

Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste



PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

Edizione n. 1

26 marzo 2013



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

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

Edizione n. 1
26 marzo 2013

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 centrale 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 e pubblicare ogni anno entro fine gennaio.

Il Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d'ora innanzi "AREA") pubblica per la terza volta il "Piano della Performance" in attuazione di queste previsioni dal decreto, al fine di fornire ai cittadini uno strumento che consenta loro, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte strategiche, una valutazione delle finalità di AREA e delle sue capacità di realizzare vantaggi per i propri stakeholder e per la collettività.

Il Piano ha, inoltre, la finalità di dichiarare in modo chiaro e univoco al personale dell'Ente, stakeholder chiave dell'azione di AREA, la visione strategica espressa periodicamente dall'organo di vertice e tradotta negli obiettivi strategici e operativi, per rinforzarne la motivazione e costituire un'utile direttiva interpretativa per l'orientamento dell'azione quotidiana.

Nel febbraio 2013 AREA ha aggiornato il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance. (Edizione 2 - Revisione del 26 febbraio 2013). L'aggiornamento è stato motivato dalla necessità di assicurare ad AREA un sistema rispondente all'effettivo stato della normativa in tema di ciclo della performance e a conseguire un ulteriore stato di maturazione del sistema.

Nella stesura del sistema grande importanza è stata attribuita alla più puntuale individuazione del processo di definizione del piano, per assicurarne la coerenza con la missione dell'Ente, con la visione da cui promanano le strategie, e con le risorse umane e finanziarie impiegate. Il processo ha subito quest'anno un ritardo per motivi organizzativi interni, essendo in corso un processo di riorganizzazione reso indispensabile in ragione della ridefinizione degli orientamenti strategici emersi di recente, oltre che da sopravvenienze normative. In particolare, a seguito dell'adozione del DPCM 22 gennaio 2013 in attuazione degli obblighi di riduzione degli organici delle pubbliche amministrazioni previsti nell'art. 2 del D.L. n. 95/2012, convertito in L. n. 135/2012, uno dei sei servizi previsti in seno ad AREA dovrà essere soppresso e le relative competenze rimodulate. Date le dimensioni ridotte di AREA, la riorganizzazione da adottarsi in corso d'anno non mancherà di incidere anche sul ciclo della performance dell'anno in corso. Il presente documento, in pendenza di iniziative di riorganizzazione, contempla ancora la presenza di tutte e sei le strutture di livello dirigenziale.

L'organizzazione del documento corrisponde alla struttura prevista dalle Delibere CIVIT 112/2010 ("Struttura e modalità di redazione del Piano della performance"), 1/2012 ("Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance"), e 6/2013 ("Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013"), sviluppando allo stesso tempo, all'interno dei singoli capitoli, articolazioni di dettaglio rispondenti alla specificità di AREA.

In particolare la Delibera CIVIT n. 6/2013 ha stabilito i seguenti elementi prioritari da considerare ai fini della redazione del piano, cui corrispondono le seguenti azioni/elementi illustrativi/obiettivi introdotti nel piano.

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.	Questo Piano della <i>performance</i> 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.	Le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità diventano veri e propri obiettivi da inserire nel Piano della performance. Gli standard di qualità sono parte integrante del Piano della <i>performance</i> , costituiscono obiettivi, indicatori e target, nonché specifici obiettivi sullo stato di attuazione della mappatura dei servizi, sulla loro associazione a standard di qualità, sulla pubblicazione degli stessi.
Valutazione della performance degli uffici territoriali e delle strutture alle dirette dipendenze dell'amministrazione, con particolare riferimento ai servizi erogati.	Area non possiede vere e proprie articolazioni territoriali dei propri uffici, ma ha previsto tra i destinatari degli obiettivi, oltre alle strutture interne, 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; – promozione delle pari opportunità.
Esplicitazione di obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti.	Sono stati introdotti, oltre agli obiettivi di performance organizzativa imputati a una o più strutture, una serie di obiettivi individuali di ruolo dei singoli dirigenti.

Indice

1. Presentazione del Piano

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

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

3.2 Mandato istituzionale e Missione

3.3 Albero della *performance*

3.4 Stakeholder

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

4.3. Sintesi Opportunità, Minacce, Punti di Forza e Punti di Debolezza

5. Obiettivi strategici

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

8. Allegati tecnici

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

2.1 Chi siamo

AREA è il soggetto fondatore e realizzatore dell'AREA Science Park, il primo parco scientifico e tecnologico multisetoriale nato in Italia. Il Parco è attualmente articolato in due campus che sorgono nei pressi di Trieste (nelle località di Padriciano e Basovizza), cui recentemente si è aggiunto un insediamento a Gorizia. Area contribuisce, inoltre, alle istruttorie per gli insediamenti nel comprensorio del Polo Tecnologico di Pordenone, gestito dalla Società omologa, alla quale partecipa.

Trieste è una città che negli ultimi decenni si è distinta per la particolare vivacità nell'ambito della ricerca, divenendo un luogo di attività e confronto per istituzioni scientifiche e ricercatori provenienti da tutto il mondo.

AREA (originariamente denominata "Consorzio obbligatorio per l'impianto, la gestione e lo sviluppo dell'Area per la ricerca scientifica e tecnologica della provincia di Trieste") è stata istituita nel 1978 (D.P.R. del 6 marzo 1978, n. 102) con l'obiettivo di creare, gestire e sviluppare un Parco scientifico e tecnologico, localizzato nel territorio della provincia di Trieste, che favorisse lo sviluppo coordinato e sinergico di scienza e impresa.

Nel corso degli anni il Consorzio ha favorito la crescita del Parco scientifico e tecnologico, con il progressivo insediamento di PMI high-tech, di numerosi laboratori e di istituti di ricerca nazionali ed internazionali di grande rilevanza, quali:

- l'International Center for Genetic Engineering and Biotechnology (ICGEB), avviato nel 1988 sotto l'egida dell'UNIDO e oggi completamente autonomo;
- la Sincrotrone Elettra S.c. p. A., per la realizzazione nel comprensorio dell'AREA Science Park di Basovizza della macchina di luce di sincrotrone, costituita nel 1986;
- il Consorzio di Biomedicina Molecolare (CBM), nato nel 2004, con lo scopo di coordinare il Distretto Tecnologico di Biomedicina Molecolare del Friuli Venezia Giulia;
- alcune Unità Operative del CNR;
- la sezione di Trieste dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare.

In aggiunta all'iniziale focalizzazione sullo sviluppo e gestione del Parco scientifico e tecnologico, AREA ha sviluppato ulteriori ambiti di attività rivolti alla valorizzazione dei risultati della ricerca e dell'innovazione sul territorio e all'alta formazione. A partire dal 1999, in attuazione del Decreto Legislativo n. 381/1999, AREA è stata riordinata e le è stato progressivamente riconosciuto lo status di Ente nazionale di ricerca, soggetto alla vigilanza del MIUR, assumendo l'attuale denominazione di "Consorzio per l'Area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste". Col medesimo Decreto Legislativo n. 381/1999 viene affidato ad AREA il compito di coordinare la rete degli Enti di ricerca e degli atenei aventi sede in Friuli Venezia Giulia.

2.2 Cosa facciamo

In base alla **missione** prevista dall'art. 1 dello **Statuto**, AREA

"persegue il progresso culturale, economico e sociale attraverso interventi volti ad agevolare la ricerca fondamentale e la ricerca applicata ai fini dell'innovazione, in armonia con gli indirizzi nazionali nel settore".

Lo statuto articola ulteriormente la missione prevedendo le seguenti specifiche aree di intervento:

a) SVILUPPO DEL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO

AREA sviluppa e promuove il **Parco Scientifico e Tecnologico denominato AREA Science Park**, attualmente articolato in due comprensori situati nel Comune di Trieste e in un comprensorio situato in provincia di Gorizia, ove sono e verranno ulteriormente insediati laboratori, istituti di ricerca scientifica e tecnologica e società che operano nei settori delle alte tecnologie e dei servizi avanzati.

AREA si occupa del Parco sia attraverso la gestione dei servizi e delle strutture esistenti sia attraverso la realizzazione di nuovi edifici e nuovi impianti.

AREA promuove, inoltre, l'insediamento di laboratori di ricerca (pubblici e privati) e di imprese ad alta intensità di conoscenza, anche di nuova costituzione.

