



CONSORZIO PER L'AREA DI RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA
DI TRIESTE

PIANO DELLA PERFORMANCE
2015 - 2017

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE.....	3
2 IDENTITÀ	4
2.1 La missione.....	4
2.2 Chi siamo	5
2.3 Aree di attività: cosa facciamo e come operiamo.....	6
2.4 Una sintesi in cifre.....	7
3 ANALISI DEL CONTESTO	9
4 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI	10
4.1 Parco scientifico e tecnologico.....	10
4.2 Centro dell'innovazione.....	10
4.3 Generazione di Impresa.....	11
4.4 Servizi ad alta tecnologia	11
4.5 Ambito gestionale.....	12
5 ALBERO DELLA PERFORMANCE	13
6 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	14
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	15
7 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	15
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	15
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	15
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	16
8 ALLEGATI TECNICI	17

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (d'ora innanzi "decreto") 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.

Il Consorzio per l'Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste adotta e pubblica il "Piano della Performance" per misurare e valutare la performance dell'intera organizzazione dell'Ente, fornendo uno strumento 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.

Nel febbraio 2015, a seguito di una complessiva revisione dell'organizzazione interna completata nel mese di gennaio, l'Ente ha aggiornato il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (Edizione 4 - Revisione del 23 febbraio 2015), allo scopo di ottenere un miglior collegamento tra le strategie e gli obiettivi declinati nel Piano della Performance e una revisione dei meccanismi di valutazione del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale che valorizzi i processi trasversali rispetto alle strutture dell'Ente e il differente apporto che ciascuna categoria di personale conferisce all'organizzazione, oltre a introdurre un meccanismo di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi dei dirigenti (si rinvia per approfondimenti al Sistema pubblicato sul sito <http://amministrazionitrasparente.conorzio.area.trieste.it/>). Il processo di redazione del Piano ha subito, pertanto, un ritardo dovuto alla necessità di adeguamento ai nuovi meccanismi e criteri di valutazione introdotti dal Sistema.

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.

Si riporta di seguito uno schema di sintesi che riepiloga il rapporto tra gli elementi prioritari oggetto dei Piani della performance secondo la normativa e l'interpretazione fornita dalla CIVIT (le cui funzioni sono attualmente in capo al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e, con riferimento alla valutazione delle università e degli enti di ricerca all'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca).

ELEMENTI PRIORITARI PREVISTI NELLA DELIBERA CIVIT N. 6/2013

AZIONI/ELEMENTI ILLUSTRATIVI/OBIETTIVI INTRODOTTI NEL PIANO

Collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il presente Piano fa riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione ed esplicita il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali.

Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione.

Il presente Piano include tra gli obiettivi strategici e operativi le misure contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017, che da quest'anno è stato integrato con il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Nel Piano sono inoltre previsti specifici obiettivi di standardizzazione dei servizi erogati, al fine di misurarne l'efficacia e l'efficienza e di consentire agli stakeholder l'accesso alle relative informazioni mediante l'amministrazione trasparente.

**ELEMENTI PRIORITARI PREVISTI NELLA
DELIBERA CIVIT N. 6/2013**

**AZIONI/ELEMENTI ILLUSTRATIVI/OBIETTIVI
INTRODOTTI NEL PIANO**

Valutazione della performance degli uffici territoriali e delle strutture alle dirette dipendenze dell'amministrazione, con particolare riferimento ai servizi erogati.	L'Ente non possiede vere e proprie articolazioni territoriali dei propri uffici, ma include nella fissazione, misurazione e valutazione degli obiettivi le attività svolte tramite la società <i>in house</i> Innovation Factory S.r.l., facente parte della propria articolazione organizzativa.
Esplicitazione di indicatori riguardo ad alcune tematiche di significativa rilevanza.	Sono stati introdotti nel piano indicatori e target in merito a: <ul style="list-style-type: none">- contenimento della spesa pubblica;- digitalizzazione;- prevenzione della corruzione;- promozione delle pari opportunità;- standard di qualità.
Esplicitazione di obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.	Il Piano prevede, oltre agli obiettivi di performance organizzativa imputati trasversalmente alle strutture, gli obiettivi individuali assegnati singoli dirigenti.

2 IDENTITÀ

2.1 La missione.

Sviluppare il sistema economico delle imprese attraverso l'innovazione e la ricerca tecnologica.

L'Ente 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 il Consorzio a ricoprire il ruolo di anello di congiunzione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa e di facilitatore nell'intero ciclo di vita delle realtà imprenditoriali e dei centri di ricerca: 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.

La missione va inserita in un contesto territoriale di riferimento che viene suddiviso su tre livelli:

- **il parco scientifico e tecnologico AREA Science Park:** l'ecosistema di tutte le imprese e i centri di ricerca insediati nei campus di cui l'Ente ha la responsabilità dei servizi base, come la gestione immobiliare e impiantistica, e dei servizi volti alla crescita della competitività;
- **la Regione Friuli Venezia Giulia:** l'Ente ha l'obiettivo di essere riconosciuto quale catalizzatore che integra esperienze e fisicità esistenti in un unico management system;
- **il territorio nazionale e internazionale:** l'Ente ha l'obiettivo di essere riconosciuto quale ideatore di best practice e catalizzatore di progetti.



2.2 Chi siamo

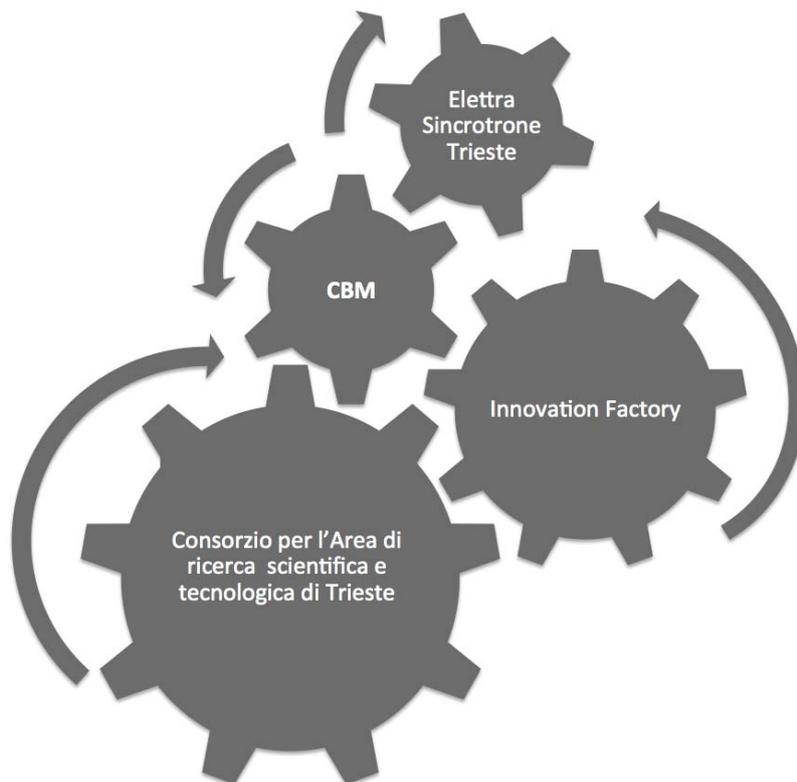
Ente pubblico di ricerca in attuazione del D. Lgs. 381/1999, il Consorzio per l'Area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste è un soggetto complesso che si occupa di innovazione, valorizzazione della ricerca e sviluppo di nuove imprese tecnologiche attraverso un sistema di facilities, competenze e attività finalizzate al trasferimento di conoscenza, alla gestione di rapporti, all'animazione di interconnessioni e all'individuazione di finanziamenti.

