare per processi e di adattarsi alle condizioni esterne</p> <p>Visione prospettica sulla valorizzazione degli spazi del Campus e piano di sviluppo decennale per superare la raggiunta saturazione spazi</p> <p>Comprovata esperienza nell’acquisizione di progetti finanziati in grado di garantire un elevato livello di autonomia economica gestionale</p> <p>Presenza di spiccate forme di <i>leadership</i> interna capaci di creare senso di appartenenza e identità</p> <p>Buon livello di notorietà e reputazione raggiunto</p> <p>Consolidato piano di investimenti per ulteriore incremento e miglioramento delle infrastrutture, laboratori e strumentazione</p> <p>Presenza di un incubatore certificato attraverso la <i>in-house company</i> Innovation Factory</p> <p>Approccio multidisciplinare grazie alle risorse del centro di competenza in Innovazione e Sistemi complessi</p> <p>Capacità di esprimere modelli e iniziative progettuali a livello nazionale e internazionale</p>	<p>Difficoltà di tenuta finanziaria da parte di alcuni degli insediati in caso di prolungamento di crisi pandemica in corso</p> <p>Portafoglio di servizi offerti agli insediati di tipo ancora troppo tradizionale</p> <p>Difficoltà nella definizione di modelli di crescita pubblico-privato, accelerazione e ricapitalizzazione delle <i>start-up</i></p> <p>Ancora non sufficiente intensità di utilizzo della rete dei laboratori territoriali da parte del tessuto produttivo nazionale</p> <p>Esigenza di continui investimenti per mantenere la qualità delle infrastrutture di ricerca</p> <p>Necessità di ristrutturazione del patrimonio immobiliare e impiantistico</p> <p>Difficoltà di reperimento di personale qualificato soprattutto per le aree STEM</p> <p>Incertezza relativa all’attuale sospensione dei processi di reclutamento</p>

## 1.6 AREE STRATEGICHE: OBIETTIVI, PORTAFOGLIO DEI SERVIZI OFFERTI, POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ente definisce le aree prioritarie di intervento (aree strategiche) e gli obiettivi strategici su base triennale. Sulla base di questa strategia, definita nell'ambito del Piano Triennale di Attività, viene aggiornato annualmente il presente piano, nel quale sono coerentemente sviluppati gli obiettivi strategici triennali individuando gli obiettivi operativi annuali corredati da indicatori, target e formule per la misurazione del risultato raggiunto. Per ulteriori approfondimenti si rinvia al par. 3 del Piano Triennale di Attività.

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

### 2.1 PREMESSA

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

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

### 2.2 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

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

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

- i piani operativi (progetti), ovvero le azioni annuali tese a perseguire gli obiettivi operativi nell'ambito dell'esercizio.



**Fig. 4 – Albero della performance**

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



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

## 2.3 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

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

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

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

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

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

Gli obiettivi, assegnati mediante il processo partecipato descritto nel Sistema, sono il risultato dell'integrazione tra obiettivi individuali e obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, in un'ottica di semplificazione e sul presupposto che per il loro conseguimento sia necessario l'apporto della struttura di afferenza.

**Gli obiettivi, gli indicatori, i target, le formule, le scadenze e i piani sono riportati nell'Allegato 4 (Obiettivi di unità organizzativa di diretta responsabilità), nell'allegato 5 (Obiettivi individuali dei dirigenti) e nell'allegato 6 (Obiettivi individuali dei responsabili di ufficio).**

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

### 2.4.1 Fasi della pianificazione e della programmazione

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

Le principali attività previste sono:

- 1) elaborazione del Piano Triennale di Attività con definizione delle Aree e Obiettivi strategici (entro 31 dicembre);
- 2) avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione (avvio entro 30 settembre e conclusione entro novembre);

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

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

Il Piano Triennale delle Attività per il triennio 2021-2023, redatto secondo il processo sopra descritto a fine 2020, viene posto in approvazione al Consiglio di Amministrazione a gennaio 2021.

#### **2.4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

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

Il presente Piano è pienamente integrato con il bilancio di previsione e con il Piano Triennale di Attività, come precedentemente descritto. Nell'ambito del Piano, ciascuna area e ciascun obiettivo strategico trovano la corretta collocazione dal punto di vista del bilancio, essendo riportati la Missione e il Programma nel quale si inseriscono; ciò consente di quantificare correttamente le risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il conseguimento dell'obiettivo sulla base dei medesimi dati considerati nell'elaborazione del bilancio di previsione. Il presente Piano tiene conto, inoltre, degli obiettivi e indicatori previsti dal "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" previsto dal DPCM 18 settembre 2012 e approvato per il triennio 2021-2023 unitamente al bilancio di previsione con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 30 novembre 2020, n. 95.

Ulteriori informazioni, con particolare riferimento all'articolazione per missioni e programmi al raccordo con le unità previsionali di base di cui l'Ente è dotato, sono disponibili nel Bilancio di previsione 2021, reperibile nella sezione Amministrazione Trasparente sul sito dell'Ente

#### **2.4.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** è stato aggiornato a gennaio 2021 (ottava edizione), al fine introdurre alcune modifiche resesi opportune nel corso del 2020.

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

- l'applicazione nelle dimensioni della performance della recente revisione dell'organizzazione



- dell'Ente, a seguito dell'approvazione dei nuovi regolamenti di organizzazione e del personale;
- l'introduzione all'interno del sistema di una specifica sezione dedicata al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
  - l'introduzione, in via sperimentale, di alcuni comportamenti organizzativi destinati alla valutazione delle nuove modalità di lavoro secondo il modello del Lavoro Agile;
  - la previsione dell'approvazione, nel 2021, di distinti documenti di pianificazione (Piano performance e Piano Anticorruzione) in luogo del Piano Integrato suggerito dall'ANVUR, in considerazione delle diverse tempistiche di approvazione dei documenti previsti nell'anno in corso.

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

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

Va sottolineata, inoltre, la scelta tendenziale di mantenere obiettivi operativi in continuità con quelli previsti nel precedente Piano, in modo da consentire il monitoraggio dei risultati raggiunti con una prospettiva triennale, come richiesto dalla normativa e dall'OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema. Nel Piano 2021-2023, sono presenti obiettivi che misurano l'incremento delle entrate commerciali, il mantenimento del livello di capacità di incasso (inteso come rapporto percentuale tra fatturato e incasso) dell'Ente e il bilanciamento dell'effetto leva (totale entrate/FOE): il chiaro intento è di valorizzare le azioni che Area Science Park ha avviato per mantenere e migliorare l'equilibrio gestionale dell'Ente, pur nella difficile congiuntura economica.

### 3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

Le modalità di misurazione e di valutazione della performance individuale sono compiutamente descritte nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance (ed. 8), nel quale sono descritti i soggetti della valutazione (valutati e valutatori), il sistema adottato dall'Ente e le aree, le modalità e i criteri di valutazione differenziati in funzione del ruolo ricoperto.

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

## 4. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

---

Il POLA è un atto di programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

Il vigente articolo 14, comma 1 della legge n. 124 del 2015 (come da ultimo modificato dall'art 263, comma 4-bis, lett. "a" del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), richiede, come prima applicazione, l'inserimento del Piano Organizzativo del Lavoro Agile in una sezione apposita del Piano della Performance.

Questa specifica sezione, che di fatto corrisponde ad un documento di programmazione organizzativa, riporta alcune informazioni che sono suddivise in quattro parti: i) il livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile, ii) le modalità attuative, iii) i soggetti, processi e strumenti del lavoro agile e, infine iv) il programma di sviluppo del lavoro agile che è il vero e proprio piano di attuazione e di sviluppo, su base triennale dello stesso.

Il POLA, pertanto, in quanto atto programmatico definisce obiettivi organizzativi legati all'adozione e revisione dei modelli organizzativi del lavoro e individua specifici obiettivi e indicatori.

### 4.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

Già dal secondo semestre 2017 Area Science Park aveva avviato la sperimentazione del Lavoro Agile (*Smart Working*), dando così prima attuazione all'art. 14 "*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche*" della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (la c.d. Riforma Madia). Durante la prima sperimentazione l'Ente aveva avviato e monitorato quattro progetti di lavoro agile che si affiancavano ai progetti di telelavoro già regolamentati ed attuati presso l'Ente fin dal 2014.

Durante l'emergenza sanitaria generata dal COVID-19, tutta la Pubblica Amministrazione è stata costretta ad individuare ed attuare, con tempestività, misure organizzative per consentire la prestazione lavorativa da remoto, che a volte si è tradotta in un semplice "*home working*", cioè una prestazione lavorativa svolta dal proprio domicilio e concettualmente molto diversa dal lavoro agile.

A partire dalla fine di febbraio 2020, e in modo più esteso durante tutto il periodo di *lockdown*, Area Science Park ha dato un fortissimo impulso all'utilizzo del Lavoro Agile nelle forme semplificate previste dai DPCM che via via si sono succeduti durante l'emergenza sanitaria. Grazie ad alcuni investimenti che erano stati fatti in ambito ICT poco prima dell'emergenza, che sono poi continuati anche nella fase più critica, Area Science Park è riuscita tempestivamente a mettere a disposizione del proprio personale, sia ai dipendenti che ai titolari di assegni di ricerca, strumentazione adeguata a svolgere l'attività lavorativa o di ricerca dal proprio domicilio, oltre che a rendere accessibili da remoto la maggior parte delle applicazioni informatiche, sia quelle di utilizzo comune (ad es. il sistema di gestione presenze/assenze) che quelle necessarie per svolgere altre attività (ad es. il sistema di gestione delle paghe, della contabilità, ecc). Durante il *lockdown* la percentuale di personale che svolgeva la propria attività lavorativa da remoto era molto elevata, raggiungendo picchi di quasi il 90%, con un limitatissimo numero di unità che lavoravano, invece, in presenza in sede, per lo più per garantire i servizi di manutenzione e la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Dal 18 maggio 2020, dopo un'importante attività mirata all'aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e all'individuazione e alla piena attuazione di adeguate misure di contenimento del contagio, Area Science Park ha riconsentito un accesso contingentato alla propria sede principale di Trieste, e poco dopo anche alle altre sedi dislocate sul territorio, raccomandando, ove possibile, l'alternanza tra giornate di lavoro in presenza e giornate di lavoro da remoto.

Al fine di assicurare il pieno rispetto delle percentuali minime di lavoro agile previste dalla normativa generale, e dalle circolari e dai decreti via via emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Ente ha elaborato un sistema di prenotazione on-line, disponibile sulla intranet aziendale, tramite il quale ciascun



dipendente deve prenotare la propria presenza in sede, nel rispetto di un numero massimo di presenze giornaliero definito dalla Direzione Generale.

Nel giugno del 2020, allo scopo di individuare e mettere in atto tutte le misure organizzative per introdurre il “vero” lavoro agile all’interno di Area Science Park e favorire la “ripartenza”, anche capitalizzando l’esperienza acquisita nel periodo di *lockdown*, il Direttore Generale di Area Science Park ha costituito due distinti gruppi di lavoro, uno dedicato allo studio degli aspetti di natura giuridico/contrattuali e l’altro dedicato all’analisi delle infrastrutture tecnologiche e delle tecnologie abilitanti, di cui facevano parte soggetti appartenenti alle varie strutture dell’ente, con ruoli e competenze diverse.

Alla fine del mese di luglio del 2020 il Direttore Generale ha approvato gli elaborati proposti da entrambi i gruppi di lavoro, di seguito anche condivisi con le OOSS, e ha adottato i documenti di seguito riportati:

1. “Misure organizzative per favorire il Lavoro Agile (*Smart Working*) in Area Science Park & Piano di utilizzo per l’anno 2020”;
2. “Linee guida per l’utilizzo degli strumenti digitali nell’Ente”.

In conformità a quanto previsto nel primo documento, nel mese di settembre del 2020, dopo una fase di condivisione e discussione con le OOSS, il Consiglio di Amministrazione di Area Science Park ha adottato, con propria deliberazione, il “Disciplinare per l’attuazione del Lavoro Agile (*Smart Working*), con cui si intende regolamentare il Lavoro Agile a regime, alla fine del periodo emergenziale.

Infine, nel mese di dicembre del 2020, partendo dal presupposto che in un contesto di cambiamenti continui ed epocali, come quello attuale, la formazione è uno dei principali strumenti per mantenere elevato il livello di competitività, Area Science Park ha adottato il proprio Piano formativo per il triennio 2021-2023, rivolto a tutte le risorse umane che lavorano all’interno dell’amministrazione, sia con rapporto di lavoro subordinato che ad altro titolo, ad es. gli assegnisti di ricerca. Nell’ambito di tale documento è stato individuato un importante progetto di *Change Management*, ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie, che, da un lato, si pone l’obiettivo di identificare e consolidare una nuova cultura organizzativa basata sui risultati, e quindi capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, e, dall’altro lato, intende sviluppare competenze digitali adeguate al nuovo contesto lavorativo.