Per valorizzare gli insediamenti del Parco Scientifico, AREA applica e trasferisce le sue metodologie innovative, favorisce opportunità di sinergia e collaborazione tra centri, istituti e società che operano in campi scientifici e tecnologici di indirizzo comune o strettamente interconnessi e complementari.

Svolge, inoltre, attività di consulenza per gli insediati con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo dei loro prodotti/mercati.

A seguito dell'analisi dei fabbisogni formativi espressi dalle aziende insediate, AREA offre, organizza e gestisce programmi di formazione specifici.

b) TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'attività di trasferimento tecnologico è finalizzata a favorire lo sviluppo tecnologico e la competitività delle imprese della Regione Friuli Venezia Giulia. In quest'ambito, AREA:

- promuove il collegamento con il mercato delle Università e delle altre istituzioni scientifiche della Regione Friuli Venezia Giulia per la valorizzazione, lo sviluppo precompetitivo ed il trasferimento dei risultati della ricerca; fornisce assistenza nella ricerca di partner industriali e nella stesura e realizzazione di progetti di collaborazione ricerca – industria;
- promuove la valorizzazione dei risultati della Ricerca e la creazione di imprese innovative e spin-off.
- sviluppa i rapporti con l'apparato economico e produttivo regionale e cura le ricadute delle attività di ricerca sul territorio. Promuove la valorizzazione dell'attività di ricerca e sviluppo e delle competenze tecnico scientifiche del Parco Scientifico favorendone l'orientamento al mercato;
- fornisce assistenza alle imprese ed alla pubblica amministrazione sui temi dell'innovazione e sulle opportunità di finanziamento nell'ambito di programmi europei di R&S, favorendo collaborazioni con istituzioni, enti ed organismi regionali, nazionali ed internazionali, preposti allo sviluppo scientifico e tecnologico ed alla diffusione dell'innovazione;
- attraverso attività di audit in azienda, offre soluzioni per l'adeguamento delle competenze professionali in linea con l'evoluzione dei sistemi produttivi ed organizzativi, offrendo anche consulenze per l'attivazione delle facilitazioni previste dalle normative vigenti;
- fornisce assistenza e servizi a centri di ricerca e imprese per il reperimento di informazioni brevettuali e documentazioni di carattere tecnico, scientifico ed economico;
- organizza attività di divulgazione scientifica a beneficio degli attori regionali della ricerca.

c) FORMAZIONE AVANZATA

In quest'ambito AREA:

- gestisce programmi di alta formazione post-universitaria e promuove iniziative di formazione superiore, proponendo e realizzando attività di formazione imprenditoriale, di "management"

della ricerca dell'innovazione per il personale della Pubblica Amministrazione, per gli enti di ricerca e le imprese;

- gestisce programmi di formazione per tecnici su argomenti specialistici in stretta collaborazione con imprese, cluster tecnologici, distretti ed istituti tecnici superiori colmando i gap in termini di aggiornamento specialistico per la qualificazione o riqualificazione di favore di inoccupati e disoccupati, favorendo l'inserimento nel mondo del lavoro;
- sostiene la formazione di tecnici e ricercatori attraverso l'assegnazione e il co-finanziamento di borse, assegni di ricerca, di dottorato o attività di formazione d'aula e coaching in laboratorio su specifiche linee di ricerca, a favore di imprese Centri e Istituti insediati in AREA Science Park, nonché di istituzioni scientifiche presenti in Friuli Venezia Giulia;
- promuove e favorisce la mobilità internazionale dei ricercatori e la mobilità di personale tra istituti di ricerca e imprese, anche attraverso stage di laureandi e dottorandi e tesi sperimentali realizzate in azienda.

d) NETWORKING INTERNAZIONALE

AREA persegue in quest'ambito:

- lo sviluppo dell'Ente nell'Est Europeo per il trasferimento delle metodologie di formazione, trasferimento tecnologico e governo di nuovi poli di innovazione e distretti tecno-industriali (capacity building) nonché per l'incremento della collaborazione scientifica Italia – Est Europeo;
- la selezione e la valorizzazione di idee e imprese innovative;
- il supporto a progetti di ricerca e di innovazione di interesse degli insediati valorizzando le competenze di AREA relativamente a management della ricerca, trasferimento tecnologico e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- lo sviluppo di progetti di collaborazione territoriale per promuovere politiche a sostegno dell'innovazione e dell'efficienza energetica;
- la partecipazione a progetti che permettano ad AREA di acquisire nuove competenze o accrescere quelle esistenti;
- la conclusione di accordi extra UE, su iniziativa delle Pubbliche Amministrazioni di riferimento, la cui conclusione è subordinata alla valutazione della proporzionalità delle risorse da impiegare rispetto al ritorno economico ed occupazionali e al potenziale impatto per gli stakeholder di volta in volta interessati.

Il Piano della *performance*, oltre alla struttura di AREA, prende in considerazione, ai fini del ciclo della performance e della relativa misurazione e valutazione, anche la società denominata **Innovation Factory s.r.l.** (d'ora innanzi **IF**), costituita per la gestione in regime di *in house providing* di una parte delle finalità istituzionali di AREA. IF è l'incubatore di primo miglio di AREA che da febbraio 2012 ne detiene la totalità del capitale. La società è stata costituita il 2/2/2006 per la realizzazione del programma SpinAREA, finanziato dal Ministero per lo Sviluppo Economico a partire dal 27/10/2008 con un contributo di 2.421.000 Euro ed un cofinanziamento del Consorzio di 1.250.000 Euro in 5 anni. Già dal 2009, su indirizzo del socio di maggioranza AREA, IF ha ampliato le proprie competenze, inizialmente focalizzate sulla nascita e la crescita di start-up e spin-off, offrendo il proprio supporto alla competitività delle imprese, collaborando alle iniziative per il trasferimento delle competenze distintive di AREA nel Mezzogiorno e contribuendo allo sviluppo territoriale attraverso progetti di Technology Foresight.

Le attività principali svolte da AREA per tramite di IF si inquadrano in questi tre filoni:

- a) Supporto alla creazione di imprese innovative.

- b) Promozione della competitività delle imprese e del territorio attraverso la cura dello sviluppo tecnologico, della valorizzazione, dello sviluppo precompetitivo e del trasferimento tecnologico.
- c) Sviluppo di progetti di trasferimento tecnologico nel Sud Italia.

2.3 Come operiamo

Gli Organi di Governo e le relative responsabilità sono definiti dallo Statuto, da ultimo adottato nel 2011.

Presidente

Rappresentante legale dell'Ente, il Presidente esercita funzioni di indirizzo e programmazione, proponendo al Consiglio di Amministrazione la definizione degli obiettivi e dei programmi da realizzare per la successiva approvazione.

Consiglio di Amministrazione

Determina, su proposta del Presidente, gli obiettivi e i programmi da attuare. Ad esso, inoltre, è assegnato il compito di deliberare in ordine alla definizione e alle modifiche dello statuto, del regolamento amministrativo-contabile, del regolamento del personale, e in generale il potere di determinare le direttive per il funzionamento e all'espletamento dei compiti dell'Ente.

L'**articolazione organizzativa/gestionale di AREA** è prevista dallo Statuto da ultimo adottato nel 2011.

Essa prevede che a capo della struttura gestionale sia posto il **Direttore Generale** che si dota di alcuni uffici o unità operative che lo coadiuvano nello svolgimento dei suoi compiti di coordinamento delle strutture subordinate, nonché di segreteria degli organi.

Alla direzione generale sono subordinate attualmente **sei strutture di livello dirigenziale** denominate **Servizi**, alle quali sono preposti dirigenti amministrativi o dirigenti tecnologici.