L'Ente gestisce, secondo le finalità statutarie, AREA Science Park, primo parco scientifico tecnologico e multisettoriale che si sviluppa su tre campus, due a Trieste e uno a Gorizia, che coprono una superficie di circa 94000 mq con più di 90 centri di ricerca e imprese high tech insediate e oltre 2500 addetti impiegati, per un valore aggregato della produzione superiore ai 190mio€.

L'attività a supporto delle startup viene attuata attraverso la società in-house Innovation Factory, incubatore certificato ai sensi della L. 221/2012. Innovation Factory, con un approccio innovativo rispetto ai classici incubatori di impresa, interviene a diversi livelli. Nella fase iniziale fornisce sostegno a chi intende dar vita a un'impresa, verificando la fattibilità tecnica e di business dell'idea e accompagnando alla definizione di un piano di business sostenibile; successivamente contribuisce a costituire l'impresa al cui capitale sociale partecipa con quota di minoranza e collabora nella fase di accelerazione di startup già costituite con servizi mirati di post-incubazione ad alto valore aggiunto. Innovation Factory, su indirizzo del Consorzio, offre il proprio supporto alla competitività delle imprese, contribuendo alle iniziative per il trasferimento delle competenze distintive dell'Ente sul territorio nazionale.

L'Ente detiene inoltre la quota di maggioranza delle società Elettra Sincrotrone Trieste SCpA e del Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare Scrl. Elettra, società di interesse nazionale, gestisce il Laboratorio di Luce Sincrotrone Elettra, centro internazionale multidisciplinare di eccellenza specializzato nella produzione di luce sincrotrone e nel suo utilizzo per lo studio della materia nei suoi vari stati di

aggregazione; CBM gestisce il distretto tecnologico regionale di biomedicina molecolare e ha lo scopo di promuovere ricerche, sviluppare tecnologie e strumentazioni avanzate, oltre a fornire servizi e facilities, in campo biomedico, biotecnologico, bioinformatico, biofarmaceutico, bioalimentare e bionanotecnologico.



2.3 Aree di attività: cosa facciamo e come operiamo

Nell'ottica di un continuo perseguimento di condizioni migliori volte a favorire i processi di innovazione nella ricerca, nelle imprese e nel territorio, l'Ente ha vissuto un'evoluzione costante. In questo contesto l'Ente ha recentemente affrontato un processo di riorganizzazione interna basato sull'individuazione delle seguenti linee di intervento:

- Gestione, sviluppo e promozione del Parco: oltre alla gestione dei servizi e delle strutture esistenti e alla realizzazione di nuovi impianti, ai residenti viene offerta assistenza nei programmi di sviluppo delle attività e nella pianificazione finanziaria; viene inoltre rilevata e monitorata la soddisfazione dei clienti e favorita la collaborazione e la sinergia tra i residenti e tra i residenti e le altre realtà del territorio.
- Supporto di sviluppo innovativo alle imprese attraverso il centro dell'innovazione: in tema di innovazione viene fornita assistenza alle imprese e vengono sviluppate collaborazioni; si individuano opportunità di finanziamento coerenti con gli indirizzi strategici dell'Ente e si cura l'ideazione e la gestione progettuale nell'ambito dei programmi comunitari o di altri organismi internazionali e nazionali a beneficio del Parco e dei suoi residenti, delle imprese, degli enti scientifici e delle Pubbliche Amministrazioni del territorio; si fornisce alta formazione prestando particolare attenzione ai fabbisogni e sostenendo le politiche di formazione e sviluppo delle risorse umane delle imprese, con priorità verso quelle insediate nel Parco; si fornisce assistenza e servizi a centri di ricerca e imprese per il reperimento di informazioni brevettuali e documentazioni di carattere tecnico, scientifico ed economico.
- Generazione di nuove imprese attraverso il centro dell'innovazione: viene svolta attività di incubazione con servizi di affiancamento, tutoraggio e assistenza tecnica per lo sviluppo dell'idea progettuale in favore delle startup e servizi mirati di post-incubazione ad alto valore aggiunto; si favorisce lo sviluppo dell'idea imprenditoriale generando opportunità di contatti con partner finanziari, venture capital e fondi di investimento.
- Servizi ad alto valore aggiunto: viene svolta attività di sviluppo di metodologie e realizzazione di studi di interesse degli attori locali e nazionali, con specifica attenzione alle esigenze di pianificazione strategica di PMI e di settori produttivi di particolare interesse; si gestiscono progetti di trasferimento di metodologie e best practice nel campo del trasferimento tecnologico in altre Regioni italiane ed all'estero; si realizzano iniziative di sostegno alla competitività dell'industria che, sulla scorta delle

- migliori esperienze internazionali, mettano a disposizione di ricercatori e imprese infrastrutture di ricerca di altissimo livello per la realizzazione congiunta di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione.
- Networking nazionale e internazionale: l'Ente partecipa, in collegamento con le strutture regionali e gli altri attori territoriali coinvolti, a cluster nazionali, tavoli di lavoro su specifiche tematiche di interesse per il territorio e a progetti multiregionali.
 - Animazione del territorio: su mandato della Regione Friuli Venezia Giulia vengono sviluppati programmi e servizi a favore degli enti di ricerca nazionali ed internazionali del territorio regionale, promuovendo sinergie tra gli stessi e la realtà socioeconomica e produttiva della regione in tal modo rafforzando il loro contributo alla diffusione della scienza e della tecnologia; viene favorito lo sviluppo di progetti e di iniziative di collaborazione internazionale con forte valenza regionale e con impatto sistemico sul territorio; viene convocata annualmente, per conto del Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca, una conferenza degli enti di ricerca nazionali ed internazionali che ricevono contributi dallo Stato, aventi sede nella regione Friuli Venezia Giulia; vengono erogati servizi di informazione, consulenza personalizzata e formazione sui principali programmi di ricerca e innovazione europei e servizi per l'internazionalizzazione delle istituzioni scientifiche regionali attraverso sportelli dedicati all'assistenza e informazione personalizzata per ricercatori italiani e stranieri, vengono infine realizzate iniziative di divulgazione sui temi di interesse del sistema regionale per avvicinare la scienza al grande pubblico e per soddisfare la domanda di innovazione delle imprese.
 - Su base nazionale è prevista la partecipazione a cluster nazionali, nei quali l'Ente deve essere presente sia come delegato regionale (es. cluster tecnologia e ambienti di vita) sia come rappresentante del Ministero vigilante.

2.4 Una sintesi in cifre

Tabella 1 – Andamento dei clienti insediati nei 3 campus

CAMPUS	2012		2013		2014	
	Enti di Ricerca	Imprese	Enti di Ricerca	Imprese	Enti di Ricerca	Imprese
Padriciano	4	46	3	52	3	56
Basovizza	7	17	6	19	6	18
Gorizia	0	10	0	14	0	14
Totale	11	73	9	85	9	88
TOTALE	84		94		97	
Saldo netto (ingressi – uscite)	+7		+10		+3	

Tabella 2 - Andamento delle entrate e delle spese correnti

ENTRATE/SPESE	2012	2013	2014*
Entrate correnti	22.327.540	23.465.653	19.064.530
Spese correnti	21.101.318	21.195.477	17.710.857

* dati da preconsuntivo

Tabella 3. Personale in servizio – Ente

DATI PERSONALE	2012		2013		2014	
	<i>tempo ind.</i>	<i>tempo det.</i>	<i>tempo ind.</i>	<i>tempo det.</i>	<i>tempo ind.</i>	<i>tempo det.</i>
Dirigenti amministrativi	3	1	3	1	3	1
Tecnologi	10	16	10	15	10	16
Personale tecnico amm.	39	57	37	61	36	58
Totale	52	74	50	77	49	75
Collaboratori	7		7		6	
TOTALE Ente	133		134		130	