Si sottolinea, inoltre, che in tutto il periodo del *lockdown* e anche nella fase di “ripartenza” l’Ente, nell’ottica di mantenere un buon clima organizzativo basato sulla condivisione, ha introdotto ed utilizzato alcune modalità di *team working/team building* che hanno interessato tutto il personale. Tra le altre iniziative, è stata realizzata una sezione nella intranet aziendale dedicata al Lavoro Agile, dove sono state descritte le principali caratteristiche del Lavoro Agile in emergenza e sono state inserite le FAQ che via via arrivavano all’Ufficio Risorse Umane; sono state inoltre effettuate e pubblicate alcune interviste ai colleghi, sempre con la finalità di condividere i benefici/criticità del Lavoro Agile e cercare di mantenere un buon clima aziendale e, in ultima analisi, un buon livello di produttività. Con la stessa finalità sono state realizzate alcune guide specifiche all’utilizzo degli strumenti informatici e di collaborazione attivi nell’Ente (tra cui la piattaforma Teams) che sono state poi diffuse a tutto il personale, già dalla primavera 2020, per mantenere adeguate le competenze digitali all’attività lavorativa svolta prevalentemente da remoto. Questi nuovi strumenti sono stati anche ampiamente utilizzati dal Presidente e dal Direttore Generale per effettuare numerosi incontri plenari con tutto il personale (n. 8 nel 2020), che si aggiungono al costante invio di comunicazioni via posta elettronica o tramite la intranet aziendale.

Per completezza, si segnala che Area Science Park ha provveduto alla compilazione di vari questionari sul tema del Lavoro Agile, in particolare sia il questionario proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell’ambito del PROGETTO “LAVOROPUBBLICO.GOV - STRUMENTI, SISTEMI INFORMATIVI E AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO PER UNA GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE- PON GOVERNANCE 2014-

2020”, che ha richiesto i dati relativi al periodo gennaio/aprile 2020 e poi quelli relativi al periodo maggio/settembre 2020, sia quello elaborato dal Politecnico di Milano e, infine, quello della Conferenza permanente dei Direttori Generali degli Enti Pubblici di Ricerca Italiani (CO.DI.G.E.R.).

Ad oggi, il rispetto delle percentuali minime di lavoro agile previste dalla normativa generale e dalle circolari e dai decreti via via emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (ad oggi “almeno il 50% dei lavoratori) viene assicurato tramite il costante monitoraggio del sistema di prenotazione *on line*, disponibile sulla intranet dell’Ente.

## 4.2 – MODALITÀ ATTUATIVE

Come anticipato nella prima parte, nel corso del 2020 Area Science Park ha individuato tutta una serie di misure organizzative per effettuare il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

Tali misure, in qualche modo anticipate nel già citato documento “Misure organizzative per favorire il Lavoro Agile (*Smart Working*) in Area Science Park & Piano di utilizzo per l’anno 2020”, vengono di seguito specificate.

Innanzitutto, Area Science Park ha definito nel proprio ambito:

### 4.2.1 Che cosa intende per Lavoro Agile (*Smart Working*).

L’Osservatorio del Politecnico di Milano ha così definito lo *Smart Working*:

*“Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati, che richiede una trasformazione della cultura dell’organizzazione, dei comportamenti, degli stili di leadership e delle modalità di «vivere» il lavoro.”*

Con il termine Lavoro Agile (*Smart Working*), non si intende, semplicemente, una diversa modalità spazio/temporale di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, ma un nuovo modello culturale della prestazione lavorativa **CHE HA AL CENTRO LA PERSONA**, per promuovere una visione innovativa dell’organizzazione del lavoro incentrata sull’**AUTONOMIA** e sulla **RESPONSABILITÀ** dei lavoratori per la realizzazione di una maggiore produttività e conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro.

### 4.2.2 Quali sono i principi generali sulla base dei quali verrà introdotto il Lavoro Agile in Area Science Park

- a) **flessibilità spaziale della prestazione:** la prestazione lavorativa potrà venire eseguita in parte all’interno dei locali dell’Ente e in parte all’esterno, con alternanza tra locali dell’Ente ed esterni e con prevalenza della modalità di prestazione in sede. Si potrà lavorare nella propria abitazione o in altro luogo privato, ma anche in luoghi pubblici, ossia in ambienti *indoor* privati o *outdoor*, nel rispetto dei vincoli posti dalle *policy* interne in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e di *security* e riservatezza delle informazioni;
- b) **flessibilità temporale della prestazione:** la prestazione lavorativa dovrà venire eseguita entro i limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, garantendo la contattabilità in fasce orarie che verranno predefinite, anche nell’ottica di favorire la massima conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- c) **modalità innovativa di organizzazione e di valutazione del lavoro:** in una nuova ottica di orientamento ai risultati, l’esecuzione della prestazione lavorativa, avverrà per fasi, cicli e obiettivi e dovrà venire valutata, sia in termini qualitativi che quantitativi, sulla base dei risultati raggiunti. Le attività non verranno

più valutate in base al numero di ore lavorate, ma all'effettivo raggiungimento degli obiettivi, nei tempi prefissati, che dovranno necessariamente essere definibili, misurabili e raggiungibili;

- d) **utilizzo di infrastrutture tecnologiche adeguate:** verranno adottate tutte le misure per consentire l'utilizzo da parte del lavoratore di adeguate strumentazioni tecnologiche e piattaforme informatiche di lavoro che verranno fornite da Area Science Park, fatta eccezione per casi particolari in cui gli strumenti potranno anche essere di proprietà del lavoratore;
- e) **diritto alla disconnessione:** nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione del lavoro, nonché delle fasce di reperibilità, al dipendente dovrà essere garantito il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche di lavoro, senza che da ciò possano derivare effetti sotto il profilo disciplinare;
- f) **modalità di adesione al lavoro agile:** in un'ottica di pari opportunità e di corretto bilanciamento tra le esigenze di flessibilità del lavoratore e di miglioramento della produttività dell'Ente, il lavoro agile è un'opportunità a cui tutto il personale potrà aderire, in modo volontario, nell'ambito della regolamentazione che verrà definita con apposito disciplinare.

#### 4.2.3 Quali sono gli Obiettivi generali/benefici che l'Amministrazione intende raggiungere con l'introduzione del Lavoro Agile (Smart Working)

Con l'introduzione del lavoro agile Area Science Park intende perseguire i seguenti obiettivi, che vanno a vantaggio dell'Ente, del personale e dell'intera società.

- a) Per quanto riguarda l'Ente, introdurre nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro consentendo:
  - ✓ agevolazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
  - ✓ responsabilizzazione del personale dirigente e non;
  - ✓ promozione, capacità di utilizzo e più ampia diffusione dell'utilizzo delle tecnologie digitali;
  - ✓ maggiore produttività ed efficienza;
  - ✓ riduzione del tasso di assenteismo;
  - ✓ riprogettazione e ottimizzazione dello spazio di lavoro, con riduzione delle spese di gestione degli spazi fisici (riscaldamento, aria condizionata, toner delle stampanti, carta, ecc);
  - ✓ riduzione delle spese per missioni.
- b) Per quanto riguarda il personale, offrire l'opportunità di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro che comunque salvaguardi il sistema di relazioni personali e collettive, il senso di appartenenza e socializzazione, la rete di informazioni e partecipazione al contesto lavorativo e alla dinamica dei processi innovativi. Ulteriori vantaggi possono essere:
  - ✓ riduzione dello stress da lavoro e maggiore soddisfazione e motivazione;
  - ✓ miglioramento della conciliazione dei tempi di vita e lavoro;
  - ✓ riduzione dei tempi di mobilità casa-lavoro e conseguente notevole risparmio economico.
- c) Per quanto riguarda la società:
  - ✓ riduzione degli spostamenti quotidiani e conseguente minore impatto ambientale (diminuzione dell'inquinamento e delle emissioni del CO2 nell'atmosfera);
  - ✓ diminuzione del traffico, miglioramento della viabilità e minor affollamento dei mezzi pubblici;
  - ✓ diffusione di servizi fruibili in forma digitale.

#### 4.2.4 Quali sono le Leve di progettazione per individuare e attuare le misure

## organizzative

Le leve di progettazione per individuare ed attuare le misure organizzative dell'Ente sono 4:

- a) **Revisione/aggiornamento della regolamentazione interna di riferimento, previa analisi del contesto organizzativo.**
- b) **Definizione delle infrastrutture tecnologiche di supporto.**
- c) **Riorganizzazione degli spazi, anche per prevedere locali idonei al *coworking*.**
- d) **Azioni trasversali di formazione, *coaching* e sensibilizzazione per favorire nuovi comportamenti e stili di leadership.**

Di seguito si illustrano le attività/azioni che Area Science Park intende svolgere nell'ambito di ciascuna delle leve di progettazione che ha individuato.

### **LEVA a): Revisione/aggiornamento della normativa interna di riferimento, previa analisi del contesto organizzativo**

Come anticipato nella prima parte, l'Amministrazione ha già provveduto all'approvazione di un proprio Disciplinare per il Lavoro agile (allegato n. 1), che acquisterà piena efficacia solo al cessare dell'attuale periodo di emergenza.

Nel testo del Disciplinare, che è stato anche condiviso con le OOSS, e a cui si rimanda per opportuna conoscenza, sono stati esplicitati e normati gli aspetti relativi a:

- soggetti destinatari;
- attività che possono venire svolte in modalità di Lavoro Agile;
- luogo di svolgimento della prestazione lavorativa;
- modalità di svolgimento temporale della prestazione, con evidenza del numero massimo di giornate in lavoro agile e loro articolazione nell'ambito della settimana o del mese;
- fasce di contattabilità nelle giornate di lavoro agile;
- dotazione tecnologica;
- modalità di adesione al lavoro agile e accordo individuale;
- durata dell'accordo individuale e modalità di accesso;
- diritto alla disconnessione;
- coordinamento con il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- previsione di deroga alle regole "standard", in casi eccezionali esplicitamente autorizzati dal Direttore Generale, o su precisa indicazione del Medico Competente.

Nel primo semestre del 2021, anche nell'ipotesi di un prolungamento dell'emergenza, l'Ente intende proseguire nelle seguenti azioni, tra l'altro esplicitamente previste nelle linee Guida per la redazione del POLA.

**AZIONE A1: Individuazione delle attività che non possono essere svolte in modalità *Smart Working*.**

Questa azione si estrinseca in una puntuale ricognizione delle attività che richiedono la presenza fisica del dipendente presso la sede di lavoro, anche in ragione della tecnologia e del livello di digitalizzazione al momento disponibili.

Come previsto dall'art. 4, rubricato "Attività che possono venire svolte in modalità di Lavoro Agile" del Disciplinare del LA, che di seguito si riporta:

1. In linea generale, la prestazione lavorativa può essere svolta in modalità agile qualora sussistano le seguenti condizioni:
  - a) possibilità di delocalizzare parte delle attività, senza che sia necessaria la costante presenza fisica presso la sede di lavoro;
  - b) possibilità di utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
  - c) possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività/obiettivi assegnati ai dipendenti, fatta eccezione per i Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e le attività di ricerca del personale I-III livello.
2. Si ritengono non compatibili con la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile tutte le attività che richiedono esclusivamente e necessariamente la presenza fisica del dipendente presso la sede di lavoro.
3. Saranno, pertanto, considerate incompatibili con la modalità di svolgimento agile le attività che presentano le seguenti caratteristiche:
  - a) attività lavorative che richiedono esclusivamente il contatto diretto con l'utenza interna e/o esterna all'Ente o si estrinsecano in attività che richiedono la presenza costante in sede;
  - b) attività connesse alla spedizione della corrispondenza, alla conduzione di autovetture e di mezzi tecnici;
  - c) attività che non sono assoggettabili a una precisa programmazione periodica o non sono monitorabili, misurabili e valutabili<sup>1</sup>;
  - d) attività che, in ragione delle infrastrutture tecnologiche e del livello di digitalizzazione al momento disponibili, non possono ancora essere svolte da remoto.
4. La prima ricognizione e l'aggiornamento, con cadenza periodica, delle attività che non possono venire svolte da remoto compete ai Direttori di Struttura/Sezione/Istituto e viene validata dal Direttore Generale.
5. Qualora alcune attività richiedessero necessariamente la presenza in sede, l'Ente cercherà di favorire la rotazione del personale interessato in modo che anche i lavoratori addetti a tali mansioni possano chiedere di aderire al Lavoro Agile.