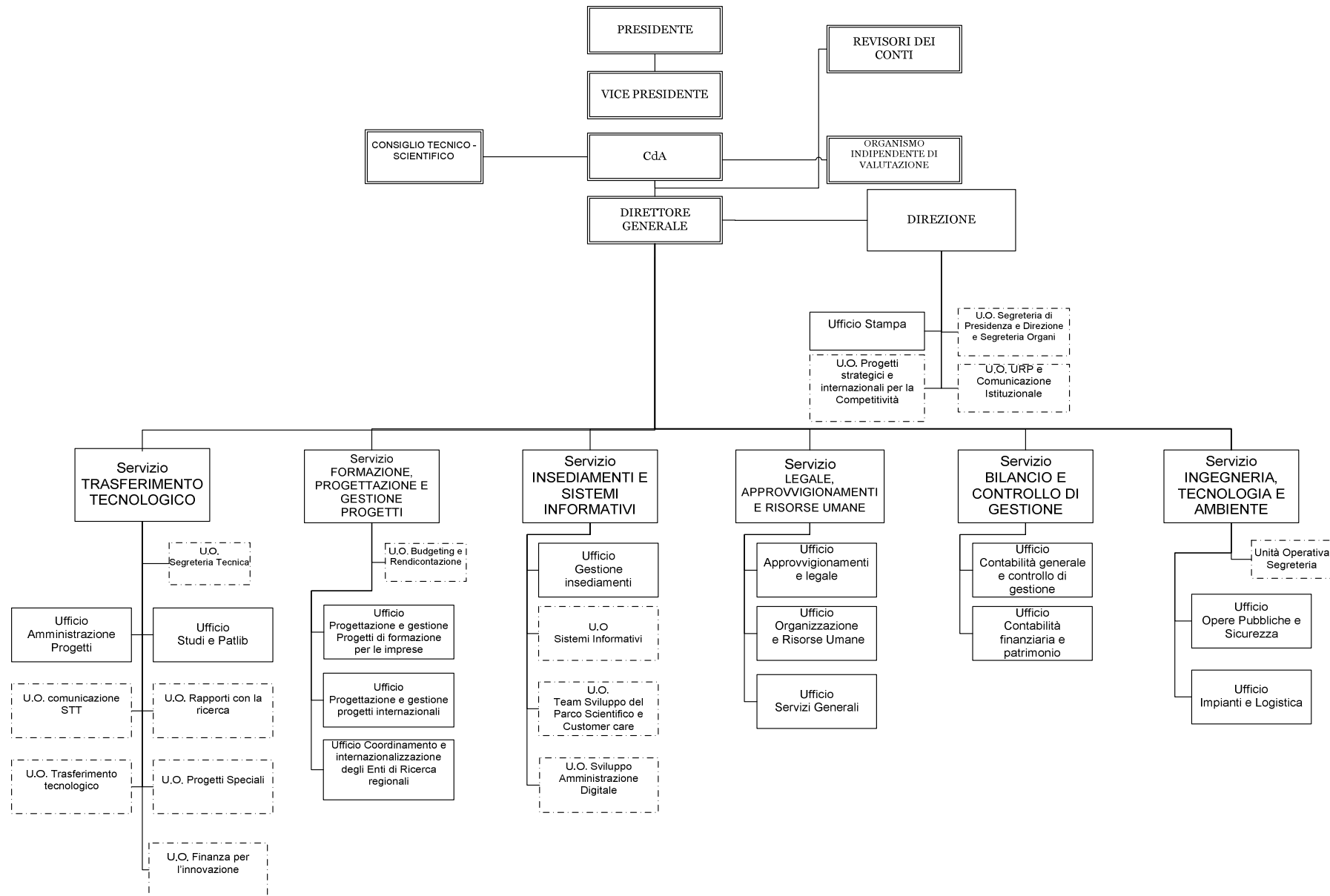
Le direzioni di livello dirigenziale sono le seguenti:

- Servizio Insediamenti e sistemi informativi (d'ora innanzi "ISI");
- Servizio Bilancio e controllo di gestione (d'ora innanzi "BIL");
- Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente (d'ora innanzi "SET");
- Servizio Formazione, Progettazione e Gestione progetti (d'ora innanzi (PRF));
- Servizio Trasferimento Tecnologico (d'ora innanzi "STT");
- Servizio Legale, Approvvigionamenti e Risorse Umane (d'ora innanzi "LEG").

Dei sei servizi, cinque sono retti da un titolare. Il Servizio Bilancio e controllo di gestione è attualmente retto *ad interim* dal titolare del Servizio Insediamenti e sistemi informativi. Come sottolineato nella presentazione dell'odierno piano, a seguito dell'adozione del DPCM 22 gennaio 2013 in attuazione degli obblighi di riduzione degli organici delle pubbliche amministrazioni previsti nell'art. 2 del D.L. n. 95/2012, convertito in L. n. 135/2012, uno dei sei servizi dovrà essere soppresso. Date le dimensioni ridotte di AREA, si rende necessario procedere ad una riorganizzazione da adottarsi in corso d'anno che non mancherà di incidere anche sul ciclo della performance dell'anno in corso. Il presente documento, in pendenza di iniziative di riorganizzazione, contempla ancora la presenza di tutte e sei le strutture di livello dirigenziale.

La struttura di AREA è complessivamente articolata secondo il seguente organigramma.

Figura 1 - Organigramma



3. Identità

Al fine di definire ed esplicitare compiutamente la propria identità, AREA ha svolto un processo partecipato, che ha coinvolto i vertici dell'amministrazione (Presidente e Consiglio di Amministrazione), i direttori dei Servizi, diversi componenti del personale non dirigenziale.

L'attività è stata svolta utilizzando anche i risultati di un'indagine svolta, mediante audit di stakeholder interni ed esterni, in occasione dell'individuazione delle linee strategiche di comunicazione di AREA che ha messo bene in evidenza gli aspetti salienti della comunicazione dell'immagine e dei risultati di AREA alla collettività.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Si forniscono in questa sezione alcune informazioni sintetiche per la migliore comprensione della dilatazione delle attività dell'Ente, del suo organico e delle risorse finanziarie impegnate.

La situazione degli insediamenti nell'Area Science Park di Trieste nell'ultimo triennio è la seguente:

Tabella 1- Andamento degli insediamenti nei due comprensori di Trieste.

PARCO SCIENTIFICO	2010	2011	2012
Totale insediati	85	86	88
<i>di cui</i>			
Enti di Ricerca	15	15	12
Imprese	70	71	76
<i>di cui</i>			
Enti e imprese uscite	6	8	12
Imprese entrate	6	9	14

Tabella 2 - Andamento degli insediamenti nel 4 comprensori

CAMPUS	2010	2011	2012
Padriciano	49	50	50
Basovizza	25	25	24
Gorizia	2	2	10
Pordenone	9	9	4
TOTALE	85	86	88

Tabella 3 - Andamento delle entrate e delle spese correnti.

ENTRATE/SPESE CORRENTI	2010	2011	2012
Entrate correnti	23.154.203	23.908.169	22.327.540
Spese correnti	20.501.172	20.833.374	21.101.318

Tabella 4 - Personale in servizio.

DATI PERSONALE	2010		2011		2012	
	tempo indeterminato	tempo determinato	tempo indeterminato	tempo determinato	tempo indeterminato	tempo determinato
Dirigenti amministrativi	3	2	3	2	3	1
Tecnologi	11	10	11	17	10	16
Ulteriore personale tecnico amministrativo	39	43	37	58	39	57
TOTALE	53	55	51	77	52	74
Collaboratori	21		3		7	
TOTALE CONSORZIO	129		131		133	

Tabella 5 - Indicatori relativi alle attività di formazione e di trasferimento tecnologico

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AVANZATA			
INDICATORE	2010	2011	2012
N° partecipanti all'attività di formazione	369	1276	1766
N° ore di formazione erogata (imprese esterne)	3740	2723	2350
N° di work experience/tirocini/stage e assegni di ricerca	61	83	62
ATTIVITÀ DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO			
INDICATORE	2010	2011	2012
N° imprese coinvolte nell'attività di trasferimento tecnologico	225	502	336
Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	134	219	340
Ricerche brevettuali per le imprese, il mondo della ricerca e per i singoli inventori	145	209	172

3.2 Mandato istituzionale e Missione

L'esplicitazione dell'identità di AREA parte dalla **missione** prevista dall'art. 1 dello **Statuto**, che si sintetizza nel modo seguente:

“persegue il progresso culturale, economico e sociale attraverso interventi volti ad agevolare la ricerca fondamentale e la ricerca applicata ai fini dell'innovazione, in armonia con gli indirizzi nazionali nel settore”.

Dall'analisi delle ulteriori disposizioni statutarie, così come interpretate in base alla visione strategica recentemente espressa dall'organo di governo di AREA, deriva l'individuazione delle 4 aree strategiche nelle quali si articola l'attività dell'Ente.