Tabella 4. Personale in servizio – Innovation Factory

DATI PERSONALE	2012				2013				2014			
	TS		PZ		TS		PZ		TS		PZ	
	t.ind.	t.det.	t.ind.	t.det.	t.ind.	t.det.	t.ind.	t.det.	t.ind.	t.det.	t.ind.	t.det.
Dirigenti	1				1				1			
Quadri	1				1				1			
Personale amministrativo	1	2		4	1	2		5	1	2		5
Totale	3	2		4	3	2		5	3	2		5
Collaboratori		8		29		6		29		6		29
TOTALE per SEDE		13		33		11		34		11		34
TOTALE complessivo				46				45				45

Tabella 5 – Indicatori relativi all'attività di formazione avanzata e supporto alle imprese

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AVANZATA			
INDICATORE	2012	2013	2014
N° partecipanti all'attività di formazione	1766	685	557
N° ore di formazione erogata (imprese esterne)	2350	4343	2600
N° di work experience/tirocini/stage e assegni di ricerca	62	131	100
ATTIVITÀ DI SUPPORTO ALLE IMPRESE			
INDICATORE	2012	2013	2014
N° imprese coinvolte nell'attività di trasferimento tecnologico	336	379	316
Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	340	461	535
Ricerche brevettuali per le imprese, il mondo della ricerca e per i singoli inventori	172	237	462

3 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	<ul style="list-style-type: none"> - Esigenza, da parte delle imprese, di innovazione dei materiali basata su nuove tecnologie con conseguente possibilità di analisi e previsione di nuovi campi applicativi. - Aumento del bisogno di servizi qualificati da parte della realtà imprenditoriale. - Richiesta da parte di ricercatori e imprese di disponibilità di infrastrutture comuni di alto livello. - Disponibilità di fondi regionali, comunitari e internazionali basati su progetti innovativi. - Necessità da parte del territorio regionale di un piano strategico comune nell'ambito della ricerca. - Mobilità di ricercatori e imprese. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento degli adempimenti imposti dalla normativa. - Progressiva riduzione dei finanziamenti ordinari dello Stato. - Norme di contenimento della spesa pubblica che impongono restrizioni in materia di turnover e di assunzioni a tempo indeterminato. - Sofferenza creditizia degli utenti parzialmente imputabile alla situazione economica generale con conseguente aumento degli insoluti. - Estrema competitività nell'accesso a fondi di ricerca. - Frammentazione dell'offerta pubblica di supporto allo sviluppo innovativo del territorio.
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
CONTESTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Personale altamente qualificato e motivato con capacità di lavorare per processi. - Forte allineamento della struttura all'indirizzo politico strategico. - Potenziamento dell'attività di comunicazione interna. - Buono stato del patrimonio immobiliare caratterizzato dalla presenza di una rete impiantistica moderna e da laboratori dimostrativi di ultima generazione. - Clima organizzativo con forte senso di appartenenza e identità. - Comprovata esperienza nell'acquisizione di progetti finanziati in grado di garantire un elevato livello di autonomia economica gestionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersione di know-how ed esperienza legato alla precarietà del personale. - Mancata saturazione degli spazi da concedere in locazione e conseguenti minori entrate. - Difficoltà nel recupero dei crediti. - Limitazioni alla libertà di azione nell'ambito della politica del personale.

4 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi e indica le modalità con le quali l'amministrazione intende perseguirli. L'Ente declina la propria strategia in 5 aree, come di seguito riportato.

4.1 Parco scientifico e tecnologico

AREA Science Park offre una logistica condivisa per imprese e centri di ricerca. Sviluppo e crescita del Parco rappresentano un focus essenziale per le attività dell'Ente. Viene considerato fondamentale il suo sviluppo qualitativo e dimensionale, focalizzando l'attenzione sui servizi offerti agli insediati e sulla customer satisfaction al fine di migliorare in modo significativo la capacità di attrazione di realtà di elevata qualità, assumendo dimensioni più vicine ai migliori standard internazionali.



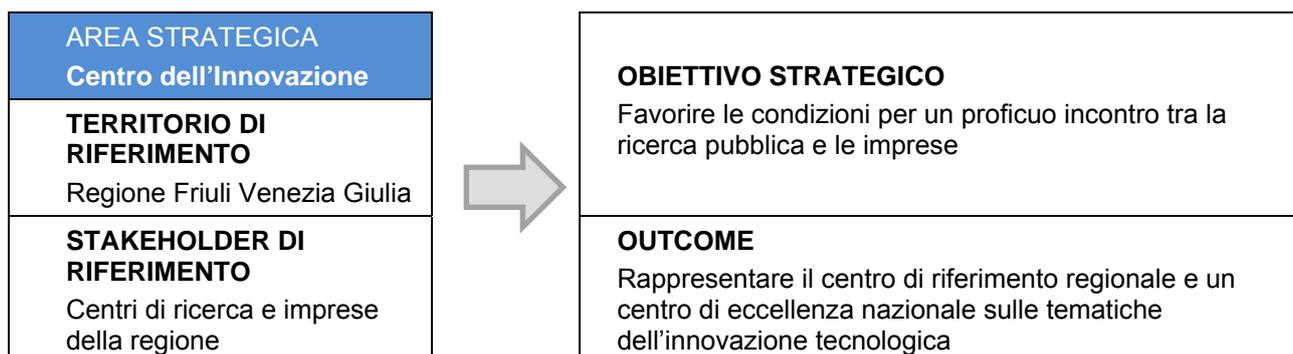
Le linee di azione sono volte a:

- rafforzare il ruolo e la dimensione del Parco;
- aumentare la capacità di attrarre centri di ricerca nazionali campioni nelle loro filiere di innovazione e capaci di alimentare la cross fertilization tra gli insediati;
- individuare nuove imprese e centri di ricerca per saturare gli spazi del Parco;
- promuovere progetti che favoriscano la creazione di network di filiere lunghe o corte che coinvolgano gli insediati;
- ampliare e migliorare la qualità e la gamma dei servizi;
- essere identificato quale attore di animazione che raccorda gli insediati e la città di Trieste.

4.2 Centro dell'innovazione

La creazione del centro dell'innovazione intende rinnovare il ruolo dell'Ente nella facilitazione delle dinamiche di innovazione, rafforzando i processi di valorizzazione della ricerca e di trasferimento tecnologico al mondo delle imprese per la creazione di concrete opportunità di business.

Il centro dell'innovazione integra competenze, metodologie, risorse umane e strumentali necessarie all'implementazione di progetti di innovazione al fine di favorire lo sviluppo tecnologico e la competitività del tessuto economico. Gli strumenti con cui realizzare la finalità sono costituiti da progetti complessi composti da filiere lunghe o corte. Completa le attività del centro, il servizio di coordinamento degli Enti di ricerca della Regione Friuli Venezia Giulia (CER).