Tale attività, propedeutica alla piena attuazione del Lavoro Agile a regime, verrà espletata con la seguente tempistica:

<b>Azione 1:</b>	prima ricognizione delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile
<b>Scadenza:</b>	entro il 31 marzo 2021

---

<sup>1</sup> se svolte da remoto

**AZIONE A2: Redazione ed approvazione dello standard di accordo individuale per il Lavoro Agile.**

In conformità a quanto stabilito nel disciplinare, l'Ente deve provvedere a redigere un accordo *standard* per l'adesione al Lavoro Agile, che verrà sottoscritto dal lavoratore e dal datore di lavoro.

Tale attività, propedeutica alla piena attuazione del Lavoro Agile a regime, verrà espletata con la seguente tempistica:

<b>Azione 2:</b>	redazione ed approvazione dello <i>standard</i> di accordo individuale per il Lavoro Agile
<b>Scadenza:</b>	entro il 30 aprile 2021

Per quanto riguarda le ulteriori attività previste nel Disciplinare e propedeutiche all'avvio a regime dello Lavoro Agile, che potranno venire attuate solo al cessare dell'emergenza, è possibile comunque ipotizzare le seguenti scadenze:

<b>Azione 3:</b>	avvio della procedura di adesione al Lavoro Agile
<b>Scadenza:</b>	entro 30 giorni dalla cessazione del periodo di emergenza

<b>Azione 4:</b>	stipula degli accordi individuali di adesione al Lavoro Agile
<b>Scadenza:</b>	entro 30 giorni dal termine di adesione al Lavoro Agile

Oltre alle predette attività, Area intende procedere, seppure in modo graduale e progressivo, all'aggiornamento del proprio Sistema di valutazione della Performance, con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di Valutazione, con l'obiettivo di valutare anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.

Pertanto, Area Science Park intende procedere, in prima battuta, alla semplice analisi dei comportamenti organizzativi esistenti per verificare l'opportunità di individuare nuovi e/o diversi *item* di valutazione della performance individuale che tengano conto della nuova modalità di prestazione di lavoro da remoto e, entro il prossimo dicembre, ad una revisione più strutturata del proprio sistema di valutazione.

Le azioni che si propongono sono le seguenti:

<b>Azione 5:</b>	analisi dei comportamenti esistenti e introduzione di nuovi e/o diversi <i>item</i> di valutazione della performance individuale per valutare, in via sperimentale, anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.
<b>Scadenza:</b>	entro 31 gennaio 2021

<b>Azione 6:</b>	revisione del sistema di valutazione per valutare in modo più strutturato anche la prestazione lavorativa svolta in modalità agile.
<b>Scadenza:</b>	entro 31 dicembre 2021

Nel periodo di emergenza sanitaria, si continueranno ad applicare le disposizioni previste dalla normativa in materia di Lavoro Agile emergenziale.

Qualora dovessero emergere criticità, anche legate a periodi transitori post emergenza, l'Amministrazione si riserva di gestire ogni eventuale sopravvenienza con il coinvolgimento delle OOSS.

#### **LEVA b): DEFINIZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE DI SUPPORTO**

Tale attività è stata svolta da un apposito gruppo di lavoro dedicato alle infrastrutture tecnologiche che ha completato la propria attività definendo delle linee guida per l'utilizzo degli strumenti digitali dell'Ente.

#### **LEVA c): RIORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI, ANCHE PER PREVEDERE LOCALI IDONEI AL COWORKING.**

Sono stati creati, compatibilmente con l'emergenza in atto, alcuni locali per il *co-working*, accessibili previa prenotazione *on line*.

#### **LEVA d): AZIONI TRASVERSALI DI FORMAZIONE, COACHING E SENSIBILIZZAZIONE PER FAVORIRE NUOVI COMPORTAMENTI E STILI DI LEADERSHIP.**

L'introduzione a regime dello *Smart Working* implica un importante cambiamento della cultura organizzativa e una nuova filosofia manageriale. Per favorire la diffusione della modalità di lavoro agile, si ritiene necessario avviare interventi formativi rivolti sia alla dirigenza, per adeguare e uniformare comportamenti e stili manageriali, che al restante personale, accompagnando tutto il personale verso questa nuova modalità lavorativa, fornendo regole e indicazioni sull'organizzazione del lavoro, in termini di responsabilità/autonomia, sulla sicurezza del luogo di lavoro e sulla *security*.

Per raggiungere tale obiettivo, Area ha deciso di avviare, già dai primi mesi del 2021, un percorso di *Change Management* che coinvolgerà tutto il personale dell'Ente, previsto nel Piano di formazione 2021-2023.

Obiettivo del progetto è di accompagnare manager e dipendenti in un percorso di formazione strutturato:

- che contribuisca a definire un nuovo modo di lavorare, in linea con la cultura aziendale e gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- che consenta di colmare alcuni *gap* di competenze, di natura organizzativa e manageriale;
- che permetta di sviluppare il ruolo manageriale e un linguaggio comune, creando uno spazio di confronto per sostenere la creazione di una nuova "cultura manageriale".

Il progetto prevede due fasi:

##### 1. Fase di analisi e co-progettazione con i seguenti obiettivi:

- Identificare i punti di forza e di debolezza del lavorare *smart* in un'ottica di miglioramento;
- Identificare le principali modalità/canali/*tool* di comunicazione e di collaborazione;
- Costruire una consapevolezza condivisa sullo *Smart Working* come leva strategica;
- Definire un piano di azione con priorità per l'implementazione dello *Smart Working*.

##### 2. Fase di *training* e di *coaching* con i seguenti obiettivi:

- favorire negli «*Smart Leaders*» lo sviluppo delle competenze di goal setting, delega e supervisione, allo scopo di costruire un rapporto di fiducia congruente con il cambio della forma lavorativa e la diversità generazionale dei nuovi collaboratori;
- favorire negli «*Smart Workers*» l'etica della responsabilità nel lavoro a distanza e la collaborazione nel *virtual working*, accrescendo al contempo la competenza per gestire il tempo, le energie personali e lo stress, seppur nella nuova forma lavorativa.

Vista la dimensione assolutamente trasversale dell'iniziativa che andrà a coinvolgere tutte le strutture, sezioni e istituti dell'Ente sia nella fase progettuale che in quella realizzativa, tale progetto prevede il coinvolgimento di una società di formazione esterna, specializzata in tali tematiche.

L'articolazione complessa del progetto prevede una durata che andrà dai 6 agli 8 mesi.



### 4.3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Le azioni e le attività previste dal presente Piano verranno svolte coinvolgendo i seguenti soggetti:

**Direttore Generale;**

**Direttori di Struttura/Sezione/Istituto;**

**Responsabili di Ufficio;**

oltre ai responsabili delle varie strutture, un ruolo centrale spetta alla **Sezione Amministrazione e Personale (AMP)**, e nel suo ambito all'**Ufficio Risorse Umane**, che deve supportare l'intero processo di cambiamento;

**Comitati unici di garanzia (CUG):** seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;

**Organismi indipendenti di valutazione (OIV):** in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n. 2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi;

**Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un *maturity model* per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari;

**Struttura Tecnica di Supporto** all'OIV;

**Gruppo di lavoro che si occuperà del progetto di *Change Management*.**



## **5. ALLEGATI TECNICI**

---

Al presente Piano risultano allegati i seguenti documenti:

**ALLEGATO 1 – ORGANIGRAMMA**

**ALLEGATO 2 – AMMINISTRAZIONE IN CIFRE**

**ALLEGATO 3 – OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI**

**ALLEGATO 4 – OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ**

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

**ALLEGATO 6 – OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO**

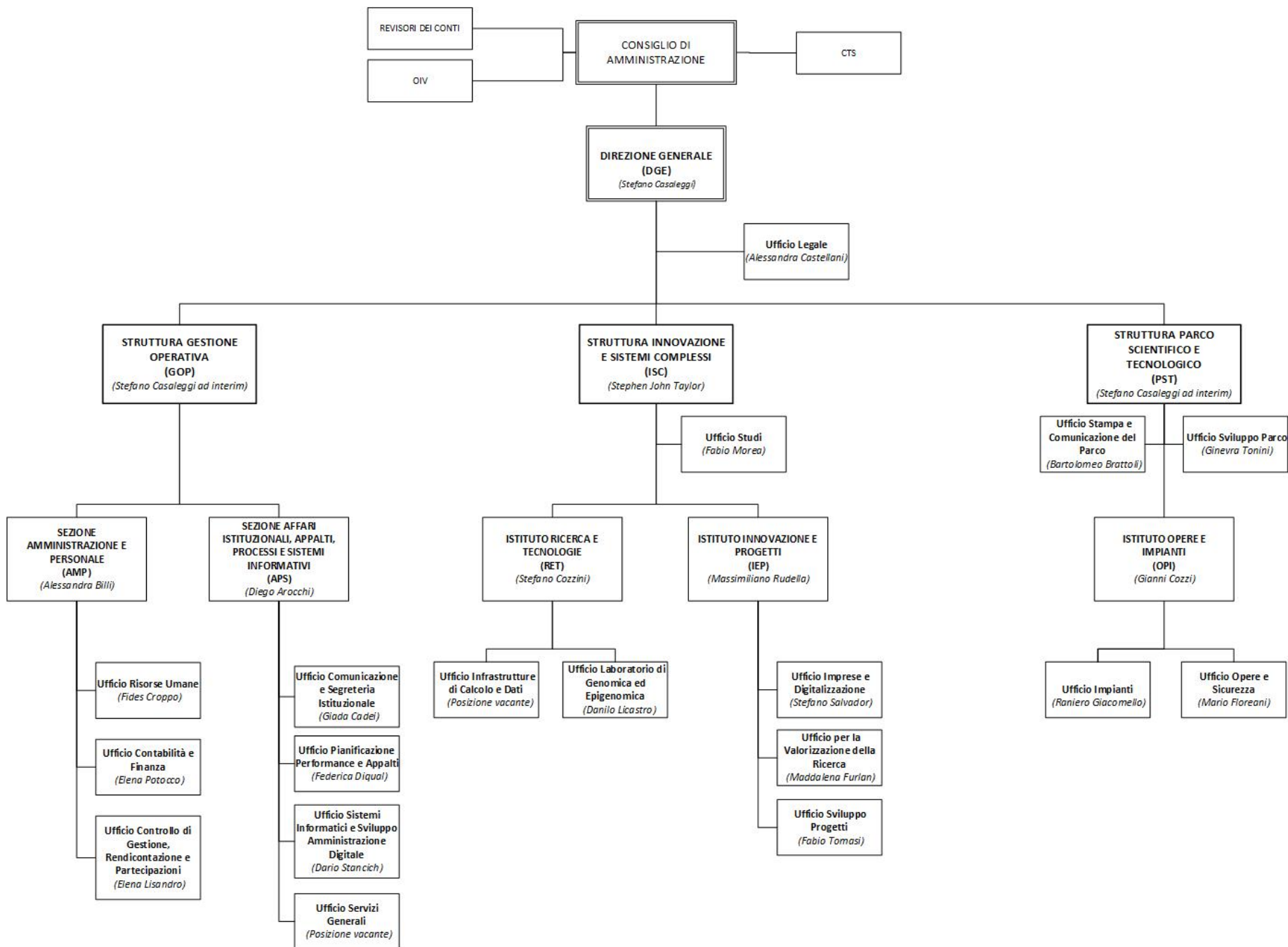
**ALLEGATO 7 – PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE – OBIETTIVI E INDICATORI 2021 2023**

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 1**

### **ORGANIGRAMMA**



# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 2**

**AMMINISTRAZIONE IN CIFRE**

**Tabella 1 – Andamento entrate 2018-2020**

TIPOLOGIA DI ENTRATA	2018	2019	2020*
ENTRATE IN CONTO CAPITALE	1.599.022	1.283.943	3.059.297
ENTRATE COMMERCIALI	5.182.387	5.928.978	5.236.905
FOE	8.221.239	8.722.007	8.627.859
CONTRIBUTI SU PROGETTI	5.714.198	5.846.172	8.624.129
<b>TOTALE</b>	<b>20.716.846</b>	<b>21.781.100</b>	<b>25.548.190</b>

Entrate al netto dei trasferimenti a partner

*Nota: i dati 2020 sono riferiti all'ultimo preventivo assestato*

**Tabella 2 – Movimenti contabili 2017- 2019**

ANNO	2018	2019	2020*
Numero Mandati	4399	5338	3899
Numero Reversali	6834	6767	4172