Prima area strategica: il Parco Scientifico e Tecnologico.

Presupposto giuridico: missione dell'Ente: artt. 3, c. 1, let. a), e 4 Statuto. *L'Ente realizza, gestisce e promuove il Parco scientifico e tecnologico AREA Science Park, attraverso l'insediamento di*

laboratori, istituti di ricerca scientifica e tecnologica, e società che operano nei settori delle alte tecnologie e dei servizi avanzati, articolato in comprensori distribuiti sul territorio regionale. Gli insediamenti devono essere effettuati nel rispetto delle caratteristiche ambientali dei siti ed essere volti, ove possibile, a migliorarne le condizioni.

Descrizione dell'Area strategica Parco Scientifico e Tecnologico: il Parco Scientifico e Tecnologico costituisce il fulcro del sistema. Nel Parco scientifico e tecnologico si concentrano le imprese che propongono programmi di attività incentrati sullo sviluppo e applicazione di processi e prodotti innovativi, enti di ricerca e, in generale, operatori dell'innovazione. Questi soggetti, oltre a fruire di servizi di carattere logistico in ragione della loro vicinanza e grazie alla fruizione di servizi di valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico, formazione avanzata, consulenza su programmi finanziati e agevolazioni, sono posti in grado di sviluppare in modo coordinato e sinergico le proprie ricerche, prodotti e servizi avanzati, reperendo presso le imprese ed enti di ricerca residenti nei comprensori le competenze scientifiche e tecniche di cui hanno necessità.

Seconda area strategica: le imprese

Presupposto giuridico: missione dell'Ente: art. 1 Statuto: *l'Ente svolge un'azione di valorizzazione della ricerca, di trasferimento di conoscenze e tecnologie, di diffusione dell'innovazione verso il tessuto produttivo, di formazione e di promozione in campo industriale...sviluppa progetti e attività di valorizzazione della ricerca e di sviluppo della competitività delle imprese e dei territori basato sull'innovazione. Sperimenta, migliora e diffonde le proprie metodologie operative.*

Art. 3, comma 1, let. b) Statuto: *l'Ente promuove lo sviluppo tecnologico in modo da favorire in particolare la competitività delle imprese della regione Friuli Venezia Giulia e facilitare la creazione di nuove imprese a tecnologia innovativa, anche attraverso la promozione di collegamenti con Università e altre istituzioni scientifiche;*

Descrizione dell'Area strategica imprese: l'Ente promuove le condizioni affinché le aziende del territorio, anche non residenti all'interno del parco scientifico, fruiscano di tutti i servizi diretti ad incrementare la loro competitività attraverso lo sviluppo o l'applicazione di prodotti e processi innovativi; con questa finalità, favorisce il trasferimento e l'applicazione presso le aziende del territorio della ricerca prodotta presso centri di ricerca pubblici e privati, università ed enti pubblici di ricerca. I servizi erogati all'interno del Parco scientifico, le competenze ivi maturate e le metodiche ivi sviluppate, vengono estese alle imprese insediate nel territorio. Questo processo rende evidente come il Parco, prima palestra per l'esercizio di queste metodiche e competenze, svolge un ruolo propulsivo anche nei confronti di imprese non residenti.

Terza area strategica: la ricerca

Presupposto giuridico: missione dell'Ente: art. 1 Statuto: *l'Ente svolge un'azione di valorizzazione della ricerca, di trasferimento di conoscenze e tecnologie, di diffusione dell'innovazione verso il tessuto produttivo, di formazione e di promozione in campo industriale...sviluppa progetti e attività*

di valorizzazione della ricerca e di sviluppo della competitività delle imprese e dei territori basato sull'innovazione. Sperimenta, migliora e diffonde le proprie metodologie operative.

Art. 3 Statuto Cura la valorizzazione, lo sviluppo precompetitivo e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca svolta dalla propria rete scientifica, dai soggetti operanti nel Parco scientifico e tecnologico e da soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri con cui l'Ente può stipulare accordi e convenzioni, avviare nuove società in Italia o all'estero, partecipare o costituire consorzi, fondazioni o società; (art. 3, c.1, lett. d, e).

Descrizione dell'Area strategica ricerca: L'Ente sviluppa una serie di servizi di supporto, consulenza e formazione, diretti alla valorizzazione della ricerca prodotta presso centri di ricerca pubblici e privati, università, enti pubblici di ricerca, per favorirne il trasferimento e l'applicazione all'interno delle aziende del territorio. I servizi erogati all'interno del Parco scientifico, le competenze ivi maturate e le metodiche ivi sviluppate, vengono estese agli attori della ricerca insediati nel territorio. Questo processo rende evidente come il Parco, prima palestra per l'esercizio di queste metodiche e competenze, svolge un ruolo propulsivo anche nei confronti di enti di ricerca non residenti.

Quarta area strategica: Territorio

Presupposto giuridico: missione dell'ente: art. 1 Statuto: L'Ente sviluppa progetti e attività di valorizzazione della ricerca e di sviluppo della competitività delle imprese e dei territori basato sull'innovazione collaborando, a tal fine, con istituzioni pubbliche nazionali, regionali o locali e soggetti privati; promuove relazioni internazionali e accordi di collaborazione nel settore della ricerca, specialmente con le limitrofe regioni europee e con i paesi in via di sviluppo; sperimenta, migliora e diffonde le proprie metodologie operative.

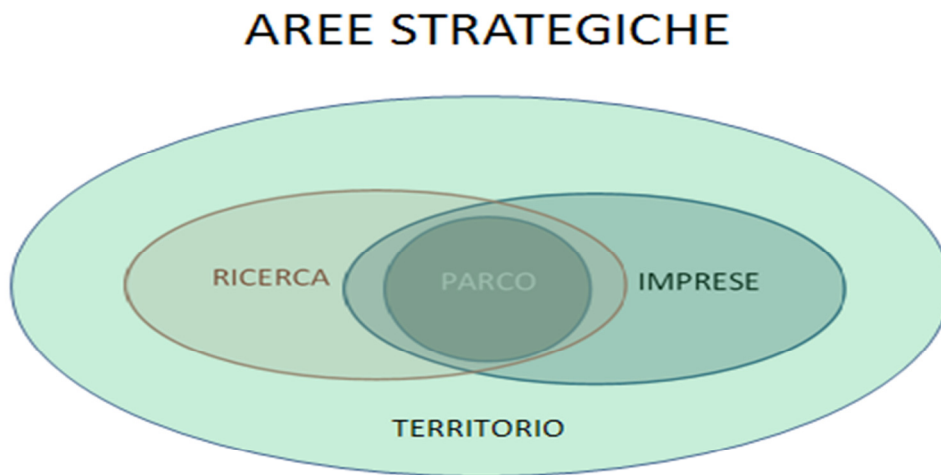
Gli insediamenti devono essere effettuati nel rispetto delle caratteristiche ambientali dei siti ed essere volti, ove possibile, a migliorarne le condizioni.

Descrizione dell'Area strategica territorio. Il Parco contribuisce al benessere del territorio sotto il profilo della crescita culturale, economica e occupazionale, diffondendo conoscenze scientifiche e tecnologiche e metodologie innovative. Area profonda, inoltre, grande attenzione all'ambiente, poiché, oltre a mirare alla costituzione di insediamenti compatibili e rispettosi dello stesso, promuove lo sviluppo di tecnologie innovative "pulite" e a basso consumo energetico, che sperimenta anche direttamente attraverso la costituzione di laboratori sperimentali. Il rapporto costruttivo e dinamico col territorio implica il dialogo costante e qualificato con i decisori e normatori (referenti istituzionali e finanziatori: Ministeri, Regione FVG, Enti locali, autorità pubbliche), ponendosi a sua volta quale stakeholder qualificato della loro azione. Lo sviluppo delle relazioni internazionali che l'Ente persegue, così come l'applicazione delle proprie esperienze e metodiche al di fuori del Territorio di riferimento, sono dirette alla finalità ultima di riportare al Parco, alle imprese, agli enti di ricerca e al territorio il massimo beneficio.