Le attività si basano principalmente sui seguenti progetti strutturali:

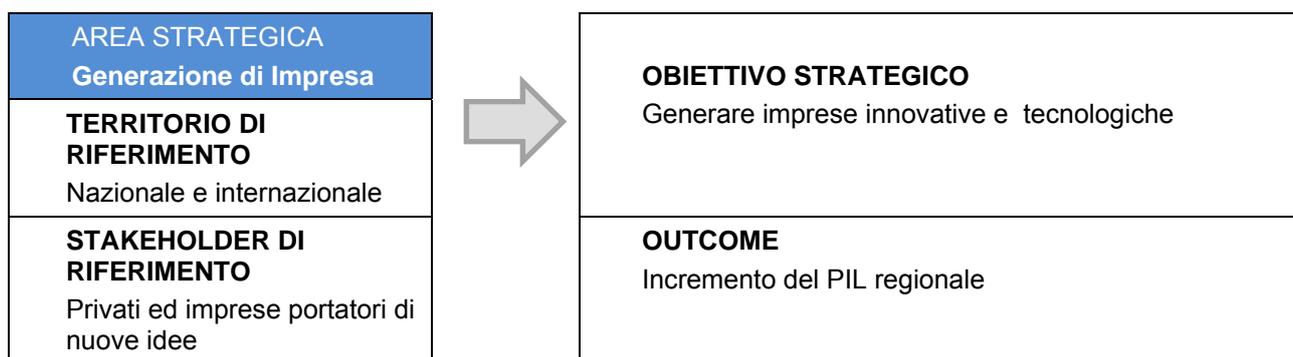
- Open Innovation System (OIS). Progetto di sviluppo di studi di pre-fattibilità e fattibilità presso le imprese finanziato dalla Regione Friuli Venezia Giulia in collaborazione con i Parchi regionali;
- Proof of Concept Network (POCN). Progetto di valorizzazione della ricerca universitaria (progetto premiale MIUR da rifinanziare per il prossimo triennio);
- Innovation System. Progetto che intende sperimentare e validare una nuova metodologia di raccolta, filtro, elaborazione e interrogazione delle informazioni disponibili sulle imprese innovative del Friuli Venezia Giulia.

In aggiunta ai progetti strutturali, l'Ente è impegnato a generare progetti con ricadute tecnico-operative attingendo a fondi regionali, nazionali e europei (Horizon 2020, Programma di collaborazione transfrontaliera IPA Adriatico e Programma di collaborazione transnazionale Spazio alpino) con particolare focalizzazione sulle filiere energetiche, di mobilità e trasporti e sulle tecnologie per gli ambienti di vita.

Nel contesto di una vocazione a base nazionale, l'Ente prevede inoltre lo sviluppo, su base progettuale, di una qualificata presenza in altre regioni italiane, non escludendo forme di presenza strutturale con sedi regionali e/o presenza diretta come brand.

4.3 Generazione di Impresa

La generazione di imprese ad elevato tasso di innovazione ha l'obiettivo di promuovere e accompagnare un processo di crescita economica del territorio regionale: lo sviluppo di startup, infatti, crea nuova ricchezza, aumenta la competitività del tessuto produttivo e determina un miglioramento delle dinamiche occupazionali. L'Ente, attraverso la propria in-house Innovation Factory, gestisce le attività di supporto alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese innovative, assicurando servizi di affiancamento, tutoraggio, assistenza tecnica, commerciale, organizzativa e finanziaria alle startup. L'insediamento nel Parco tecnologico delle imprese selezionate completa il servizio offerto costituendo un elemento sinergico nello sviluppo del Parco stesso.



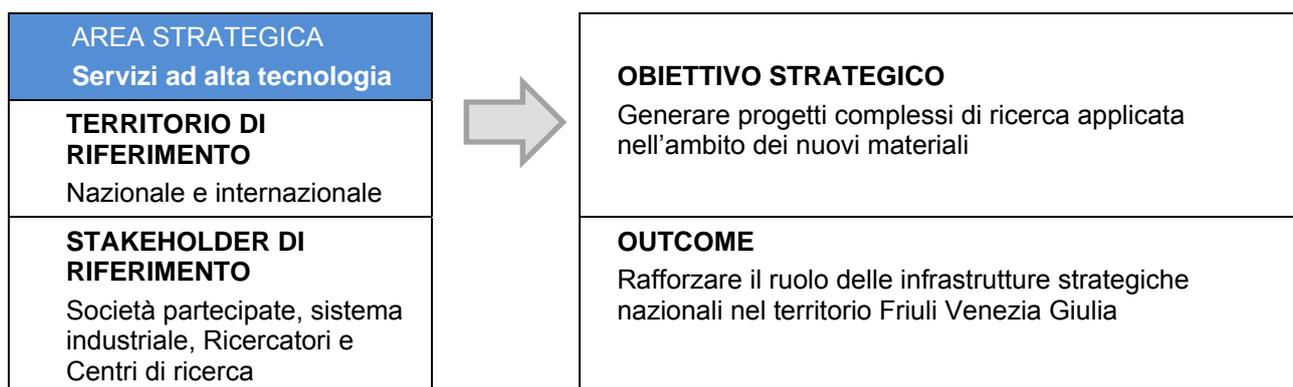
Le azioni in questa area di intervento sono orientate a proporsi come modello di riferimento regionale nelle metodologie di selezione, opportunità e gestione dei percorsi di accompagnamento di nuove iniziative e ad esportare il modello consolidato (preincubazione, incubazione e postincubazione) alle altre realtà regionali, con l'obiettivo nel prossimo futuro di essere l'unico centro di incubazione del Friuli Venezia Giulia.

4.4 Servizi ad alta tecnologia

In uno contesto nazionale in cui emerge il bisogno di disporre, il più rapidamente possibile, di una nuova generazione di tecnologie multifunzionali in grado di fornire soluzioni innovative necessarie a ritrovare la via della crescita, appare necessario l'avvio di un nuovo percorso culturale che consenta di elaborare previsioni strategiche e scenari di sviluppo scientifici e tecnologici e che accresca una capacità scientificamente autorevole di Foresight orientato al mercato.

L'Ente intende pertanto focalizzarsi nei prossimi anni nello sviluppo di un laboratorio aperto sui materiali, in stretta collaborazione con la società partecipata Elettra Sincrotrone Trieste, laboratorio di riferimento per un settore dalla potenzialità di sviluppo ancora in parte inesplorata.

Poiché il successo nasce dalla capacità di saper guardare oltre, verso sviluppi e applicazioni raramente immaginabili l'Ente si candida, insieme al CNR, quale punto di riferimento nazionale per il Foresight tecnologico con l'intento di fornire un orientamento sulle strategie di sviluppo del Paese e sulle reali possibilità di successo commerciale ai residenti del Parco e agli stakeholder territoriali quali Ministeri, Regioni, Ricerca, Imprese e Associazioni.

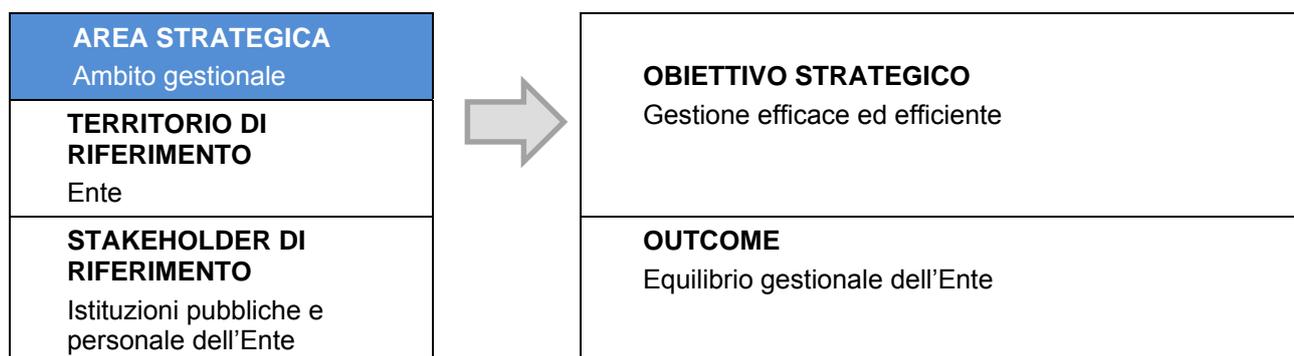


Le linee di intervento di quest'area si declinano in due progetti:

- Foresight: dalla Ricerca al Mercato. Progetto premiale presentato in collaborazione con il CNR che introduce uno schema di lavoro fondato sul concetto di intelligenza collettiva espressa dal basso. Esso si presenta diverso dai metodi utilizzati tradizionalmente dagli enti/organismi di foresight perché permette ad ogni esperto coinvolto di mettere a disposizione degli altri la propria conoscenza, ricevendo in cambio consolidamento ed estensione del proprio sapere. Si tratta di un approccio bottom-up che consente di superare la visione lineare del singolo ricercatore/gruppo di ricerca per sviluppare una visione sistemica, collettiva ed integrata indispensabile per affrontare la complessità.
- Open Lab Support Structure (OL). Progetto di infrastruttura per la ricerca industriale, integrata ai grandi laboratori del campus di Basovizza (macchine di luce Elettra e FERMI Elettra, laboratori di nanoscienze e nanotecnologie dell'Istituto Officina dei Materiali-CNR) e alle attività insediate di enti di ricerca e Università internazionali. OL è finalizzato alla realizzazione congiunta di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione industriali, usufruendo dell'accesso a competenze, attrezzature tecnico-scientifiche e ai servizi consolidati di AREA Science Park a sostegno della competitività delle imprese.

4.5 Ambito gestionale

La gestione dell'Ente, in accordo con i principi di efficacia, efficienza e oculatezza della gestione nel rispetto degli adempimenti normativi, è una condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi strategici prioritari; in questo senso l'ambito gestionale costituisce un elemento strategico trasversale.



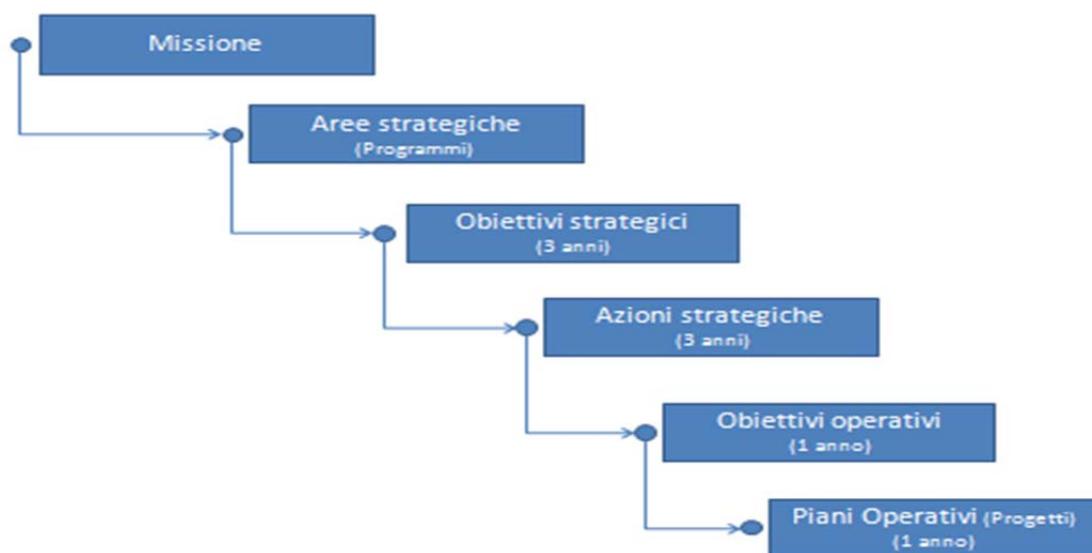
Le azioni previste per questa area strategica sono indirizzate principalmente a garantire la trasparenza, le pari opportunità e l'efficacia delle misure di prevenzione ai fenomeni di corruzione e la corretta gestione delle commesse consentendo la rilevazione di dati a bilancio facilmente leggibili.

5 ALBERO DELLA PERFORMANCE

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa di AREA è costituito 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.

Figura 1 – Albero della performance.



Dal modello teorico discende l'applicazione sugli effettivi ambiti di intervento su cui l'Ente intende operare, ovvero le aree strategiche delineate nell'ambito del precedente paragrafo 4: si riporta di seguito una rappresentazione dell'albero della performance nella quale sono indicate le aree strategiche declinate in base agli outcome attesi.

Figura 2 - Segmento dell'Albero della performance relativo a missione, aree strategiche e relativi outcome.



6 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 7, 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, il Piano prevede un piano operativo nell'ambito del quale sono descritte le azioni che saranno implementate in corso d'anno, 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 7.2.

Gli obiettivi, gli indicatori, i target, le formule, le scadenze e i piani sono riportati nell'allegato 1 (Obiettivi strategici e operativi trasversali).

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigenziale 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 2 (Obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità).

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

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

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) Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT (entro 30 settembre);
- 2) Elaborazione e approvazione delle Linee Strategiche con definizione delle Aree e degli Obiettivi strategici (entro 31 ottobre);
- 3) Definizione degli obiettivi operativi (entro 30 novembre);
- 4) Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione (avvio entro 30 settembre e conclusione entro dicembre);
- 5) Elaborazione del programma triennale ed elenco annuale delle opere (entro 31 dicembre);
- 6) Approvazione bilancio di previsione ed allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere (entro 31 dicembre);
- 7) Assegnazione degli obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio (entro 31 dicembre);
- 8) Approvazione del Piano della Performance (entro il 31 gennaio);
- 9) Relazione dell'OIV sul monitoraggio dell'avvio ciclo (entro 30 giorni dall'adozione del Piano).

Rispetto alla pianificazione prevista e pur nel rispetto delle attività previste dalle singole fasi, il Piano 2015-2017 è stato redatto successivamente alla revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, la cui edizione 4 è stata adottata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione di data 23 febbraio 2015, n. 8; il Sistema, a sua volta, si è inserito in un processo di riorganizzazione interna che è stato completato nel mese di gennaio 2015 e che prevede in corso d'anno numerose attività di reingegnerizzazione dei processi.

Il collegamento con le altre attività di programmazione (programma triennale delle opere e bilancio di previsione) viene comunque assicurata dando coerenza tra i contenuti previsti dal presente Piano e quelli previsti dai rispettivi documenti di pianificazione che sono già stati adottati secondo le tempistiche di legge.

7.2 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.

Come segnalato nel precedente paragrafo, il presente Piano è pienamente integrato con il bilancio di previsione, pur se i due cicli sono disallineati per motivi contingenti. 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. Successivamente all'adozione del Piano e in coerenza con esso sarà adottato il "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" previsto dal DPCM 18 settembre 2012.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

- Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La revisione del Sistema adottato nel 2015 prevede numerose modifiche ai meccanismi di valutazione, quali:

- un miglior collegamento tra aree strategiche di intervento e obiettivi declinati nel Piano della Performance, in modo tale da individuare indicatori e target direttamente funzionali al perseguimento delle strategie dell'Ente; ne sono un esempio la collocazione sistematica di tutti gli obiettivi, a qualsiasi livello, nell'ambito delle aree strategiche di intervento su cui l'Ente intende focalizzare la propria attività;
- la valorizzazione del carattere trasversale degli obiettivi operativi, per il cui raggiungimento è necessario l'apporto dell'intera organizzazione, sia pure a diversi livelli di responsabilità (cui conseguono diversi livelli di valorizzazione del punteggio conseguente, con differenziazione tra i direttori di Servizio, i responsabili di ufficio e il personale non dirigente);
- un'applicazione del meccanismo del *cascading*, ovvero il passaggio dalla performance organizzativa a quella individuale (per approfondimenti: Sistema, paragrafo 4.2), con modalità tali da consentire che la valutazione del personale dipenda, in misura variabile in funzione dei ruoli e incarichi ricoperti, dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi senza discendere dagli obiettivi individuali assegnati ai responsabili di struttura sovraordinati;
- modifiche al sistema di valutazione del Direttore Generale, che viene maggiormente ricollegato al raggiungimento degli obiettivi operativi trasversali dell'Ente;
- introduzione di un meccanismo di valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi da parte del Direttore Generale e dei Direttori di Servizio nei confronti del personale assegnato alle rispettive strutture di diretta afferenza;
- modifiche agli indicatori previsti nella valutazione dei comportamenti organizzativi dei Direttori di Servizio;
- introduzione di alcuni indicatori dei comportamenti organizzativi destinati a misurare l'apporto del personale inserito in gruppi di lavoro interservizi;
- ridefinizione dei criteri di giudizio utilizzati nella scala di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi del personale.

- Collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il DPCM 18 settembre 2012, che definisce le linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione del sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi, prevede un'articolazione del bilancio e conseguentemente degli indicatori in missioni e programmi, che l'Ente ha adottato nel bilancio previsionale per l'anno 2015; l'adozione da parte del Piano del medesimo riferimento alla classificazione per missioni e programma costituisce un ulteriore tassello nella progressiva completa integrazione tra i due cicli, una volta definita l'attuale fase normativa transitoria.

- Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alle pari opportunità, al contenimento della spesa, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione.

Il Piano prevede, in adesione alle norme vigenti e alle indicazioni dell'ANAC, specifici ambiti di misurazione e valutazione destinati a dar conto delle iniziative promosse dall'Ente allo scopo di ridurre le probabilità di corruzione, di attuare il contenimento della spesa pubblica, di promuovere le pari opportunità, di garantire standard di qualità dei servizi erogati e di assicurare una progressiva digitalizzazione della propria attività.

Con riferimento all'anticorruzione, il Piano declina un'intera area strategica (l'ambito gestionale) sull'obiettivo di rivedere il registro dei rischi alla luce della recente riorganizzazione.

Un'importante iniziativa, valorizzata nell'ambito degli obiettivi individuali e di unità organizzativa di diretta responsabilità, riguarda la revisione complessiva della procedura di gestione dei crediti, allo scopo di ridurre la sofferenza creditizia che si manifesta particolarmente importante in ragione dello sfavorevole contesto nazionale.

Sono previste inoltre le revisioni degli standard di qualità per i servizi che più impattano sugli utenti dell'Ente: si tratta peraltro di un processo già iniziato nell'ambito del Piano 2014-2016 e di cui si prevede il completamento con l'adozione di una carta dei servizi che abbia la finalità di migliorare l'offerta anche sulla base delle indicazioni ricevute dagli stakeholder attraverso le periodiche indagini di soddisfazione. Sul fronte interno e in un'ottica di miglioramento del benessere organizzativo, oltre che di promozione delle pari opportunità, è prevista l'attuazione del telelavoro con l'adozione di un apposito piano che fa seguito al progetto sperimentale già avviato con piena soddisfazione dei soggetti coinvolti. Infine, è previsto un'analisi del sistema di ticketing adottato nei rapporti con gli utenti insediati nel Parco in un'ottica di progressiva digitalizzazione dei servizi che consentirà la valutazione delle criticità riscontrate e delle relative aree di miglioramento.

8 ALLEGATI TECNICI

Al presente piano risultano allegati i seguenti documenti:

1	OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI
2	OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ

Nell'ambito degli allegati sono utilizzati i seguenti acronimi, che identificano le unità organizzative dell'Ente (Servizi) di cui è responsabile un dirigente o il Direttore Generale.

DGE – Direzione Generale: direttore generale

AIT – Servizio Amministrazione e Information Technology

MSC – Servizio Marketing, Comunicazione e Sviluppo Mercato

PCS – Servizio Parco, Coordinamento Enti di Ricerca e Servizi per il Territorio

PER – Servizio Approvvigionamenti e Risorse Umane

SET – Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente

IF: Innovation Factory S.r.l., società in house dell'Ente

ALLEGATO 1 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI/1

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	OBIETTIVO STRATEGICO: RAFFORZARE IL RUOLO E ACCRESCERE LA DIMENSIONE DEL PARCO				
	OUTCOME: Parco sano, accogliente e attrattivo per le imprese				
	STAKEHOLDER: Imprese e centri di ricerca				
	AZIONI: <ul style="list-style-type: none"> · individuare nuove imprese e centri di ricerca per saturare gli spazi del Parco; · promuovere progetti che favoriscano la creazione di network di filiere che coinvolgano gli insediati; · ampliare e migliorare la qualità e la gamma dei servizi; · essere identificato quale attore di animazione che raccorda gli insediati e la città di Trieste. 				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA*	TARGET 2015 - 2017		
RAFFORZARE IL RUOLO E ACCRESCERE LA DIMENSIONE DEL PARCO	MQ OCCUPATI	$\alpha \cdot \text{deltamq} + 0,9$	AUMENTO DI SPAZI OCCUPATI RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE		
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE					
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA*	SCADENZA	TARGET 2015	REFERENTE
CRESCITA DIMENSIONALE DEGLI INSEDIAMENTI NEL PARCO	MQ OCCUPATI	$\alpha \cdot \text{deltamq} + 0,9$	31/12/2015	AUMENTO DI SPAZI OCCUPATI RISPETTO AL DATO 31/12/2014	PCS
	PIANO OPERATIVO				
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI		
	FINANZIARIE	UMANE			
MISSIONE: RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Gestione, Sviluppo e Promozione del Parco Scientifico - SPESE € 260.600	MISSIONE: RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Gestione, Sviluppo e Promozione del Parco Scientifico - SPESE € 344.134	promozione del Parco mediante attività mirate di marketing (MSC) stipulazione e attuazione della convenzione con il CNR per l'occupazione dell'edificio Q2 (PCS) incremento degli spazi occupati dall'ICGEB (PCS-SET) riallocazione spazi del Campus di Basovizza (PCS-SET) avio progettazione edificio B per ampliamenti futuri Esteco ampliamento degli spazi occupati dalla società Elettra nell'edificio T1 (PCS-SET) revisione funzionale dei laboratori (PCS-SET)			

*deltamq = (mq2015-mq2014)