\*Dato provvisorio

**Tabella 3 - Personale Area Science Park in servizio al 31.12.2020**

DATI PERSONALE	2018		2019		2020	
	tempo ind.	tempo det.	tempo ind.	tempo det.	tempo ind.	tempo det.
Direttore Generale	-	1	-	1	-	1
Dirigente II fascia	2	-	-	-	-	-
Dirigente tecnologo	1	1	1	1	2	1
Tecnologo	29	5	47	-	60	-
Ricercatore	3	-	3	-	3	-
Personale tecnico amministrativo	77	12	75	9	69	8
Personale Società in-house (IF)	2	1	3	-	3	-
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>20</b>	<b>129</b>	<b>11</b>	<b>137</b>	<b>10</b>
<b>TOTALE</b>	<b>134</b>		<b>140</b>		<b>147</b>	

**Tabella 5 – Numero di borse di studio e assegni di ricerca attivati nel triennio 2018-2020**

ANNO	2018	2019	2020
Assegni di ricerca (c/o altri enti e finanziati da terzi)	8	2	1
Assegni di ricerca (c/o altri enti e finanziati dall'ente)	4	-	3
Assegni di ricerca (c/o l'ente e finanziati da terzi)	7	12	
Assegni (c/o l'Ente e co-finanziati dall'Ente)	5	3	
Assegni (c/o l'Ente e finanziati dall'Ente)	1	7	25
Borse di studio	5	13	13
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>42*</b>

\*il dato non considera le 13 selezioni in corso al 31/12/2020

**Tabella 6 - Andamento degli insediamenti nei campus nel triennio 2018-2020**

CAMPUS	2018		2019		2020	
	Imprese	Enti di Ricerca	Imprese	Enti di Ricerca	Imprese	Enti di Ricerca
Padriciano	43	3	42	3	38	2
Basovizza	16	6	18	6	18	6
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>60</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>8</b>
<b>TOTALE</b>	<b>68<sup>1</sup></b>		<b>69<sup>1</sup></b>		<b>64<sup>1</sup></b>	

<sup>1</sup> Al dato va aggiunto un insediato nella sede di Gorizia

**Tabella 7 - Indicatori relativi alle attività di formazione e di trasferimento tecnologico**

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AVANZATA* E DI SUPPORTO ALLE IMPRESE			
INDICATORE	2018	2019	2020
N° partecipanti all'attività di formazione	840	143	150*
N° ore di formazione erogate (imprese esterne)	5275	6070	6000*
N° di tirocini/stage	29	55	75*
N° premi di laurea	3	3	3
N° imprese coinvolte nell'attività di trasferimento tecnologico	221	206	175
N° Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	185	195	n.d.**

\*La formazione comprende formazione a pagamento e ITS Volta

\*\* Indicatori non più in linea con le tipologie di attività svolte con le imprese

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 3**

**OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI**

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	OBIETTIVO STRATEGICO: Rafforzare il ruolo e valorizzare la realtà del Parco e delle aziende insediate e connettere il Parco a sistemi di sviluppo industriale ad alta tecnologia all'interno del Sistema ARGO			
	OUTCOME: Parco con capacità di attrazione di imprese e centri di ricerca, nazionali e internazionali, <i>leader</i> nel proprio settore			
	STAKEHOLDER: Imprese e centri di ricerca			
	AZIONI:			
	· l'attrazione di Aziende ed Enti di Ricerca leader nei settori tecnologici prioritari per i Campus (Life Sciences, Materiali, ICT, Energia e Ambiente), anche tramite una campagna mirata di marketing del Parco che verrà avviata nel 2021;			
	· la riqualificazione urbanistica e edilizia in particolare del comprensorio di Padriciano, che prevede una rifunzionalizzazione di alcuni edifici "storici", in modo da rispondere in modo adeguato alle linee di sviluppo strategiche e alle tendenze prevedibili per i parchi Scientifici e Tecnologici per i prossimi decenni;			
	· l'identificazione di nuove modalità più flessibili per la locazione di laboratori, uffici, spazi di coworking con soluzioni in linea con le nuove esigenze di fluidità del mercato immobiliare;			
· lo sviluppo delle attività di customer care per accompagnare le aziende nello sviluppo dei loro progetti, indirizzandole anche ai servizi di innovazione di Area Science Park in una logica di open innovation;				
· l'interconnessione con la città di Trieste mediante infrastrutture per veicoli elettrici, anche in sharing, con sperimentazione aperta ai residenti del Parco;				
· La collaborazione con l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale all'interno del sistema ARGO nell'asset Industrial Innovation Harbour , che consente l'insediamento di aziende ad alta tecnologia nella zona industriale del Porto di Trieste, sfruttando le infrastrutture logistiche e in collaborazione con i centri di ricerca e sviluppo presenti nel territorio.				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2021 - 2023	PESO AREA STRATEGICA SUL TOTALE
A - RAFFORZARE IL RUOLO E VALORIZZARE LA REALTÀ DEL PARCO E LE AZIENDE INSEDIATE	CRESCITA COMPLESSIVA DEL PARCO	SOMMA ENTRATE CORRENTI ANNO X	INCREMENTO 1% ANNUO ENTRATE CORRENTI	20%

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
A1 - RAFFORZARE IL RUOLO E VALORIZZARE LA REALTÀ DEL PARCO E LE AZIENDE INSEDIATE	AZIENDE ED ENTI DEL PARCO COINVOLTI IN AZIONI DI VALORIZZAZIONE	NUMERO	31/12/2021	Erogazione di 12 borse di formazione e organizzazione di un Business Day/B2b virtuale	Obiettivo di gestione ordinaria	PST	10%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>		<b>AZIONI</b>				
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>					
PROGRAMMA - UPB 2: Gestione, Sviluppo e Promozione del Parco SPESE: € 290.000 *	PROGRAMMA - UPB 2: Gestione, Sviluppo e Promozione del Parco SPESE: € 78.100	<b>A. Borse di formazione e ricerca per insediati (obiettivo A = 50%)</b> 1) emissione bando per 15 borse (entro il 30/06/2021) 2) avvio di almeno 12 borse (entro il 30/09/2021) 3) monitoraggio sul corretto andamento delle borse (relazione entro il 31/12/2021)  <b>B. Organizzazione di un Business day/ B2B del Parco (obiettivo B = 50%)</b> 1) definizione dei contenuti del Business Day/B2B e programma operativo (entro 30/04/2021) 2) coinvolgimento del 30% delle aziende insediate nei Campus nell'iniziativa (raccolta adesioni entro 30/06/2021) 3) realizzazione evento entro 30/10/2021					

\* di cui € 250.000 delle borse di formazione verranno stanziati con la prima variazione di bilancio



ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE	
A2 - ESTENSIONE E MIGLIORAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE DEL PARCO SCIENTIFICO	RISPETTO DEGLI OBIETTIVI PREVISTI DAL PIANO DELLE OPERE	SCADENZA	1) 31/12/2021 2) 30/09/2021	REALIZZAZIONE DELLE FASI DESCRITTE NELLE AZIONI	Obiettivo di tipo straordinario	OPI	10%	
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>			<b>AZIONI</b>				
	<b>FINANZIARIE</b>		<b>UMANE</b>					
	PROGRAMMA - UPB 2: Gestione, sviluppo e promozione del Parco Scientifico SPESE: € 590.000	PROGRAMMA - UPB 2: Gestione, sviluppo e promozione del Parco Scientifico SPESE: € 208.000	<b>1) Intervento di realizzazione nuova mensa campus di Padriciano</b> A) Definizione esigenze e caratteristiche nuovo servizio con coinvolgimento delle altre direzioni di Area Science Park B) Procedura selezione progettisti esterni progetto fattibilità C) Approvazione progetto fattibilità (entro il 31/12/2021)  <b>2) Nuovo impianto di ottimizzazione e regolazione sotto centrali meccaniche comprendente - FASE 2 – integrata con interventi separazione forniture ICGEB</b> A) Procedura appalto lavori e stipula contratto (entro il 31/07/2021) C) Consegna dei lavori (entro il 30/09/2021)					

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

AREA STRATEGICA: GENERAZIONE DI IMPRESA	OBIETTIVO STRATEGICO: Creare e supportare <i>start - up</i> innovative con forte qualificazione e specializzazione tecnologica, contribuendo a sviluppare il tessuto imprenditoriale attraverso modelli di <i>business</i> basati sull'innovazione tecnologica, digitale e strategica			
	OUTCOME: Incremento del PIL regionale, valorizzazione delle competenze specialistiche e dei risultati della ricerca presenti nel territorio, attrazione di capitali pubblici e privati per finanziare lo sviluppo delle <i>start - up</i>			
	STAKEHOLDER: Privati ed imprese portatori di nuove idee			
	AZIONI:			
	· sviluppare una <i>vision</i> condivisa;			
	· creare e coordinare una rete di incubatori pubblico - privati e privati (aggregazione di incubatori);			
	· costruire un sistema organico di imprese e operatori pubblici;;			
	· mettere in rete degli <i>asset</i> della tecnologia avanzata, della digitalizzazione e dell'alta formazione;			
· attrarre a livello nazionale e internazionale dei "tech talents" emergenti (start-up, PMI, etc.);				
· aumentare la fiducia e l'interazione tra <i>start - up</i> e mercato finanziario a livello nazionale e internazionale.				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2021 - 2023	PESO AREA STRATEGICA SUL TOTALE
B - VISIBILITÀ, CONDIVISIONE E CRESCITA, SIA A LIVELLO NAZIONALE CHE INTERNAZIONALE, AVVICINANDO LE IMPRESE ITALIANE AI PRINCIPALI PLAYER MONDIALI DEL MONDO DELLA TECNOLOGIA E DEL VENTURE CAPITAL	INCREMENTO DEGLI INTERVENTI VOLTI ALLA VALORIZZAZIONE E ALLA GENERAZIONE DI <i>START UP</i> (Deal flow, scouting, proof of concept, generazione, crescita internazionale)	PERCENTUALE	> 25% rispetto alla media del biennio 2019-2020	20%

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
B1 -POSIZIONAMENTO A LIVELLO NAZIONALE COME HUB PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE STARTUP	Avvio di attività a supporto dei processi di accelerazione per internazionalizzazione di <i>startup</i> selezionate	numero	31/12/2021	Selezione e accompagnamento di almeno 2 <i>start up</i> per engagement internazionale (percorso di accelerazione)	Obiettivo di gestione ordinaria	IF/ISC	10%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>		<b>AZIONI</b>				
	<b>FINANZIARIE</b>	<b>UMANE</b>					
PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca SPESE: € 34.000	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca SPESE: € 36.500	Selezione Eventi, Selezione Start Up, Organizzazione e Accompagnamento					

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
B2 -RIORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'ASSET GENERAZIONE DI IMPRESA	Ridefinizione dell'attività di generazione d'impresa all'interno di ARGO (asset HIN), definizione piano di attività e avvio di accordi di collaborazione istituzionali in questo ambito	numero	31/12/2021	almeno 1 accordo operativo a livello nazionale	Obiettivo di tipo straordinario	IF/ISC	10%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>		<b>AZIONI</b>				
	<b>FINANZIARIE</b>	<b>UMANE</b>					
PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca" SPESE: € 90.000	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca" SPESE: € 140.000	Definizione piano attività, stipula accordo ed avvio attività					

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE E SISTEMI COMPLESSI	OBIETTIVO STRATEGICO: Creare efficaci interazioni tra ricerca, impresa e la Pubblica Amministrazione per l'innovazione dei processi e la competitività del territorio			
	OUTCOME: Rappresentare un centro di eccellenza nazionale e internazionale sui servizi a supporto dell'innovazione nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione			
	STAKEHOLDER: Imprese e Centri di Ricerca pubblica e privata			
	AZIONI:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>il consolidamento del ruolo dell'Ente come riferimento nella promozione dell'innovazione tra le imprese, in particolare le PMI, anche attraverso l'apertura di nuove sedi operative territoriali (es. Salerno, Milano, Padova) e la promozione dell'immagine di Area Science Park a livello nazionale ed internazionale;</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>supporto allo sviluppo di progetti di innovazione da parte delle imprese attraverso processi di trasferimento tecnologico e valorizzazione dei risultati della ricerca, supporto alla innovazione dei processi e dei modelli di business e metodologie di gestione dell'innovazione rivolte alla creazione di concrete opportunità di business;</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>lo sviluppo dell'asset IP4FVG del Sistema ARGO a supporto dell'innovazione di processo industriale in tutti i settori rappresentativi per il territorio, con riferimento alle opportunità offerte dalla digitalizzazione delle imprese (<i>process Innovation</i>), dall'ingaggio diretto delle imprese, dal coinvolgimento di <i>Reference Player</i> industriali e del settore ICT e dalla creazione di <i>Living Labs</i>;</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>formazione per le imprese a sostegno delle aziende del Parco e regionali viene proposta un'offerta di percorsi formativi sulla base delle priorità strategiche dell'ente e in termini di fabbisogni legati ai processi di innovazione e all'aumento della competitività</li> <li>la pianificazione, il monitoraggio e l'esecuzione operativa delle attività del Network del Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia;</li> <li>la collaborazione con JRC (Joint Research Center) della Commissione Europea finalizzato allo scambio di <i>best practice</i>, la condivisione di metodologie e dati, la validazione di strumenti sviluppati da JRC in diversi ambienti e contesti, con particolare riferimento ai settori <i>big data</i> e delle <i>Smart Specialization Strategies</i>;</li> </ul>			
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2021 - 2023	PESO AREA STRATEGICA SUL TOTALE
C - FAVORIRE LE CONDIZIONI PER UN PROFICUO INCONTRO TRA LA RICERCA PUBBLICA E LE IMPRESE	VALORE PROGETTI FINANZIATI A VALERE SU BANDI E/O ACCORDI NAZIONALI, EUROPEI E TRASNAZIONALI	SOMMA VALORI	€ 9.000.000,00	20%