La definizione dell'attività dell'Ente secondo le citate **quattro aree strategiche** implica che:

- le quattro aree strategiche sono insiemi concentrici, dove il Parco costituisce il fulcro del sistema, cui parzialmente si sovrappongono l'area strategica dell'impresa e della ricerca, che vengono entrambe ricomprese integralmente, insieme col parco, all'interno dell'area strategica del territorio;
- ogni ambito di azione strategica risulta funzionale agli altri;
- nell'individuazione degli Stakeholder di ciascuna area strategico la concentricità implica la compresenza di più stakeholder nei diversi ambiti;
- ogni attività svolta in un'area strategica spiega effetti anche sulle altre.

Figura 2 – Aree strategiche concentriche

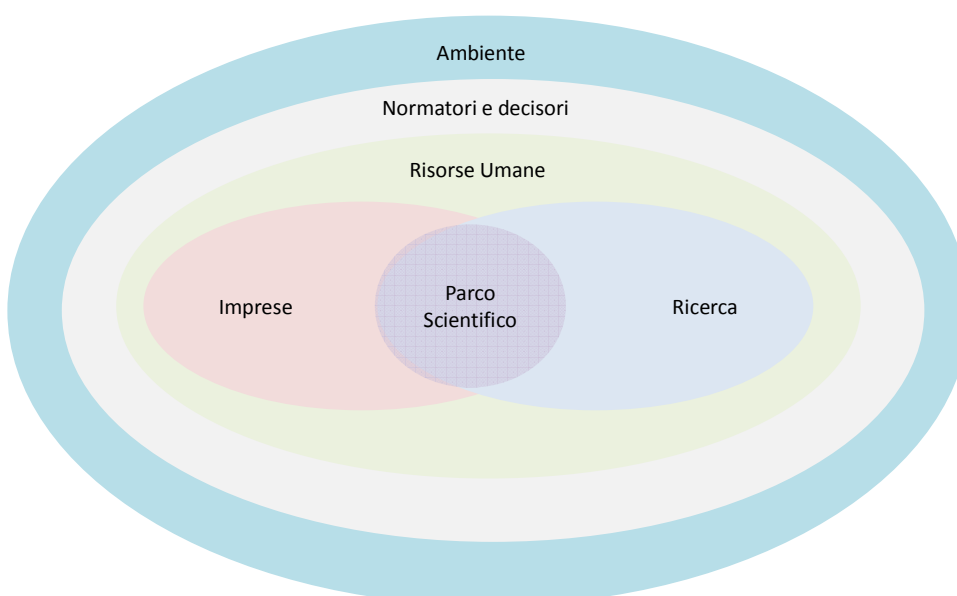


3.2 Stakeholder

Il concetto di stakeholder (portatori di interesse) identifica tutti i soggetti coinvolti o più semplicemente interessati all'attività dell'ente e in grado, direttamente o indirettamente, di influenzarne gli esiti.

L'ente, basandosi sul grado di influenza o di interesse verso le attività svolte, ha individuato le categorie che rappresentano gli stakeholder chiave e che vengono rappresentate nella mappa seguente.

Figura 3 – Rappresentazione concentrica degli stakeholder



Di seguito si riporta l'elenco degli stakeholder articolato in base alle categorie e alle aree strategiche di maggiore influenza, fermo restando che il modello concentrico fa sì che gli stakeholder sino di fatto portatori di influenza in tutte le aree strategiche.

Tabella 6 – Classificazione degli Stakeholder in base alle principali aree di influenza.

CATEGORIE	STAKEHOLDER	AREE STRATEGICHE
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	76 aziende private (sedi principali e laboratori) *	IL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO
	12 Enti di ricerca *	
IMPRESE	366 imprese che usufruiscono dei servizi TT imprese che usufruiscono servizi di formazione (1766 persone formate)	LE IMPRESE
ENTI DI RICERCA	53 Istituzioni scientifiche (CER) ** ricercatori coinvolti in attività di valorizzazione (mobilità)	LA RICERCA
DECISORI E NORMATORI	<i>Regione FVG</i>	IL TERRITORIO
	<i>Prov TS</i>	
	<i>Comune TS</i>	
	<i>MIUR</i>	
	<i>MEF</i>	
	<i>Ministero dell'Ambiente, del Territorio e del Mare</i>	
	<i>Ministero dello Sviluppo Economico</i>	
	<i>CIVIT</i>	
	<i>Autorità di vigilanza sui lavori pubblici</i>	
	<i>Dipartimento Funzione Pubblica</i>	
	<i>Agenzia delle Entrate</i>	
	<i>Commissione europea</i>	
	<i>Provincia di Gorizia</i>	
	<i>Comune di Gorizia</i>	
	<i>Regione Basilicata</i>	
	<i>Regione Calabria</i>	
	<i>Regione Campania</i>	
<i>CCIAA di Gorizia</i>		
<i>Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia</i>		
<i>CCIAA di Trieste</i>		
AMBIENTE	Ambiente (25.267 mq Basovizza e 36.875 mq Padriciano)	

* in **allegato 8.4** l'elenco delle aziende ed enti di ricerca insediati

** in **allegato 8.5** l'elenco delle istituzioni scientifiche partecipanti al CER

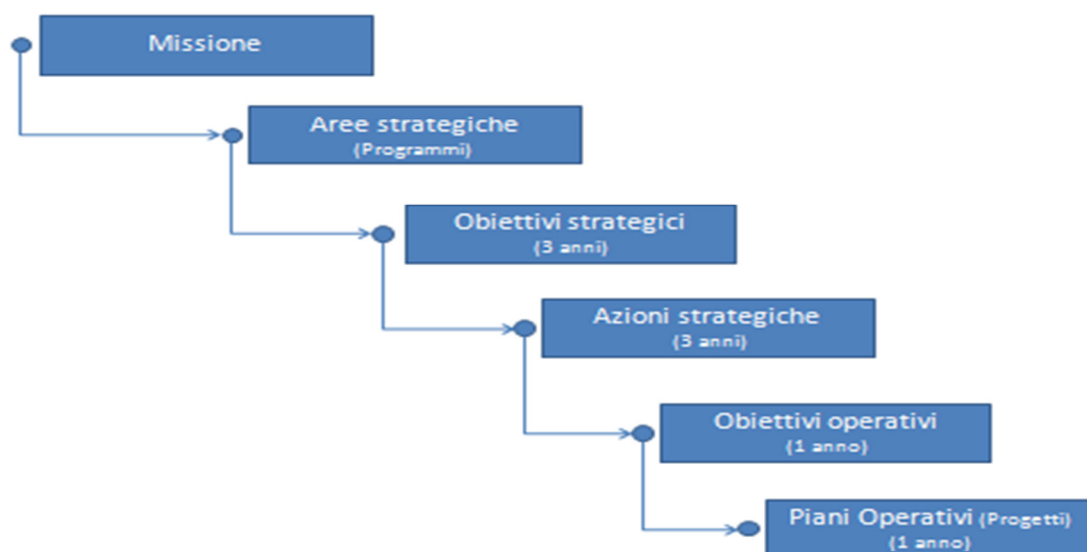
Nello schema non sono rappresentate le **Risorse Umane** che sono per definizione uno stakeholder chiave e si posizionano in maniera trasversale all'interno delle altre categorie.

3.3 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 quattro aree strategiche, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'ente opera;
- gli obiettivi Strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascun ambito strategico 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 4 – Albero della performance.



In particolare, la missione dell'Ente si ripartisce sulle quattro aree strategiche, cui fanno riscontro i seguenti outcome:

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



4. Analisi del contesto

Nell'ambito del ciclo della performance l'analisi del contesto è propedeutica all'identificazione di nuovi obiettivi strategici, o alla revisione di quelli precedentemente individuati. Questa indagine esamina le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione opera nella fase attuale e che si presume permarranno nel medio periodo.

L'esame del contesto in cui opera AREA viene effettuato attraverso l'analisi SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) con la finalità di identificare i principali fattori di influenza dell'azione dell'Ente.

La SWOT Analysis è un approccio metodologico classicamente adottato per identificare in modo ragionato Opportunità, Minacce, Punti di Forza e Punti di Debolezza che condizionano l'azione di una organizzazione operante in un sistema complesso e mira a focalizzare quei fattori, effettivi o potenziali, presenti o futuri, interni o esterni che possono turbare o agevolare il conseguimento della missione dell'Amministrazione.

L'applicazione di questo metodo presuppone il coinvolgimento della struttura e l'ascolto degli stakeholder esterni.