$\alpha = 0,0003$ se deltamq < 0; $\alpha = 0,001$ se deltamq ≥ 0

ALLEGATO 1 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI/2

AREA STRATEGICA: CENTRO DELL'INNOVAZIONE	OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE LE CONDIZIONI PER UN PROFICUO INCONTRO TRA LA RICERCA PUBBLICA E LE IMPRESE					
	OUTCOME: Rappresentare il centro di riferimento regionale e un centro di eccellenza nazionale sulle tematiche dell'innovazione tecnologica					
	STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese della regione					
	AZIONI: <ul style="list-style-type: none"> - rinnovare il ruolo dell'Ente nella facilitazione delle dinamiche di innovazione, rafforzando i processi di valorizzazione della ricerca e di trasferimento tecnologico al mondo delle imprese per la creazione di concrete opportunità di business. - integrare competenze, metodologie, risorse umane e strumentali necessarie all'implementazione di progetti di innovazione al fine di favorire lo sviluppo tecnologico e la competitività del tessuto economico. 					
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2015 - 2017			
FAVORIRE LE CONDIZIONI PER UN PROFICUO INCONTRO TRA LA RICERCA PUBBLICA E LE IMPRESE	NUMERO DI PROGETTI DI VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	NUMERO	40			
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE						
VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA E INIZIATIVE DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO NELL'AMBITO DEI PROGETTI POCN E INNOVATION NETWORK	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	REFERENTE	
	NUMERO DI PROGETTI DI COSVILUPPO FINANZIATI NELL'AMBITO DEL PROGETTO POCN E PRESENTAZIONE DI PROGETTI DI INNOVAZIONE CON IL COINVOLGIMENTO DI IMPRESE REGIONALI	SOMMA PROGETTI FINANZIATI E PROGETTI PRESENTATI	31/12/2015	10	DGE	
	PIANO OPERATIVO					
	RISORSE UTILIZZATE					
	FINANZIARIE		UMANE		AZIONI	
	MISSIONE RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica - SPESE € 199.200		MISSIONE RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica - SPESE € 114.208		Validazione piani di sviluppo; stipula contratti e monitoraggio attività (progetto POCN; DGE)	
MISSIONE: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE - PROGRAMMA: Sostegno allo sviluppo imprenditoriale e all'innovazione tecnologica - SPESE € 260.000		MISSIONE: COMPETITIVITÀ E SVILUPPO DELLE IMPRESE - PROGRAMMA: Sostegno allo sviluppo imprenditoriale e all'innovazione tecnologica - SPESE € 362.773		scouting idee progettuali; prima analisi tecnica delle idee progettuali; verifica di fattibilità tecnico-economica; stesura di piani di intervento (progetto INNOVATION NETWORK - DGE)		

ALLEGATO 1 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI/3

AREA STRATEGICA: GENERAZIONE DI IMPRESA	OBIETTIVO STRATEGICO: GENERARE IMPRESE INNOVATIVE & TECNOLOGICHE				
	OUTCOME: Incremento del PIL regionale				
	STAKEHOLDER: Privati ed imprese portatori di nuove idee				
	AZIONI: <ul style="list-style-type: none"> · proporre l'Ente come modello di riferimento regionale nelle metodologie di selezione, opportunità e gestione dei percorsi di accompagnamento di nuove iniziative; · esportare il modello consolidato (preincubazione, incubazione e postincubazione) alle altre realtà regionali, con l'obiettivo nel prossimo futuro di essere l'unico centro di incubazione del Friuli Venezia Giulia. 				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2015 - 2017		
GENERARE IMPRESE INNOVATIVE E TECNOLOGICHE	NUMERO DI GRUPPI DI SVILUPPO ATTIVATI E/O GENERAZIONE DI START UP	NUMERO	12		
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	REFERENTE
ATTIVAZIONE DI GRUPPI DI SVILUPPO E GENERAZIONE DI IMPRESA	NUMERO DI GRUPPI DI SVILUPPO ATTIVATI CON APPOSITO CONTRATTO NELL'ANNO 2015 E/O GENERAZIONE DI START UP	SOMMA NUMERO DI PROGETTI APPROVATI SU BANDO AREA/IF E NUMERO NUOVE START UP	31/12/2015	3	IF
	PIANO OPERATIVO				
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI		
	FINANZIARIE	UMANE			
MISSIONE RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica - SPESE € 150.000		emissione del bando (IF) selezione ipotesi preseed (IF) maturazione di gruppi di lavoro preesistenti (IF) acquisizione nuove startup (IF) eventuale insediamento nel PST (PCS)			

ALLEGATO 1 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI/4

AREA STRATEGICA: SERVIZI AD ALTA TECNOLOGIA	OBIETTIVO STRATEGICO: GENERARE PROGETTI COMPLESSI DI RICERCA APPLICATA NELL'AMBITO DEI NUOVI MATERIALI				
	OUTCOME: Rafforzare il ruolo delle infrastrutture strategiche nazionali nel territorio Friuli Venezia Giulia				
	STAKEHOLDER: Società partecipate, sistema industriale, ricercatori e centri di ricerca				
	AZIONI: <ul style="list-style-type: none"> - attivare e potenziare infrastrutture materiali ed immateriali mediante: <ul style="list-style-type: none"> - lancio di un laboratorio aperto sui nuovi materiali in collaborazione con il CNR, Elettra Sincrotrone e con il possibile coinvolgimento di imprese private in una logica di public - private partnership - progetto Foresight iniziato in collaborazione con il CNR e da svilupparsi con analoghe modalità di coinvolgimento dell'impresa privata 				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2015 - 2017		
GENERARE PROGETTI COMPLESSI DI RICERCA APPLICATA NELL'AMBITO DEI NUOVI MATERIALI	NUMERO DI PROGETTI COMPLESSI DI RICERCA APPLICATA NELL'AMBITO DEI NUOVI MATERIALI ATTIVATI NEL TRIENNIO	NUMERO	5		
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE					
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	REFERENTE
ATTUAZIONE PROGETTO OPEN LAB	STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO OPEN LAB	SCADENZA	31/12/2015	ESTENSIONE DELLA RETE DI LABORATORI E CENTRI DI RICERCA MEDIANTE FORMALIZZAZIONE DI 2 ACCORDI E 1 PROPOSTA PROGETTUALE	MSC
	PIANO OPERATIVO				
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI		
	FINANZIARIE	UMANE			
MISSIONE RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica - SPESE € 465.000,00	MISSIONE RICERCA E INNOVAZIONE - PROGRAMMA: Valorizzazione della ricerca scientifica e tecnologica - SPESE € 578.708,00	Individuazione del target di avvicinamento (identificazione potenziali fruitori e analisi del panorama industriale attivo in Ricerca e Sviluppo Tecnologico) (MSC) valutazione e condivisione strategica (stimolo alla partecipazione ai bandi; individuazione tematiche e partenariati) (MSC) valutazione ed elaborazione tecnica dei progetti (assistenza alla definizione proposte RST; networking internazionale) (MSC)			

ALLEGATO 1 OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI TRASVERSALI/5

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE	OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE				
	OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente				
	STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente				
	AZIONI: <ul style="list-style-type: none"> · garantire la trasparenza, le pari opportunità e l'efficacia delle misure di prevenzione ai fenomeni di corruzione · garantire una corretta gestione delle commesse consentendo la rilevazione di dati a bilancio facilmente leggibili 				
OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	FORMULA	TARGET 2015 - 2017		
GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE	AGGIORNAMENTO DEL REGISTRO DEI RISCHI E AGGIORNAMENTO ANNUALE DEL PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	SCADENZA	ADOZIONE DA PARTE DEL CONSIGLIO DEL PIANO AGGIORNATO		
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE					
OBIETTIVO OPERATIVO TRASVERSALE	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	REFERENTE
RIDURRE LE PROBABILITÀ DI CORRUZIONE	RIEDIZIONE DEL REGISTRO DEI RISCHI E CONSEGUENTE AGGIORNAMENTO DEL PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2015-2017	SCADENZA	31/12/2015	ADOZIONE DA PARTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL PIANO AGGIORNATO	PER
	PIANO OPERATIVO				
	RISORSE UTILIZZATE		AZIONI		
	FINANZIARIE	UMANE			
MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE - PROGRAMMA: Servizi e affari generali: SPESE € 4.200	MISSIONE: SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE - PROGRAMMA: Servizi e affari generali: SPESE € 33.091	Esame delle sopravvenienze normative e della prassi intervenuta (entro 30/04/2015; coinvolti responsabile e referenti) Impostazione di un primo schema delle attività a rischio a seguito della riorganizzazione (entro 31/05/2015; coinvolti responsabile e referenti) Audit con dirigenti e capiufficio (1.6. e 21.6; coinvolti responsabile e referenti, dirigenti e capiufficio) Revisione dei risultati degli audit e validazione del registro di rischio: (22.6-15.7; coinvolti responsabile e referenti; dirigenti e capiufficio) Adozione del Piano (entro 31.12.2015; competenza CDA)			