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
C1 -IDEAZIONE E PROGETTAZIONE DI INTERVENTI A VALENZA NAZIONALE E INTERNAZIONALE NELL'AMBITO DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'ENTE - CONSOLIDAMENTO DELLE ATTIVITÀ DEL PROGETTO ARGO	VALORE DI ATTIVITÀ E INVESTIMENTI RENDICONTABILI	SOMMA VALORI	31/12/2021	SCOSTAMENTO < 10% tra impegnato e il budget previsionale stanziato	Obiettivo di gestione ordinaria	IEP/ISC	10%
	RISORSE UTILIZZATE			PIANO OPERATIVO			
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>	AZIONI				
	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca SPESE: € 680.000	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca: SPESE:€ 1.670.000	Cronoprogramma e budget di ogni asset come da piano operativo allegato all'accordo attuativo MIUR - RAFVG dd 26 novembre				

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
C2 - ESTENSIONE NAZIONALE DEL SISTEMA ARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendere operativa la sede di Salerno</li> <li>•Attivare un piano di attività congiunto con la regione Campania</li> <li>•Attivare accordi per l'apertura di sedi in altre regioni</li> </ul>	Numero	31/12/2021	Almeno 1 sede pienamente operativa Almeno 1 piano di attività approvato Almeno 1 accordo per l'apertura della sede in un'altra regione	Obiettivo di tipo straordinario	IEP/ISC	10%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>			<b>AZIONI</b>			
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>					
PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca" SPESE: €-	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca": SPESE: € 80.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Assegnazione del personale per la sede di Salerno</li> <li>•Approvazione del piano di attività</li> <li>•Accordi per apertura di nuove sedi</li> </ul>					

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

AREA STRATEGICA PIATTAFORME SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE	OBIETTIVO STRATEGICO: Creazione di "luoghi" capaci di fornire infrastrutture, know - how e servizi finalizzati allo svolgimento di ricerche applicate ed industriali di alta qualificazione
	OUTCOME: Attrazione di ricercatori e imprese oltre le aree geografiche di stretta pertinenza
	STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese
	AZIONI:
	· consolidare la collaborazione con i centri di ricerca insediati nel Parco;
	· potenziare e/o ampliare l'offerta infrastrutturale e scientifica esistente tramite l'inclusione di nuovi soggetti attivi nelle aree di interesse in grado di apportare strumentazione e competenze in un'ottica di condivisione e complementarità
	· garantirne, con un adeguato sistema di governance, la funzionalità e l'accessibilità, favorendo e bilanciando sia l'interazione tra diverse discipline e comunità scientifiche sia quella tra pubblico e privato;
· avviare partenariati con soggetti pubblici e privati per sviluppare congiuntamente progetti di ricerca di base, applicata e industriale, anche tramite l'offerta di supporto, in kind o finanziario, nel rispetto della normativa in materia di concessioni di agevolazioni alle imprese;	
· mettere a disposizione di altri soggetti pubblici e privati strumentazione e know-how scientifico per rispondere a problematiche tecniche o esigenze di innovazione, nonché per far fronte a situazioni emergenziali come quella attuale (Area Science Park ha infatti messo a disposizione le potenzialità della Piattaforma di Genomica quale strumento per supportare iniziative di ricerca a livello nazionale in tema COVID-19 che coinvolgono la genomica, la bioinformatica e tecniche associate di analisi avanzata dei dati, lanciando l'iniziativa "FAST-TRACK COVID-19"	

OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2021 - 2023	PESO AREA STRATEGICA SUL TOTALE
D - AMPIAMENTO E DIVERSIFICAZIONE DELL'OFFERTA DI COMPETENZE E STRUMENTAZIONE AVANZATA A DISPOSIZIONE DELLE IMPRESE TRAMITE LA CREAZIONE DI DIVERSE PIATTAFORME TECNOLOGICHE	CREAZIONE E OPERATIVITÀ DI PIATTAFORME TECNOLOGICHE	NUMERO	3	20%

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
D1 - CREAZIONE DI UN CENTRO DI RIFERIMENTO NAZIONALE DI GENOMICA	COMPLETAMENTO DEGLI INVESTIMENTI (PON)	SCADENZA	31/12/2021	Acquisto della strumentazione come da piano operativo	Obiettivo di tipo straordinario	RET	10%
	PIANO OPERATIVO						
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI				
	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca" SPESE: € 880.000*	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca": SPESE: € 43.500	Hardware upgrade per Datacenter ORFEO Nodi GPU di ultima generazione per Datacenter ORFEO Strumentazione per automazione Laboratorio di Genomica				

\* di cui 500.000€ dell'acquisto Hardware upgrade per Datacenter ORFEO verranno stanziati con la prima variazione di bilancio

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
D2 - AVVIO DI PROGETTI MEDIANTE TECNOLOGIE DI SEQUENZIAMENTO	% ore di servizio erogate dagli strumenti su progetti attivi 2021	percentuale	31/12/2021	60%	Obiettivo di gestione ordinaria	ISC	10%
	PIANO OPERATIVO						
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI				
	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca SPESE: € 100.000	PROGRAMMA - UPB 1: Innovazione delle imprese e valorizzazione della ricerca: SPESE: € 143.000	Gestione corse di sequenziamento/ Avvio e messa a punto nuova strumentazione del laboratorio LAGE/ messa a punto di procedure automatiche per la gestione delle corse e delle analisi dati associate.				

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE	OBIETTIVO STRATEGICO: Gestione efficace ed efficiente, valorizzazione delle risorse umane, pianificazione delle entrate e monitoraggio del costo del personale				
	OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente				
	STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente				
	AZIONI:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>il miglioramento della capacità gestionale del Parco Scientifico e Tecnologico con saturazione degli spazi disponibili e miglioramento della redditività</li> <li>l'aumento dell'efficienza di gestione, con il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale a partire dall'esercizio 2022;</li> <li>il consolidamento delle iniziative avviate per l'estensione dello smart working a tutto il personale dell'Ente, in via ordinaria dopo la cessazione dell'attuale stato di emergenza, grazie a mirati percorsi di formazione e accompagnamento del personale;</li> <li>la crescita attraverso un piano di acquisizione di nuovi talenti realizzato sia attraverso selezioni per individuare persone di esperienza, sia attraverso l'utilizzo di assegni di ricerca da assegnare agli asset strategici individuati dal PTA; inoltre si attiveranno percorsi formativi di qualificazione del personale per valorizzare le professionalità già acquisite (con particolare riguardo alle piattaforme informatiche);</li> <li>il miglioramento dei processi interni e degli strumenti di gestione dei dati e delle informazioni, completando la digitalizzazione già in atto e il consolidamento di un sistema informativo unico aziendale, con l'obiettivo principale di conseguire un recupero di produttività.</li> </ul>				
	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2021 - 2023	PESO AREA STRATEGICA SUL TOTALE
	E sub a - GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE	BILANCIAMENTO DELL'EFFETTO LEVA (TOTALE ENTRATE/FOE)	NUMERO	EFFETTO LEVA ≥ 2	10%
E sub b - PASSAGGIO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE	PIENA OPERATIVITÀ DELLA CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE	SCADENZA	AVVIO DELLA TRANSIZIONE DALLA CONTABILITÀ FINANZIARIA ALLA CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE ENTRO IL 2022	10%	

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
E1 - REDDITIVITÀ DELL'ENTE	INCASSO RIFERITO AL FATTURATO COMMERCIALE *	INCASSO COMM.2021/FATTURATO COMM. 2021	31/12/2021	≥ 75%	Obiettivo di gestione ordinaria	AMP	5%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>		<b>AZIONI</b>				
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>					
PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali SPESE: -	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali" SPESE: € 74.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attuazione del monitoraggio della procedura di gestione morosità e insoluti (PST - AMP);</li> <li>Attività di prevenzione dell'insolvenza attraverso azioni coordinate tra la struttura GOP e l'ufficio Sviluppo Parco (PST)</li> </ul>					

\*Incasso di natura commerciale derivanti da locazioni e relativi servizi accessori

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
E2 - IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	ATTUAZIONE DEL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO (POLA)	PERCENTUALE	31/12/2021	ATTUAZIONE DEL 75% DEGLI INDICATORI DEL POLA SECONDO LE TEMPSTICHE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023	Obiettivo di tipo straordinario	AMP	5%
	<b>PIANO OPERATIVO</b>						
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>		<b>AZIONI</b>				
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>					
PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali" SPESE: € 75.000	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali" SPESE: € 49.000	Gli obiettivi, le azioni e la tempistica sono descritti nel Piano integrato 2021-2023 (sezione Pola); Responsabili per l'attuazione: Direttore Generale, Dirigenti, CUG, OIV e Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)					

ALLEGATO 3 - OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI

OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	TIPOLOGIA OBIETTIVO	REFERENTE	PESO SUL TOTALE
E3 -TRANSIZIONE ALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	REVISIONE DEL REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTABILITÀ FINALIZZATA AL PASSAGGIO ALLA CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE - REVISIONE DEL TITOLO I - ATTIVITÀ AMMINISTRATIVO-CONTABILE	SCADENZA	30/10/2021	APPROVAZIONE DEL REGOLAMENTO IN CDA	Obiettivo di gestione straordinario	AMP	5%
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>			<b>PIANO OPERATIVO</b>			
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>	<b>AZIONI</b>				
	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali" SPESE: € -	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali" SPESE: € 41.000	analisi della normativa vigente analisi dei regolamenti di contabilità attualmente in vigore presso altri enti di ricerca in contabilità econ- patrim redazione del documento				
E4 - RIDURRE LE PROBABILITÀ DI CORRUZIONE	ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO	SCADENZA	31/12/2021	ATTUAZIONE ANTICORRUZIONE SECONDO LE TEMPISTICHE DEL PIANO ANTICORRUZIONE 2021-2023	Obiettivo di gestione ordinaria	RPCT	5%
	<b>RISORSE UTILIZZATE</b>			<b>PIANO OPERATIVO</b>			
	<i>FINANZIARIE</i>	<i>UMANE</i>	<b>AZIONI</b>				
	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali SPESE: €	PROGRAMMA - UPB 6: Servizi e affari generali SPESE € 22.000	Gli obiettivi, le azioni e la tempistica sono descritti nel Piano integrato 2021-2023 (sezione Piano Anticorruzione); Responsabili per l'attuazione: RPCT, Referenti anticorruzione, Direttore Generale e Direttori nell'ambito delle rispettive responsabilità individuate nel Piano				

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 4**

**OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA  
RESPONSABILITÀ**



**ALLEGATO 4 - OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ**

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO		<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Rafforzare il ruolo e valorizzare la realtà del Parco e delle aziende insediate e connettere il Parco a sistemi di sviluppo industriale ad alta tecnologia all'interno del Sistema ARGO <b>OUTCOME:</b> Parco con capacità di attrazione di imprese e centri di ricerca, nazionali e internazionali, <i>leader</i> nel proprio settore <b>STAKEHOLDER:</b> Imprese e centri di ricerca				
OBIETTIVO DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)
OU_ PST1 DEFINIZIONE DI UN PIANO MARKETING DEL PARCO, CON LA REALIZZAZIONE DI NUOVI STRUMENTI DI PROMOZIONE	A) Stesura di un documento strategico di marketing del Parco Scientifico e Tecnologico di Area Science Park e B) realizzazione di primi tools promozionali del Campus	scadenza	A) 30/06/2021 B) 31/12/2021	A) Definizione del documento strategico entro 30/06/2021 e B) primi tools entro 31/12/2021	PST	50%
OU_ PST2 MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	Progettazione esecutiva di un sistema informativo clienti / extranet del Parco scientifico e implementazione di un primo set di funzionalità	scadenza	31/12/2021	Indagine di mercato per individuazione fornitore entro 31 marzo; progettazione architettura e contenuti entro 30 giugno; beta test con funzionalità base entro 30 ottobre.	PST	50%
OU_ OPI1 MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	realizzazione spazi co-working presso l'edificio C Padriciano	scadenza	31/12/2021	completamento progetto esecutivo	OPI	50%
OU_ OPI2 MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	Revisione E Ottimizzazione Reti Termo-Idrauliche Nei Cunicoli Tecnologici del Campus di Padriciano di Area Science Park	scadenza	31/12/2021	◊procedura selezione progettisti, redazione progetto definitivo/esecutivo	OPI	50%
OU_ APS1 MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	Progettazione del nuovo servizio di ristorazione da affidare in concessione	scadenza	30/09/2021	Indizione della gara	APS	60%

AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE E SISTEMI COMPLESSI		<b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Creare efficaci interazioni tra ricerca, impresa e la Pubblica Amministrazione per l'innovazione dei processi e la competitività del territorio <b>OUTCOME:</b> Rappresentare un centro di eccellenza nazionale e internazionale sui servizi a supporto dell'innovazione nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione <b>STAKEHOLDER:</b> Imprese e Centri di Ricerca pubblica e privata				
OBIETTIVO INDIVIDUALI	INDICATORE	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET 2021	DIRIGENTE	PESO (%)
OU_ ISC1 SVILUPPO DI ARGOLAND*	Stesura e approvazione del piano di sviluppo	scadenza	31/12/2021	Redazione del piano e approvazione del DG	IEP	50%
OU_ IEP1 IDEAZIONE E PROGETTAZIONE DI INTERVENTI A VALENZA NAZIONALE E INTERNAZIONALE NELL'AMBITO DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'ENTE - E DEL SISTEMA ARGO	Iniziative e progetti di innovazione delle imprese, digitalizzazione e valorizzazione della ricerca comprese attività di formazione specialistica per i team dell'Istituto	numero	31/12/2021	20	IEP	50%
OU_ IEP2 ESTENSIONE NAZIONALE DEL SISTEMA ARGO	a) accordi propoedeutici per estensione del protocollo Argo b) progetti di rete c) rinnovo del Protocollo Argo	numero	31/12/2021	a) 4 b) 2 c) 1	IEP	50%

\*ARGOLAND è un ambiente immersivo per offrire soluzioni di comunicazione e di business. È il primo step sperimentale di un percorso che porterà al progetto di centro di competenza sulla realtà virtuale

ALLEGATO 4 - OBIETTIVI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ

AREA STRATEGICA: PIATTAFORME SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE		OBIETTIVO STRATEGICO: Creazione di "luoghi" capaci di fornire infrastrutture, know - how e servizi finalizzati allo svolgimento di ricerche applicate ed industriali di alta qualificazione					
		OUTCOME: Attrazione di ricercatori e imprese oltre le aree geografiche di stretta pertinenza					
		STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese					
OBIETTIVO DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ		INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)
OU_ RET1	SCOUTING DI SOGGETTI NAZIONALI TARGET DI SERVIZI E ACCORDI PER PROGRAMMI DI SEQUENZIAMENTO	Utilizzo delle Piattaforma di Genomica ed Epigenomica (Strumentazione Lage ed ORFEO)	% di utilizzo	31/12/2021	>60%	RET	50%
OU_ RET2	AVVIO DI PROGETTI MEDIANTE TECNOLOGIE DI SEQUENZIAMENTO	Accordi per utilizzo della Piattaforma di Genomica ed Epigenomica (Sequenziatore e DataCenter)	numero	31/12/2021	Almeno 1 nuovo accordo attuativo per utilizzo Piattaforma; Almeno 10 progetti Fast track completati ;	RET	50%

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE		OBIETTIVO STRATEGICO: Gestione efficace ed efficiente, valorizzazione delle risorse umane, pianificazione delle entrate e monitoraggio del costo del personale					
		OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente					
		STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente					
OBIETTIVO DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ		INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)
OU_ DGE1	MIGLIORARE IL SENSO DI COMUNITÀ E FAVORIRE LA CREAZIONE DI UN'UNICA CULTURA AZIENDALE	Realizzazione di attività di community management interno	scadenza	30/09/2021	Realizzazione di un sistema online di community management per valorizzare le interazioni professionali e soprattutto personali fra persone in forte sinergia con la comunicazione interna e con il progetto di Change Management	DGE	100%
OU_ AMP1	SOFTWARE SELECTION COERENTE CON LE NECESSITÀ RILEVATE DALLA MAPPATURA DEI PROCESSI	a) Analisi delle esigenze dell'ente; b) Analisi di mercato c) Acquisto del software (subordinato a vincoli di bilancio che potrebbero comportare il rinvio all'esercizio successivo)	scadenza	a)30/6/2021 b)30/6/2021 c) 31/12/2021	a) report esigenze b) report analisi mercato c) acquisto software	AMP	50%
OU_ AMP2	PERCORSO DI CHANGE MANAGEMENT	Realizzazione di un percorso di change management finalizzato all'introduzione dello smart working	scadenza	31/12/2021	Realizzazione di corsi formativi e percorsi di coaching destinati al personale dell'ente	AMP	50%
OU_ APS2	SVILUPPO STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY PER COMUNICARE IN MODO EFFICACE L'IMPATTO DELLE POLITICHE ATTIVATE SULLA SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ	Realizzazione del documento "Facts and Figures"	scadenza	28/05/2021	Redazione e pubblicazione del documento	APS	40%

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 5**

**OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRETTORI DI  
STRUTTURA/SEZIONE E ISTITUTO**

**ALLEGATO 5 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRETTORI DI SERVIZIO**

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO		OBIETTIVO STRATEGICO: Rafforzare il ruolo e valorizzare la realtà del Parco e delle aziende insediate e connettere il Parco a sistemi di sviluppo industriale ad alta tecnologia all'interno del Sistema ARGO					
		OUTCOME: Parco con capacità di attrazione di imprese e centri di ricerca, nazionali e internazionali, <i>leader</i> nel proprio settore					
		STAKEHOLDER: Imprese e centri di ricerca					
OBIETTIVO INDIVIDUALI	INDICATORE	FORMULA (numero, scadenza,...)	SCADENZA	TARGET 2021	DIRIGENTE	PESO (%)	
OI_ OPI1	MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	lavori di riassetto dell'edificio L1 nel campus di Padriciano	scadenza	31/12/2021	approvazione progetto fattibilità, completamento procedura selezione professionisti esterni e avvio del progetto definitivo	OPI	50%
OI_ OPI2	MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	Nuovo servizio unificato di portierato e sorveglianza di Area Science Park e di Elettra Sincrotrone Trieste (obiettivo individuale condiviso con Sezione Affari Istituzionali Appalti Processi e Sistemi Informativi)	scadenza	31/10/2021	completamento della progettazione del nuovo servizio unificato	OPI	50%
OI_ APS1	MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E SERVIZI DESTINATI AGLI UTENTI INSEDIATI	Nuovo servizio unificato di portierato e sorveglianza di Area Science Park e di Elettra Sincrotrone Trieste (obiettivo individuale condiviso con Istituto Opere e Impianti)	scadenza	14/11/2021	Indizione e avvio della procedura di gara	APS	50%
AREA STRATEGICA: GENERAZIONE DI IMPRESA		OBIETTIVO STRATEGICO: Creare e supportare <i>start - up</i> innovative con forte qualificazione e specializzazione tecnologica, contribuendo a sviluppare il tessuto imprenditoriale attraverso modelli di <i>business</i> basati sull'innovazione tecnologica, digitale e strategica					
		OUTCOME: Incremento del PIL regionale, valorizzazione delle competenze specialistiche e dei risultati della ricerca presenti nel territorio, attrazione di capitali pubblici e privati per finanziare lo sviluppo delle <i>start - up</i>					
		STAKEHOLDER: Privati ed imprese portatori di nuove idee					
OBIETTIVO INDIVIDUALI	INDICATORE	FORMULA (numero, scadenza,...)	SCADENZA	TARGET 2021	DIRIGENTE	PESO (%)	
OI_ IEP1	SUPPORTARE LA CRESCITA NAZIONALE E INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE ITALIANE E DELLE <i>START-UP</i>	Riorganizzazione delle attività dell' <i>asset</i> generazione di impresa in chiave di estensione nazionale e di collaborazione con istituzioni nazionali anche a carattere finanziario.	numero	31/12/2021	Rendere operativa 1 unità generazione e sviluppo di impresa per l' <i>Asset</i> Generazione di impresa del Sistema Argo nell'Istituto IEP e attivare collegamenti con istituzioni nazionali anche a carattere finanziario	IEP	50%
AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE E SISTEMI COMPLESSI		OBIETTIVO STRATEGICO: Creare efficaci interazioni tra ricerca, impresa e la Pubblica Amministrazione per l'innovazione dei processi e la competitività del territorio					
		OUTCOME: Rappresentare un centro di eccellenza nazionale e internazionale sui servizi a supporto dell'innovazione nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione					
		STAKEHOLDER: Imprese e Centri di Ricerca pubblica e privata					
OBIETTIVO INDIVIDUALI	INDICATORE	FORMULA (numero, scadenza,...)	SCADENZA	TARGET 2021	DIRIGENTE	PESO (%)	
OI_ ISC1	ATTIVAZIONE DI PARTENARIATI	Attivazione del partenariato istituzionale e successiva organizzazione di un gruppo di lavoro tecnico-scientifico per l'avvio preliminare di studi di fattibilità per futuri progetti pluriennali quadro a carattere regionale e nazionale nelle seguenti tematiche strategiche di interesse nazionale e comunitario: Decarbonizzazione e Sistemi a Idrogeno, Tecnologie digitali evolute, 5 G e Imaging Scientifico	numero	31/12/2021	Almeno 2 studi di fattibilità approvati dal DG	ISC	100%

ALLEGATO 5 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRETTORI DI SERVIZIO

AREA STRATEGICA: PIATTAFORME SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE		OBIETTIVO STRATEGICO: Creazione di "luoghi" capaci di fornire infrastrutture, know - how e servizi finalizzati allo svolgimento di ricerche applicate ed industriali di alta qualificazione					
		OUTCOME: Attrazione di ricercatori e imprese oltre le aree geografiche di stretta pertinenza					
		STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese					
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)	
OI_ RET1 CREAZIONE DI UN CENTRO DI RIFERIMENTO NAZIONALE DI GENOMICA	Gestione progetto PON e progetto rafforzamento capitale umano	scadenza	31/12/2021	Coordinamento attività dei partner come da piano operativo per entrambi i progetti	RET	50%	
OI_ RET2 GESTIONE INFRASTRUTTURA DI RICERCA	Messa a punto servizi avanzati per la governance dei dati	servizi	31/12/2021	Messa a punto di 2 servizi avanzati per la governance	RET	50%	
OI_ IEP2 RAFFORZAMENTO DELL'ASSET PIATTAFORME TECNOLOGICHE DEL SISTEMA ARGO NEL QUADRO DI ESTENSIONE NAZIONALE	Accordi, call e progetti per consolidamento e ampliamento dell'offerta di competenze e strumentazione avanzata a disposizione delle imprese tramite il rafforzamento delle piattaforme del Sistema ARGO	numero	31/12/2021	4 Accordi 8 progetti	IEP	50%	

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE		OBIETTIVO STRATEGICO: Gestione efficace ed efficiente, valorizzazione delle risorse umane, pianificazione delle entrate e monitoraggio del costo del personale					
		OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente					
		STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente					
OBIETTIVO INDIVIDUALI	INDICATORE	FORMULA (numero, scadenza...)	SCADENZA	TARGET 2021	DIRIGENTE	PESO (%)	
OI_ AMP1 REVISIONE DELLA PROCEDURA DI GESTIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE	1) Stesura ed emanazione di un disciplinare concernente la gestione dei beni mobili appartenenti al patrimonio dell'ente, 2) revisione della istruzione operativa 03- Gestione immobilizzazioni tecniche	scadenza	30/09/2021	1) Emanazione del disciplinare 2) Approvazione dell'IO 03	AMP	50%	
OI_ AMP2 GESTIONE DELLE PARTECIPAZIONI	Predisposizione dei documenti "Ricognizione e piano di riassetto delle società partecipate" e "Stato di attuazione dei piani di razionalizzazione deliberati nelle precedenti ricognizioni delle società partecipate"	scadenza	31/12/2021	Delibera Cda	AMP	50%	
OI_ APS2 MIGLIORAMENTO E DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI DELL'ENTE	Adeguamento dei processi, procedure e istruzioni operative al nuovo Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità	scadenza	30/06/2021	Report su processi, procedure e IO approvati	APS	50%	