4.1. Analisi del contesto esterno

Il contesto esterno in cui opera AREA è influenzato da diversi fattori:

- normativi
- finanziari
- di mercato
- politici

Facendo riferimento a questa rappresentazione del contesto esterno ad AREA, sono state messe in luce le principali **opportunità** e **minacce**.

Opportunità

Notevole opportunità per AREA è rappresentata dalla **produzione sul mercato di idee innovative e nuove tecnologie emergenti**, condizione che può ulteriormente essere stimolata e guidata da AREA attraverso la realizzazione dei suoi progetti di trasferimento tecnologico (anche attraverso attività di **foresight**) e di formazione avanzata e continua, ma anche mediante le opportunità presenti nei comprensori del Parco Scientifico e Tecnologico. Il contesto è particolarmente suscettibile di interventi in questo settore nel quale si rinviene una **richiesta crescente di servizi qualificati da parte degli attori della ricerca e delle imprese**. Anche il contesto internazionale, specialmente comunitario, appare favorevole in quest'ambito. L'UE, infatti, incoraggia le iniziative di sostegno all'innovazione e offre conseguenti **possibilità di sviluppare nuovi progetti, reperendo finanziamenti esterni e avvalendosi del partenariato pubblico/privato e degli appalti precompetitivi**.

Recenti interventi normativi hanno imposto agli enti di ricerca di individuare opportunità di razionalizzazione delle proprie strutture con finalità di riduzione della spesa e di eliminazione degli sprechi, ma anche con l'intento di stimolare collaborazioni proficue nell'interesse della ricerca e del raggiungimento dei suoi risultati. Questo obbligo di razionalizzazione delle strutture può tradursi per AREA, che dispone di un patrimonio immobiliare integralmente dedicato alla ricerca, allo sviluppo tecnologico e ai servizi avanzati, in un'**opportunità, in quanto AREA è in grado di offrire agli attori della ricerca la possibilità di razionalizzare i propri insediamenti, utilizzare laboratori attrezzati, nonché di realizzare e utilizzare congiuntamente nuove infrastrutture (es. Open Lab)**.

Minacce

Il contesto in cui si trova ad operare AREA è fortemente presidiato da un punto di vista normativo. Gli adempimenti imposti da queste normative sono numerosi e tendenzialmente in aumento. **La presenza di adempimenti numerosi e complessi imposti dalla normativa rende sempre più pressanti e pervasive le funzioni di staff a scapito dei servizi di linea, diretti agli utenti**. Pur dovendo assicurare la conformità a legge del proprio operato, AREA non deve perdere di vista la propria missione.

Molte regole e vincoli, ispirati a una ratio di contenimento della spesa riguardano il settore delle **risorse umane**. In quest'ambito si registra e si registrerà negli anni a venire un **aumento delle risorse in uscita per pensionamento, che non verranno sostituite**, con conseguente riduzione delle risorse umane assunte con contratto a tempo indeterminato. Negli ultimi tre anni, inoltre, sono state operate nell'ambito degli Enti di ricerca **riduzioni imposte della dotazione organica con conseguente necessità di adeguamenti organizzativi, non direttamente funzionali al miglioramento dei servizi**.

Con riferimento alle condizioni del mercato, si registra una non trascurabile **sofferenza creditizia, parzialmente imputabile alla situazione economia generale, con conseguente aumento degli insoluti**. Connessa con le difficoltà economiche delle imprese e del territorio è anche **la mancata saturazione degli spazi da concedere in locazione all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico e le conseguenti minori entrate**.

Nei rapporti con i decisori (referenti istituzionali e finanziatori) AREA registra crescenti difficoltà, condizionate dalla situazione economica e dall'incertezza politica.

4.2. Analisi del contesto interno

Il contesto interno che caratterizza AREA vede la presenza di una serie di fattori:

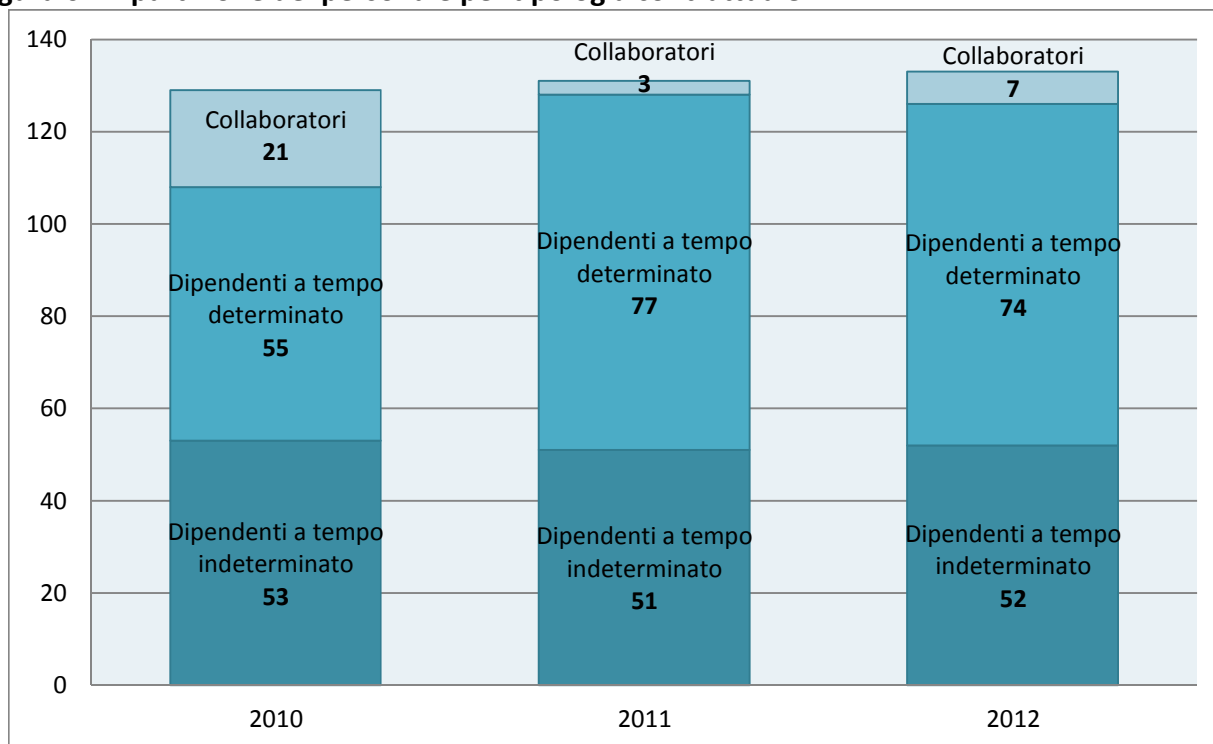
- Competenze e metodologie
- Esperienza e capacità
- Modelli Organizzativi e processi
- Strumenti e risorse

Facendo riferimento a questa rappresentazione del contesto interno di AREA, sono stati individuati i principali **Punti di forza** e **Punti di debolezza**.

Punti di forza

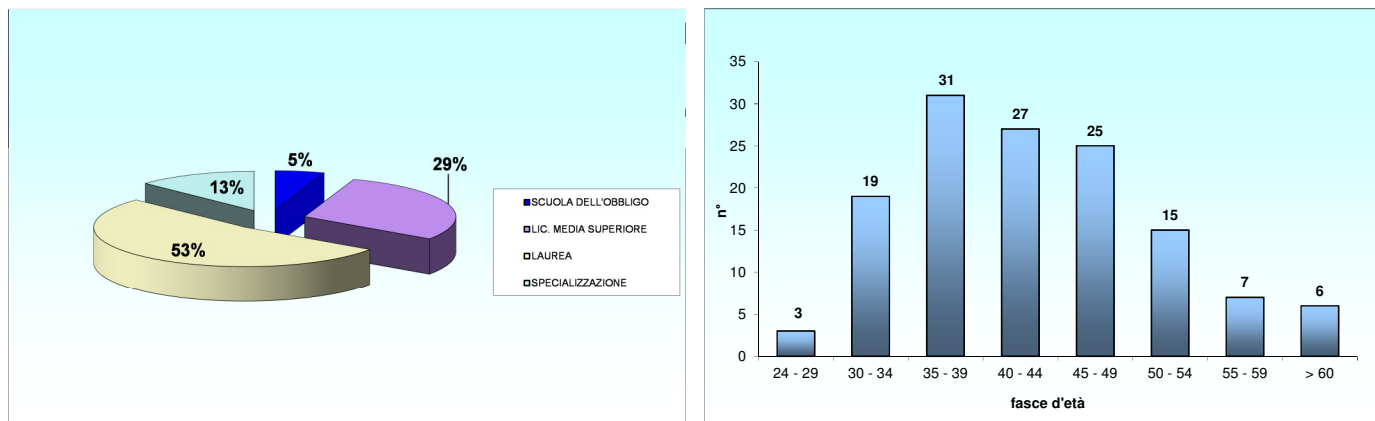
L'analisi del contesto interno mette anzitutto in evidenza, tra i punti di forza, la qualità delle risorse umane di AREA, che dispone di **personale mediamente giovane, altamente qualificato e motivato**. Presso il Consorzio operano 133 unità, in aumento nel triennio 2010-2012.