ALLEGATO 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ/1

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	OBIETTIVO STRATEGICO: RAFFORZARE IL RUOLO E ACCRESCERE LA DIMENSIONE DEL PARCO				
	OUTCOME: Parco sano, accogliente e attrattivo per le imprese				
	STAKEHOLDER: Imprese e centri di ricerca				
OBIETTIVO INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	DIRIGENTE
CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA	REDAZIONE E ATTIVAZIONE PROCEDURA DI GESTIONE DEL CREDITO	SCADENZA	31/12/2015	APPROVAZIONE DELLA PROCEDURA MEDIANTE DELIBERAZIONE DEL CDA	PCS
MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI AGLI INSEDIATI MEDIANTE DIGITALIZZAZIONE	ANALISI DELLE RISULTANZE DEL SISTEMA DI TICKETING	SCADENZA	31/12/2015	REPORT TICKET ANNO 2015	AIT
REALIZZAZIONE PIANO DELLE OPERE 2014-2016	STATO DI AVANZAMENTO NELL'ATTUAZIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VERIFICA DELLE TEMPISTICHE E DEL BUDGET ECONOMICO- FINANZIARIO APPROVATO	REPORT	31/12/2015	RISPETTO DEL PIANO 2014-2016	SET
REALIZZAZIONE PIANO DELLE OPERE 2015-2017	STATO DI AVANZAMENTO NELL'ATTUAZIONE DEL PIANO IN BASE ALLA VERIFICA DELLE TEMPISTICHE E DEL BUDGET ECONOMICO- FINANZIARIO APPROVATO	SCADENZA	31/12/2015	APPROVAZIONE DEL PROGETTO ESECUTIVO PER L'ADEGUAMENTO DELL'EDIFICIO B	SET

ALLEGATO 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ/2-3

AREA STRATEGICA: CENTRO DELL'INNOVAZIONE	OBIETTIVO STRATEGICO: FAVORIRE LE CONDIZIONI PER UN PROFICUO INCONTRO TRA LA RICERCA PUBBLICA E LE IMPRESE				
	OUTCOME: Rappresentare il centro di riferimento regionale e un centro di eccellenza nazionale sulle tematiche dell'innovazione tecnologica				
	STAKEHOLDER: Centri di ricerca e imprese della regione				
OBIETTIVO INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	DIRIGENTE
MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEI PROGETTI	OPERATIVITÀ DEL SOFTWARE GESTIONALE PROGETTI	SCADENZA	30/09/2015	AVVIO E MESSA IN LINEA DEL SOFTWARE GESTIONALE DEI PROGETTI	AIT
ATTUAZIONE PROGETTO POCN	NUMERO DI PROGETTI DI COSVILUPPO FINANZIATI NELL'AMBITO DEL PROGETTO POCN	NUMERO PROGETTI FINANZIATI	31/12/2015	5	MSC

AREA STRATEGICA: GENERAZIONE DI IMPRESA	OBIETTIVO STRATEGICO: GENERARE IMPRESE INNOVATIVE & TECNOLOGICHE				
	OUTCOME: Incremento del PIL regionale				
	STAKEHOLDER: Privati ed imprese portatori di nuove idee				
OBIETTIVO INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	DIRIGENTE
ATTIVARE GRUPPI DI SVILUPPO E GENERAZIONE DI IMPRESA	NUMERO DI GRUPPI DI SVILUPPO ATTIVATI CON APPOSITO CONTRATTO NELL'ANNO 2015 E/O GENERAZIONE DI START UP	SOMMA NUMERO DI PROGETTI APPROVATI SU BANDO AREA-IF E NUMERO NUOVE START UP	31/12/2015	3	IF

ALLEGATO 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ/4

AREA STRATEGICA: SERVIZI AD ALTA TECNOLOGIA	OBIETTIVO STRATEGICO: GENERARE PROGETTI COMPLESSI DI RICERCA APPLICATA NELL'AMBITO DEI NUOVI MATERIALI				
	OUTCOME: Rafforzare il ruolo delle infrastrutture strategiche nazionali nel territorio Friuli Venezia Giulia				
	STAKEHOLDER: Società partecipate, sistema industriale, ricercatori e centri di ricerca				
OBIETTIVO INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	DIRIGENTE
ATTUAZIONE PROGETTO OPEN LAB	STATO DI AVANZAMENTO DEL PROGETTO OPEN LAB	SCADENZA	31/12/2015	ESTENSIONE DELLA RETE DI LABORATORI E CENTRI DI RICERCA MEDIANTE FORMALIZZAZIONE DI 2 ACCORDI E 1 PROPOSTA PROGETTUALE	MSC
ATTUAZIONE DI INIZIATIVE MIRATE DI MARKETING	REDAZIONE DEL PIANO DI MARKETING 2015-2016	SCADENZA	30/06/2015	APPROVAZIONE DEL PIANO DI MARKETING 2015-2016 MEDIANTE DELIBERAZIONE DEL CDA	MSC
ASSISTENZA QUALIFICATA A RICERCATORI E IMPRESE	REPORT ATTIVITÀ WELCOME OFFICE E SPORTELLO APRE	SCADENZA	31/12/2015	PREDISPOSIZIONE PERIODICA DEI REPORT DI ATTIVITÀ E CONDIVISIONE CON GLI UFFICI INTERESSATI (PUBBLICAZIONE INTRANET)	PCS

ALLEGATO 2 OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ/5

AREA STRATEGICA: AMBITO GESTIONALE	OBIETTIVO STRATEGICO: GESTIONE EFFICACE ED EFFICIENTE				
	OUTCOME: Equilibrio gestionale dell'ente				
	STAKEHOLDER: Istituzioni pubbliche e personale dell'Ente				
OBIETTIVO INDIVIDUALI E DI UNITÀ ORGANIZZATIVA DI DIRETTA RESPONSABILITÀ	INDICATORE	FORMULA	SCADENZA	TARGET 2015	DIRIGENTE
ASSICURARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	REVISIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI COMPETENZA CON INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE	SCADENZA	31/12/2015	RECEPIMENTO DEGLI STANDARD NEL SISTEMA QUALITÀ E PUBBLICAZIONE NELL'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	PCS
ASSICURARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	REVISIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI COMPETENZA CON INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE	SCADENZA	31/12/2015	RECEPIMENTO DEGLI STANDARD NEL SISTEMA QUALITÀ E PUBBLICAZIONE NELL'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	AIT
ASSICURARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI	REVISIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI COMPETENZA CON INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI PER LA MISURAZIONE	SCADENZA	31/12/2015	RECEPIMENTO DEGLI STANDARD NEL SISTEMA QUALITÀ E PUBBLICAZIONE NELL'AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	SET
PROMUOVERE E GARANTIRE LE PARI OPPORTUNITÀ	ATTUAZIONE DEL TELELAVORO MEDIANTE APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE	SCADENZA	30/06/2015	REDAZIONE DEL PIANO DI TELELAVORO CON APPROVAZIONE DELLA DISPOSIZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	PER
MIGLIORARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE	REVISIONE DEL PIANO FORMATIVO ALLA LUCE DEI NUOVI PROFILI	SCADENZA	31/12/2015	APPROVAZIONE DEL PIANO FORMATIVO E SUA ATTUAZIONE NELLE TEMPISTICHE PREVISTE	PER
RIDURRE LE PROBABILITÀ DI CORRUZIONE	RIEDIZIONE DEL REGISTRO DEI RISCHI E CONSEGUENTE AGGIORNAMENTO DEL PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2015-2017	SCADENZA	31/12/2015	ADOZIONE DA PARTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL PIANO AGGIORNATO	PER