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 6**

**OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO**

ALLEGATO 6 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO							
OBIETTIVO STRATEGICO: Rafforzare il ruolo e valorizzare la realtà del Parco e delle aziende insediate e connettere il Parco a sistemi di sviluppo industriale ad alta tecnologia all'interno del Sistema ARGO							
OUTCOME: Parco con capacità di attrazione di imprese e centri di ricerca, nazionali e internazionali, leader nel proprio settore							
STAKEHOLDER: Imprese e centri di ricerca							
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)	
1	MIGLIORARE LA GESTIONE DEI RESIDENTI DEL PARCO	Semplificare il processo di insediamento in AREA Science Park mediante la revisione dei criteri di valutazione tecnico scientifica	Numero indicatori di valutazione nuovo form / Numero indicatori vecchio form	31/12/2021	0,7	Ufficio Sviluppo Parco	60%
2	MIGLIORARE LA GESTIONE DEI RESIDENTI DEL PARCO TRAMITE IL MONITORAGGIO DEI SERVIZI DI INNOVAZIONE FORNITI DALL'ENTE	Report di sintesi delle attività annuali di customer care con le aziende insediate	scadenza	31/12/2021	0,8	Ufficio Sviluppo Parco	40%
3	CONFERMARE E ACCRESCERE LA NOTORIETA' DI AREA SCIENCE PARK QUALE SISTEMA DI R&S E INNOVAZIONE	Creazione di una newsletter incentrata sull'ecosistema di Area Science Park, che si configuri come un nuovo canale e strumento di comunicazione	Edizioni pubblicate	31/12/2021	6 edizioni	Ufficio Stampa e Comunicazione Parco	50%
4	PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI R&S E INNOVAZIONE DEL SISTEMA AREA SCIENCE PARK ATTRAVERSO STRUMENTI DI COMUNICAZIONE MULTIMEDIALE	Realizzazione di video per immagini, interviste e testi su progetti e attività di Area Science Park e di imprese e centri di ricerca insediati	Video realizzati	31/12/2021	15 video	Ufficio Stampa e Comunicazione Parco	50%
5	CREAZIONE DI UN DATABASE FINALIZZATO ALLA DIGITALIZZAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE TECNICA PER LA PARTE ARCHITETTONICA	raccolta e digitalizzazione della documentazione disponibile per gli edifici E3 (PARTE STRUTTURALE) – B (PARTE STRUTTURALE) – C – T cabina Elettrica Padriciano – T 1 lotto Basovizza (parte opere e sicurezza)	scadenza	31/12/2021	100% indicatore	Ufficio Opere e Sicurezza	50%
6	REALIZZAZIONE DELLA NUOVA RECEPTION COMUNE DI AREA SCIENCE PARK ED ELETTRO SINCROTRONE PRESSO L'EDIFICIO T 1° LOTTO DEL COMPRESORIO DI BASOVIZZA – NUOVO AFFIDAMENTO APPALTO DEI LAVORI.	Stipula nuovo contratto e consegna dei lavori	scadenza	31/05/2021	100% indicatore	Ufficio Opere e Sicurezza	50%
7	CONNETTIVITÀ COMMERCIALE	Predisposizione e aggiudicazione della gara, cambio di provider e completamento delle configurazioni sugli apparati di rete	Scadenza	31/08/2021	Adozione a regime del nuovo sistema di connettività.	Ufficio Sistemi Informatici e Sviluppo Amministrazione Digitale	50%
8	REVISIONE DELLE CONDIZIONI ECONOMICHE APPLICATE AGLI INSEDIATI DEL PARCO E DEI CRITERI DI RIPARTO DEGLI ONERI ACCESSORI ALLA LOCAZIONE	Analisi delle condizioni economiche applicate agli insediati del Parco e dei criteri di riparto degli oneri accessori alla locazione e individuazione delle azioni di miglioramento	Scadenza	30/06/2021	Delibera CdA	Ufficio Controllo di Gestione, Rendicontazione e Partecipate	50%

ALLEGATO 6 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO

AREA STRATEGICA: INNOVAZIONE E SISTEMI COMPLESSI							
OBIETTIVO STRATEGICO: Creare efficaci interazioni tra ricerca, impresa e la Pubblica Amministrazione per l'innovazione dei processi e la competitività del territorio							
OUTCOME: Rappresentare un centro di eccellenza nazionale e internazionale sui servizi a supporto dell'innovazione nelle imprese e nella Pubblica Amministrazione							
STAKEHOLDER: Imprese e Centri di Ricerca pubblica e privata							
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)	
9	STUDI E PUBBLICAZIONI	Realizzazione, anche in collaborazione con altri soggetti Pubblici/Privati, di studi e pubblicazioni relativi al contesto economico, sociale, normativo, tecnologico e della ricerca	numero	31/12/2021	Realizzare 4 report relativi ai seguenti temi: metodi e strategie per l'adattamento climatico, utilizzo di open data a supporto dell'innovazione	Ufficio Studi	50%
10	SUPPORTO ALLA REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA PER LE POLITICHE DI INNOVAZIONE	Supporto all'Agenzia Lavoro e Sviluppo Impresa per il processo di scoperta imprenditoriale della S3 del Friuli Venezia Giulia	Scadenza	30/06/2021	Consegnare il documento di sintesi finale "proposta di aggiornamento delle aree di specializzazione e delle traiettorie di sviluppo a partire da quelle esistenti"	Ufficio Studi	50%
11	IDEAZIONE E PROGETTAZIONE DI INTERVENTI A VALENZA NAZIONALE E INTERNAZIONALE NELL'AMBITO DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'ENTE - CONSOLIDAMENTO DELLE ATTIVITÀ DEL PROGETTO ARGO	Predisposizione del modello esecutivo per l'avvio di una call di finanziamento IP4FVG per attività sperimentali di implementazione soluzioni digitali per le PMI	Scadenza	31/12/2021	1 modello esecutivo validato dal Direttore di Istituto	Ufficio Imprese e Digitalizzazione	50%
12	IDEAZIONE E PROGETTAZIONE DI INTERVENTI A VALENZA NAZIONALE E INTERNAZIONALE NELL'AMBITO DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'ENTE - CONSOLIDAMENTO DELLE ATTIVITÀ DEL PROGETTO ARGO	Accordi di collaborazione per la connessione dei dimostratori IP4FVG con ulteriori dimostratori tecnologici	Numero	31/12/2021	2 accordi	Ufficio Imprese e Digitalizzazione	50%
13	SVILUPPO DI NUOVI PROGETTI INTEGRATI CON IL SISTEMA ARGO	Sviluppo di nuovi progetti integrati con gli obiettivi strategici del progetto ARGO	Numero	31/12/2021	4 nuovi progetti inseriti all'interno del sistema ARGO	Ufficio Sviluppo Progetti	60%
14	SVILUPPO PROGETTI STRATEGICI	Definizione di un progetto strategico in linea con gli obiettivi strategici dell'ente	Numero	31/12/2021	definizione di almeno un progetto strategico in linea con gli obiettivi strategici dell'ente	Ufficio Sviluppo Progetti	40%
15	VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	Definizione nuovo modello organizzativo PatLib (portafoglio servizi - modalità e procedure di accesso diversificate per tipologie di utenti)	Scadenza	30/06/2021	Aggiornamento "Tariffario"	Ufficio per la Valorizzazione della Ricerca	20%
16	ORGANIZZAZIONE DI EVENTI	Progettazione e realizzazione di un evento di rilevanza nazionale su tematiche strategiche e di posizionamento dell'Ente: es. Smart Manufacturing e lancio iniziativa officio digitale	SCADENZA	30/06/2021	Realizzazione evento	Ufficio Comunicazione e Segreteria Istituzionale	30%
17	OTTIMIZZAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE EDITORIALE E DELLA DISTRIBUZIONE AI TARGET DI RIFERIMENTO	Creazione e implementazione di un piano di contenuti su tematiche strategiche per il posizionamento nazionale dell'ente, per ottimizzare la pianificazione editoriale e la distribuzione ai target di riferimento	SCADENZA	31/12/2021	Redazione; monitoraggio indicatori del piano	Ufficio Comunicazione e Segreteria Istituzionale	70%



ALLEGATO 6 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO

AREA STRATEGICA: PIATTAFORME SCIENTIFICHE E TECNOLOGICHE		OBIETTIVO STRATEGICO: Creazione di "luoghi" capaci di fornire infrastrutture, <i>know - how</i> e servizi finalizzati allo svolgimento di ricerche applicate ed industriali di alta qualificazione					
		OUTCOME: Attrazione di ricercatori e imprese oltre le aree geografiche di stretta pertinenza					
		STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese					
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)	
18 CREAZIONE DI UN CENTRO DI RIFERIMENTO NAZIONALE DI GENOMICA	Gestione accordi commerciale e di ricerca	scadenza	31/12/2021	Coordinamento attività di sequenziamento ed analisi dati dei progetti e completamento di almeno un progetto attivo	Ufficio Laboratorio di Genomica ed Epigenomica	50%	
19 GESTIONE INFRASTRUTTURA DI RICERCA	Messa in produzione ed Utilizzo della strumentazione PON acquisita nel 2020	% utilizzo	31/12/2021	maggiore del 30%	Ufficio Laboratorio di Genomica ed Epigenomica	50%	
20 VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	Definizione Linee Guida per modalità di adesione alle Piattaforme (generale, per partner)	Scadenza	30/06/2021	Format (atto convenzionale)	Ufficio per la Valorizzazione della Ricerca	40%	
21 VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	Partner Aderenti Linee Guida	Numero	30/12/2021	3 (atti convenzionali in applicazione del format di cui sopra)	Ufficio per la Valorizzazione della Ricerca	20%	
22 VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	Definizione Linee Guida per modalità di accesso di utenti terzi alle Piattaforme (specifico, per Piattaforma e/o Partner aderente)	Numero	30/12/2021	2 (Regolamento/i)	Ufficio per la Valorizzazione della Ricerca	20%	

ALLEGATO 6 - OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI UFFICIO

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE		OBIETTIVO STRATEGICO: Gestione efficace ed efficiente, valorizzazione delle risorse umane, pianificazione delle entrate e monitoraggio del costo del personale					
		OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente					
		STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente					
OBIETTIVO INDIVIDUALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2021	RESPONSABILE	PESO (%)	
23	MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELL'UFFICIO	Stesura regole di accesso ai servizi di assistenza dell'Ufficio Legale	Scadenza	30/06/2021	Adozione documento organo competente	Ufficio Legale	25%
24	INSTAURAZIONE DI PARTENARIATI E ALTRE FORME DI COLLABORAZIONE	Stesura linee guida per la stipula di Protocolli di Intesa, Convezioni e Accordi	Scadenza	31/12/2021	Adozione ed emanazione organo competente	Ufficio Legale	50%
25	AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE	Progettazione di un intervento formativo sulla stipula di Protocolli di Intesa, Convezioni e Accordi	Scadenza	31/12/2021	Documento di progettazione	Ufficio Legale	25%
26	MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE E RIORDINO DELLE ATTIVITÀ DELL'UFFICIO	Revisione del processo e della procedura relativi alle "Richieste di supporto per le esigenze di acquisto" all'Ufficio Pianificazioni, Performance e Appalti	scadenza	30/04/2021	Redazione e approvazione di una procedura (o istruzione operativa) e creazione di un sistema per la gestione delle richieste di supporto alle esigenze di acquisto degli uffici	Ufficio Pianificazione, Performance e Appalti	50%
27	PIANO TRIENNALE DI ATTIVITÀ DELL'ENTE	Predisposizione del Piano Triennale di Attività sulla base delle informazioni trasmesse dalle Strutture/Istituti e Sezioni dell'Ente	scadenza	31/12/2021	Redazione del PTA da sottoporre al Consiglio di Amministrazione	Ufficio Pianificazione, Performance e Appalti	50%
28	POTENZIAMENTO Wifi	Rinnovo di tutto il parco Access Point dell'edificio C1 e copertura delle zone scoperte in alcuni edifici del campus (ed. Q2)	Scadenza	31/12/2021	Sostituzione degli Access Point nell'edificio C1	Ufficio Sistemi informativi e Sviluppo Amministrazione Digitale	50%
29	ELABORAZIONE DI NUOVA METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI GENERALI AI FINI DELLA RENDICONTAZIONE E DEL CONTROLLO DI GESTIONE	Analisi dei dati ed elaborazione della metodologia	Scadenza	31/12/2021	Elaborazione di un report	Ufficio Controllo di Gestione, Rendicontazione e Partecipate	50%
30	AVVIO DEL SISTEMA PAGOPA	Avvio del sistema PagoPA	Scadenza	28/02/2021	Avvio del sistema pago pa e realizzazione dei test di pagamento mediante il portale delle fatture dell'Ente	Ufficio Contabilità e Finanza	50%
31	AVVIO DI UN SISTEMA INTEGRATO DI ELABORAZIONE DATI DEL BILANCIO DELL'ENTE AL FINE DELLA TRASMISSIONE DATI AGLI ENTI DI MONITORAGGIO	Predisposizione di reportistica finalizzata ad una trasmissione più efficiente e omogenea dei dati di bilancio agli Enti di Monitoraggio	Scadenza	30/11/2021	Elaborazione report	Ufficio Contabilità e Finanza	50%
32	UTILIZZO A REGIME DEL NUOVO SISTEMA DA TUTTO IL PERSONALE, DOPO UNA FASE DI TEST SU UN GRUPPO PILOTA	Introduzione e attuazione a regime di un nuovo sistema informatico di gestione delle presenze integrato con il sistema paghe, missioni e time sheet	a scadenza	30/06/2021	piena operatività del sistema presenze	Ufficio Risorse Umane	50%
33	MONITORAGGIO DELLO STATO DI ATTUAZIONE DELLE AZIONI E DEGLI OBIETTIVI PREVISTI NEL POLA	gestione e coordinamento delle azioni e degli obiettivi previsti nel POLA	scadenza	31/12/2021	presentazione al Direttore Generale di una relazione circa lo stato di attuazione di azioni e obiettivi previsti nel POLA	Ufficio Risorse Umane	50%