Figura 6 - Ripartizione del personale per tipologia contrattuale



Il personale di AREA è caratterizzato da elevata specializzazione (oltre il 60% è laureato) e da età media relativamente bassa (43 anni); tali aspetti garantiscono dinamicità alla struttura e costituiscono punti di forza strategici.

Figura 7 - Titolo di studio e fasce di età



INDICATORI	2010	2011	2012
• Addetti a tempo determinato/totale addetti	59%	61%	61%
• Turnover (negativo) del personale	6,2%	3,1%	4,5%
• Permanenza media del personale nel Consorzio (n° anni)	9,6	10,2	10,8
• Età media del personale	41	42	43

I dati illustrati nella tabella precedente evidenziano un'elevata percentuale di dipendenti precari che si concentra nei settori strategicamente più rilevanti per l'Ente; si tratta di personale che ha acquisito competenze distintive, pertanto difficilmente sostituibile. Quanto detto costituisce un punto di debolezza non facilmente arginabile in quanto dovuto a limiti normativi.

Il personale è, inoltre, in possesso di specifiche **esperienze e competenze tecniche e, in particolare, di competenze e metodologie distintive.**

Sul mantenimento di una buona qualità delle risorse incide positivamente anche la disponibilità di un **buon sistema di diagnosi dei gap formativi e dell'andamento del clima aziendale.**

AREA ha, inoltre, un **buon livello di informatizzazione interna** che si ripercuote sull'efficienza dei processi, sicuramente migliorabile ma già pregevole, specie considerando che la struttura ha una dimensione limitata e personale poco numeroso.

Sul piano finanziario una costante dell'operato di AREA negli ultimi anni è il **buon grado di autonomia finanziaria**, dato particolarmente positivo se rapportato con quanto si dirà in merito ai punti di debolezza in ambito finanziario. Il dato, leggermente in flessione nel 2012, mantiene comunque un trend positivo rapportato al triennio.

Di seguito si riportano le entrate del Consorzio, relative al periodo 2010-2012, articolate in base alla fonte di finanziamento.

Tabella 7 - Andamento delle entrate correnti nel triennio.

ENTRATE CORRENTI	2010	2011	2012
Contributo Stato	€ 9.272.096	€ 7.993.153	€ 7.993.153
Contributi su progetto Stato	€ 28.410	€ 1.480.741	€ 430.431
Contributi su progetto Regione FVG	€ 2.696.058	€ 3.613.807	€ 3.420.980
Contributi su progetto altri enti pubblici	€ 3.668.618	€ 3.436.788	€ 3.122.031
Contributi su progetto UE e internazionali	€ 1.243.097	€ 1.869.098	€ 1.730.469
Fatturato ed altre entrate proprie	€ 6.245.924	€ 5.514.582	€ 5.630.476
TOTALE ENTRATE CORRENTI	€ 23.154.203	€ 23.908.169	€ 22.327.540

Il 2012 presenta, rispetto all'esercizio precedente, un lieve peggioramento determinato da minori contributi su progetti finanziati dallo Stato; quanto detto è dovuto alla conclusione di un importante progetto di ricerca durante l'esercizio 2011.

Nonostante la flessione, uno dei punti di forza del Consorzio è costituito dall'autonomia finanziaria, indice definito come il rapporto tra le entrate proprie correnti e il contributo ordinario ricevuto dallo Stato. Tale rapporto evidenzia che AREA, nell'ultimo triennio, ha efficacemente acquisito risorse proprie attraverso la realizzazione di progetti di ricerca e attività commerciali. Nella tabella successiva viene riportato l'andamento dell'autonomia finanziaria.

Tabella 8 - Autonomia finanziaria

	2010	2011	2012
Contributi Stato e Regione	€ 9.272.096	€ 7.993.153	€ 7.993.153
Progetti e altre entrate	€ 13.882.106	€ 15.915.015	€ 14.334.387
ENTRATE CORRENTI	€ 23.154.203	€ 23.908.169	€ 22.327.540
AUTONOMIA FINANZIARIA	1,5	2,0	1,8

Sotto il profilo organizzativo, la storia recente di AREA evidenzia una particolare attenzione dei vertici nell'**individuazione di priorità alle quali destinare le risorse dell'Ente, individuazione operata con modalità procedimentalizzata che prevede la condivisione con la dirigenza e il personale.**

Con riferimento agli strumenti e alle risorse, va segnalato il fatto che AREA dispone, nell'ambito dei comprensori del Parco Scientifico e Tecnologico, di un **patrimonio immobiliare in ottimo stato, di recente realizzazione o ristrutturazione, ben attrezzato e caratterizzato dalla presenza di impianti moderni ed efficienti.** La gestione del parco scientifico ha inoltre consentito al personale di AREA di **consolidare una notevole esperienza nella logistica degli immobili e delle infrastrutture di ricerca e nell'approvvigionamento di beni e servizi secondo modalità pubblicitiche.**

AREA Science Park dispone di 62.141 m² coperti di strutture, distribuite nei campus di Padriciano e Basovizza.

Le tabelle seguenti presentano il dettaglio dei fabbricati destinati ad uffici e laboratori e degli impianti innovati

Tabella 9 - Infrastrutture esistenti

A	DESCRIZIONE	CONSISTENZA		VALORE SCIENTIFICO	STATO D'USO
1	Edificio A	Fabbricati € 2.242.867,06 Macchinari € 475.559,80	1.575 mq	uffici amministrativi	Discreto
2	Edificio B-B1	Fabbricati € 2.128.900,00 Macchinari € 1.484.954,96 Attrezzature € 259.500,00	1.708 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
3	Edificio C	Fabbricati € 2.238.300,00 Macchinari € 987.374,80	1.860 mq	centro congressi e strutture di supporto banca, bar/mensa	Discreto
4	Edificio D	Fabbricati € 101.200,00 Macchinari € 97.900,00	253 mq	Centrale tecnologica del comprensorio di Padriciano.	Buono
5	Edificio E1	Fabbricati 1.010.200,00 Macchinari 198.100,00	758 mq	foresteria e sede del Laboratorio Impianto dimostrativo "cappotto attivo" di Enerplan	Buono
6	Edificio F-F1-F2-F3	Fabbricati 4.133.200,00	3.126 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Discreto
7	Edificio G e H	Fabbricati 1.575.700,00	1.193 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
8	Edificio L1-L2-L3	Fabbricati 5.151.200,00 Macchinari 1.523.825,00	4.226 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Discreto
9	Edificio M	Fabbricati 348.100,00 Macchinari 46.500,00	522 mq	uffici amministrativi	Buono
10	Edificio T	Fabbricati 50.600,00	123 mq	cabina elettrica comprensoriale	Buono
11	Edificio W	Fabbricati 5.783.800,00 Macchinari 5.745.200,00 Attrezzature 128.200,00	4.695 mq	Sede ICGEB-UNIDO. Laboratori biotecnologici	Buono
12	Edificio E3	Fabbricati 3.828.200,00 Macchinari 1.619.300,00 Macchine EDP 929.300,00	4.671 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
13	Edificio P	Macchinari 38.300,00 Migliorie su beni terzi 344.100,00	550 mq	Uffici. Asilo nido di Area Science park	Buono
14	Edificio R3	Fabbricati 3.016.863,00 Macchinari 1.826.200,00	4.339 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
15	Edificio GH	Fabbricati 614.300,00 Macchinari 230.700,00	780 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
16	Edificio C1	Fabbricati 4.265.448,09 Macchinari 3.132.454,12	6.496 mq	uffici direzionali consorzio	Ottimo
	TOTALE COMPRESORIO PADRICIANO	€ 58.569.746,83	36.875 mq		