# **PIANO DELLA PERFORMANCE**

*Triennio 2021-2023*

## **ALLEGATO 7**

**PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE –  
OBIETTIVI E INDICATORI 2021 2023**

DIMENSIONI	N°	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 baseline	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>							
	1	Definizione degli attori da coinvolgere nel team di coordinamento del LA	Presenza/assenza di un coordinamento organizzativo del Lavoro Agile (LA)	Coordinamento effettuato dall' Ufficio Risorse Umane	Team di lavoro coordinato dall' Ufficio Risorse Umane	"	"	Ordine di Servizio
	2	Individuazione di strumenti adeguati al monitoraggio del lavoro agile	Presenza/assenza di un monitoraggio del Lavoro Agile	Monitoraggio effettuato dall'Ufficio Risorse Umane	Creazione di report direzionali finalizzati al monitoraggio del LA	Applicazione e monitoraggio	Applicazione e monitoraggio	Report estratto dai sistemi di gestione
	3	Implementazione di un sistema di help desk	Presenza/assenza di un help desk strutturato dedicato al lavoro agile	Pagina internet creata a marzo 2020 comprese le FAQ in continuo aggiornamento	Istituzione di un sistema di help desk a cura di RU. Le domande più frequenti diventeranno FAQ disponibili sulla intranet	Mantenimento della pagina dedicata e costante aggiornamento della stessa e delle FAQ	"	Intranet aziendale
	4	Sistema standardizzato di definizione e monitoraggio degli obiettivi/attività	Presenza/assenza di un Sistema di programmazione per obiettivi/processi /progetti	Il lavoro agile attuale prevede almeno una reportistica dello stato di avanzamento delle attività/obiettivi settimanale	Analisi degli strumenti e individuazione dello strumento più idoneo	Applicazione strumento	Monitoraggio	Gruppo di lavoro Change Management
	5	Conoscere lo stato di soddisfazione del personale rispetto il Lavoro Agile e azioni di miglioramento	Rilevazione del benessere organizzativo con sezione dedicata al Lavoro Agile	Rilevazioni precedenti effettuate senza focus specifico	Impostazione e somministrazione di indagine di benessere organizzativo dedicata al Lavoro Agile	Follow up	Nuova somministrazione dell'indagine di benessere	Gruppo di lavoro Change Management
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>							
	6	Formare il management per migliorare le proprie competenze in materia di LA	% direttori e responsabili di ufficio che hanno partecipato a corsi di formazione su competenze manageriali in materia di lavoro agile	2,08% del totale dipendenti 2020	90% del totale	100%	"	Piano formativo
	7	Gestione mediante obiettivi/progetti/processi	% direttori e responsabili di ufficio che adottano un approccio per obiettivi/progetti/processi per coordinare il personale assegnato	Dato non disponibile	90% del totale	"	"	Report
	8	Formare il personale su tematiche legate al Lavoro Agile (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, autorganizzarsi, ecc.)	% di personale in LA che ha partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative	1,40% del totale dipendenti 2020	60% del totale	Da definire in base alle risorse disponibili	"	Piano formativo
	9	Diffondere la cultura del lavoro per obiettivi e/o processi e/o progetti	% del personale che lavora per obiettivi, progetti o processi	Dato non disponibile	75% del totale	90% del totale	"	Report
10	Diffondere le competenze digitali nell'Ente	% di personale in LA che ha partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	3,47% del totale dei dipendenti 2020	30%	Da definire in base alle risorse disponibili	"	Piano formativo	
11	Diffondere le competenze digitali nell'ente	% di personale in LA che utilizza strumenti abilitanti	100%	mantenimento	"	"	Report	

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE							
SALUTE DIGITALE							
12	Dotare tutto il personale di PC portatili (misura estensiva rispetto il LA)	n. PC portatili per lavoro agile	130	100% del personale in Lavoro Agile	"	"	Report
13	Dotare tutto il personale di adeguati dispositivi per il LA	% dipendenti in LA dotati di dispositivi e traffico dati su totale potenziali utilizzatori (messi a disposizione dall'ente e personali)	100%	mantenimento	"	"	Report
14	Dotare l'ente di un sistema VPN accessibile a tutto il personale	L'ente dispone del sistema VPN	Realizzato nel 2020 accesso a tutti	mantenimento	"	"	Applicativo informatico
15	Dotare l'ente di una intranet	L'ente dispone di intranet aziendale	Intranet disponibile e costantemente aggiornata	mantenimento	"	"	Intranet aziendale
16	Dotare l'ente di sistemi di collaboration (cloud, teams)	L'ente utilizza il cloud e ulteriori risorse di collaboration messe a disposizione per il lavoro collaborativo	Sistemi già attivi e utilizzati	Mantenere aggiornati gli applicativi	"	"	Applicativo informatico
17	Favorire la diffusione del Lavoro Agile adeguando le tecnologie e gli strumenti disponibili	% applicativi consultabili da remoto (n. di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi disponibili)	100%	mantenimento	"	"	Report
18	Favorire la diffusione del Lavoro Agile adeguando le tecnologie e gli strumenti disponibili	% banche dati consultabili da remoto (numero di applicativi consultabili da remoto sul totale banche dati disponibili)	100%	mantenimento	"	"	Report
19	Dotare di firma digitale i dipendenti in LA che la devono utilizzare per svolgere la propria prestazione lavorativa	% firma digitale assegnata ai dipendenti in LA	Dato non disponibile	Analisi degli strumenti e acquisto per tutto il personale indicato dai dirigenti che necessita di tale strumento	mantenimento	"	Report
20	Digitalizzazione dei processi	% processi digitalizzati (n. di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)	dato in aggiornamento	Revisione in corso dei processi e analisi dello stato di digitalizzazione	Aumento del 30% rispetto il 2021	Aumento del 50% rispetto il 2021	Report
21	Digitalizzazione dei servizi al Parco e al cittadino	% servizi digitalizzati (n. di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili),	Dato non disponibile	Ricognizione dei servizi e definizione programma di digitalizzazione	Implementazione e monitoraggio	Implementazione e monitoraggio	Report
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA							
22	Investire sulla formazione in materia di LA	€ costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile	850 €	Incremento della spesa del 20% rispetto al 2020	Da definire in base alle risorse disponibili	"	Piano Formativo
23	Investire sulla strumentazione abilitante al LA	€ investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 300.000	Stanzamenti di spesa coerenti con il fabbisogno di personale per garantire il livello di dotazione informatica	"	"	Report
24	Investire sulla strumentazione abilitante al Lavoro Agile	€ investimenti in digitalizzazione di servizi progetti e processi	€ 103.700	Analisi delle esigenze (tenendo conto che gli investimenti sono subordinati ai vincoli di contenimento della spesa esistenti)	Programma di investimento	Applicazione e monitoraggio	Report

ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	QUANTITA'							
	25	Favorire il ricorso al Lavoro Agile	% dei dipendenti in LA effettivi sul totale di lavoratori potenziali	96%	90% dei richiedenti	"	"	Report da sistema integrato
	26	Favorire il ricorso al Lavoro Agile	% giornate Lavoro Agile svolte dai dipendenti sul totale delle giornate lavorative totali	38%	Almeno il 20% delle giornate lavorative	"	"	Report da sistema integrato
	QUALITA'							
	27	Benessere organizzativo	Livello di soddisfazione sul Lavoro Agile dei dirigenti/responsabili di ufficio, dipendenti e di tutto il personale, articolato per genere (% donne soddisfatte e % uomini soddisfatte), per età, per situazione familiare (% dipendenti con genitori anziani /con figli under.../ residenti > xx km ecc.)	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al Lavoro Agile	Azioni di miglioramento post questionario	Nuova somministrazione	Gruppo di lavoro Change Management
	28	Benessere organizzativo	% direttori soddisfatti del lavoro agile del personale assegnato in periodo emergenziale e non	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario	Nuova somministrazione	Gruppo di lavoro Change Management
	29	Benessere organizzativo	% responsabili di ufficio soddisfatti del lavoro agile del personale assegnato in periodo emergenziale e non	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario	Nuova somministrazione	Gruppo di lavoro Change Management
	30	Benessere organizzativo	% dipendenti soddisfatti della prestazione lavorativa in modalità agile (emergenziale e non)	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario	Nuova somministrazione	Gruppo di lavoro Change Management
	31	Benessere organizzativo	% personale soddisfatto del lavoro agile emergenziale	Livello non monitorato	somministrazione di questionario dedicato al lavoro agile	Azioni di miglioramento post questionario	Nuova somministrazione	Gruppo di lavoro Change Management

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVE</b>	<b>ECONOMICITÀ</b>							
	32	Riflesso economico. Riduzione costi	%spese di elettricità rispetto all'anno precedente	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati	"	"	Dati a bilancio
	33		%spese di riscaldamento/climatizzazione rispetto all'anno precedente	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati	"	"	Dati a bilancio
	34		% costi stampe /fotocopie rispetto all'anno precedente	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati	"	"	Dati a bilancio
	35		% costi straordinario rispetto anno precedente	Dato non disponibile	Elaborazione e monitoraggio dei dati	"	"	Dati a bilancio
	36	Riflesso patrimoniale. Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi	Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (minori ammortamenti...)	Dato non significativo tenuto conto delle ridotte dimensioni dell'ente	-	-	-	-
	<b>EFFICIENZA</b>							
	37	Produttiva: Diminuzione assenze, aumento della produttività	Diminuzione delle assenze del personale dipendente	Dato in elaborazione	Elaborazione e monitoraggio dei dati	"	"	Report
	38	Produttiva. Diminuzione assenze, aumento della produttività	Quantità pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-
	39	Economica. Riduzione di costi per output di servizio	Stampe, straordinari, ecc...	Dato non disponibile	Analisi ed Elaborazione indicatori	"	"	Report
	40	Temporale. Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie	Riduzione dei tempi di lavorazione delle pratiche ordinarie	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-
	<b>EFFICACIA</b>							
	41	Quantitativa: Quantità erogata,	Erogata: Es n pratiche, % servizi full digital	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-
	42	Quantitativa: quantità fruita	Fruita: numero utenti serviti	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-
	43	Qualitativa: Qualità erogata,	Erogata: es standard qualità servizi erogati in modalità agile	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-
44	Qualitativa: Qualità percepita	percepita: es % cs di utenti serviti da dipendenti in modalità agile	Dato non significativo tenuto conto delle peculiarità dell'ente	-	-	-	-	
<b>IMPATTI</b>	<b>IMPATTO SOCIALE/ AMBIENTALE/ECONOMICO/INTERNO</b>							
	Gli indicatori di impatto verranno definiti dopo l'attivazione del LA successivo alla cessazione dello stato di emergenza							
<b>NOTE</b>	<b>Legenda:</b>							
	i dipendenti sono tutte le risorse in servizio con rapporto di lavoro subordinato i dipendenti in Lavoro Agile (LA) sono le risorse in servizio con rapporto di lavoro subordinato che svolgono parte dell'attività in modalità agile il personale sono tutte le risorse umane che prestano attività lavorativa a vario titolo, e, in particolare, nel contesto di Area Science Park, i dipendenti con rapporto di lavoro subordinato e gli assegnisti di ricerca.							