17	Edificio T1	Fabbricati 10.208.800,00 Macchinari 2.071.100,00	6.340 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono.
18	Edificio Q	Fabbricati 3.820.013,00 Macchinari 4.165.300,00	4.650 mq	laboratori di ricerca/ uffici.	Buono
19	Edificio Q1	Fabbricati 4.863.500,00 Macchinari 2.302.474,07	5.310 mq	laboratori di ricerca/ uffici. Strutture di supporto (bar, mensa)	Buono
20	Edificio Q2	Fabbricati 4.262.400,00 Macchinari 2.783.481,71 Imp. FV. 128.371,42	7.499 mq	Stabulario convenzionale e SPF. Laboratori biotecnologici.	Ottimo / nuovo
21	Opere Urbanizzazione e Centrale Tecnologica del Comprensorio Basovizza	Fabbricati ed infrastrutture 2.980.500,00 Macchinari 1.873.344,34	1.468 mq (per centrale tecnologica)	opere di urbanizzazione primaria comprensorio di Basovizza. impianti termoelettrici comprensoriali	Ottimo / nuovo
TOTALE COMPRESORIO BASOVIZZA		€ 39.459.284,47	25.267 mq		
TOTALE CONSORZIO		€ 98.029.031,30	62.142 mq		

Tabella 10 - Impianti innovativi e laboratori sperimentali

B	DESCRIZIONE	CONSISTENZA	VALORE SCIENTIFICO	STATO D'USO
1	Laboratorio impianto dimostrativo su tecnologia fotovoltaica installato su edificio Q Basovizza	€ 102.000,00	Impianto fotovoltaico innovativo ad alto rendimento (da 19,4 kWp) per la produzione di energia elettrica con tecnologia a film sottile CIGS.	Ottimo / nuovo
2	Impianto a microturbine installato presso la centrale tecnologica di Basovizza	€ 597.000,00	Impianto di cogenerazione (predisposto per trigenerazione) ad altissimo rendimento composto da 2 microturbine a gas (da 100kWe ciascuna). L'impianto costituisce il laboratorio impianto sperimentale (LID) sulla cogenerazione mediante microturbine a gas di piccola taglia, avviato in collaborazione con l'Istituto nazionale motori di Napoli del CNR e le Università di Udine e Trieste.	Ottimo / nuovo
3	Impianto ad illuminazione a led installati presso la viabilità dei due comprensori	€ 391.154,94	L'impianto è costituito da 3 diversi sistemi di illuminazione stradale installati sulla viabilità veicolare interna del Consorzio.	Ottimo / nuovo
4	Recupero energetico da cascame di aria esausta installato presso l'edificio "W" di Padriciano	€ 533.916,91	Impianto di recupero dell'energia termica da cascami d'aria esausta di espulsione da unità di trattamento d'aria, ad alto rendimento basato sullo scambio termico mediante pompa di calore.	Ottimo / nuovo
5	Laboratorio dimostrativo energie alternative sito presso la centrale tecnologica di Basovizza	€ 349.394,30	Impianto di cogenerazione utilizzando un motore a combustione interna da 100 kWe alimentato a gas metano che permette la produzione di energia elettrica e termica ad alto rendimento.	Ottimo / nuovo
TOTALE		€ 1.973.466,15		

Punti di debolezza

Dal punto di vista organizzativo, si registra in alcuni casi la **tendenza di singole articolazioni organizzative ad una gestione delle attività con modalità funzionale anziché per processi**. Questa tendenza è sicuramente indotta anche dalla generale caratterizzazione del modello pubblicistico in senso funzionale. Sono stati tuttavia creati alcuni gruppi di lavoro “trasversali” che stanno dando risultati positivi. Altro aspetto critico dell’organizzazione è **la presenza, non generalizzata ma propria di alcuni settori di attività, di duplicazioni di alcune funzioni, con conseguenti potenziali o attuali diseconomie all’interno dell’organizzazione**. Entrambi questi aspetti rendono evidente la necessità di un intervento di riorganizzazione interna, finalizzato al superamento dei limiti evidenziati.

AREA, in attuazione della normativa di settore, assicura la **pubblicazione di dati e documenti rilevanti ai fini della garanzia di trasparenza** funzionale ad una piena rendicontazione del proprio operato ai cittadini. Tuttavia recenti norme che hanno ridefinito e ampliato questi obblighi di trasparenza hanno evidenziato la **necessità di adeguamenti** di questo presidio della trasparenza.

Sotto il profilo organizzativo, inoltre, si osserva che alla maggior chiarezza nella definizione degli obiettivi strategici registrata negli ultimi anni **non sempre ha fatto riscontro una piena comunicazione agli stakeholder interni di programmi e piani, con conseguente rischio di dispersione degli sforzi e demotivazione**.

Si segnala inoltre che **alla precarietà di molti rapporti di lavoro consegue la polverizzazione di know how ed esperienza**.

4.3. Sintesi Opportunità, Minacce, Punti di Forza e Punti di Debolezza

Sulla base del contesto sopra delineato e dei relativi fattori di influenza, è stato possibile selezionare i principali fattori di influenza da considerare per la formulazione degli obiettivi e piani strategici per il triennio 2013-2015.

Tabella 11 – Analisi SWOT

OPPORTUNITA’	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">- Produzione di idee innovative e nuove tecnologie emergenti da parte del mercato- Richiesta crescente di servizi qualificati da parte degli attori della ricerca e delle imprese.- Attenzione a livello comunitario e internazionale sui temi dell’innovazione con conseguenti possibilità di sviluppare nuovi progetti, reperendo finanziamenti esterni e avvalendosi del partenariato pubblico/privato e degli appalti precompetitivi.- Opportunità di razionalizzazione delle strutture al servizio degli enti pubblici di ricerca, e conseguenti possibilità di utilizzo	<ul style="list-style-type: none">- Aumento degli adempimenti imposti dalla normativa che rendono sempre più pressanti e pervasive le funzioni di staff a scapito dei servizi di linea, diretti agli utenti.- Aumento delle risorse in uscita per pensionamento senza ricambio nell’ambito del personale assunto con contratto a tempo indeterminato.- Riduzione imposta della dotazione organica con conseguente necessità di adeguamenti organizzativi non funzionali al miglioramento dei servizi.- Sofferenza creditizia parzialmente imputabile

<p>congiunto delle strutture esistenti e della realizzazione ad uso comune di nuove strutture (es. open lab).</p>	<p>alla situazione economia generale e conseguente aumento degli insoluti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancata saturazione degli spazi da concedere in locazione e conseguenti minori entrate - Difficoltà crescenti nei rapporti con i decisori (referenti istituzionali e finanziatori) ascrivibili in parte alla congiuntura politica ed economica.
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di personale mediamente giovane, altamente qualificato e motivato. - Possesso di particolari esperienze e competenze tecniche e, in particolare, di competenze e metodologie distintive. - Disponibilità di un buon sistema di diagnosi dei gap formativi e dell'andamento del clima aziendale. - Individuazione da parte dei vertici, condivisa con la dirigenza e il personale, di priorità alle quali destinare le risorse dell'Ente. - Buon livello di informatizzazione interna. - Buon grado di autonomia finanziaria. - Buono stato del patrimonio immobiliare, di recente realizzazione e ristrutturazione, ben attrezzato e caratterizzato dalla presenza di impianti moderni ed efficienti. - Consolidata esperienza nella logistica del parco scientifico e nell'approvvigionamento di beni e servizi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza, in alcuni casi, di singole articolazioni organizzative ad una gestione delle attività con modalità funzionale anziché per processi - Presenza, non generalizzata ma propria di alcuni settori di attività, di duplicazioni di alcune funzioni, con conseguenti potenziali o attuali diseconomie all'interno dell'organizzazione. - Presidio della trasparenza mediante pubblicazione dei dati e documenti non pienamente soddisfacente alla luce delle sopravvenienze normative recenti. - Alcune carenze nella comunicazione agli stakeholder interni di programmi e piani, con conseguente rischio di dispersione degli sforzi e demotivazione. - Precarietà di molti rapporti di lavoro e conseguente dispersione di know how ed esperienza.

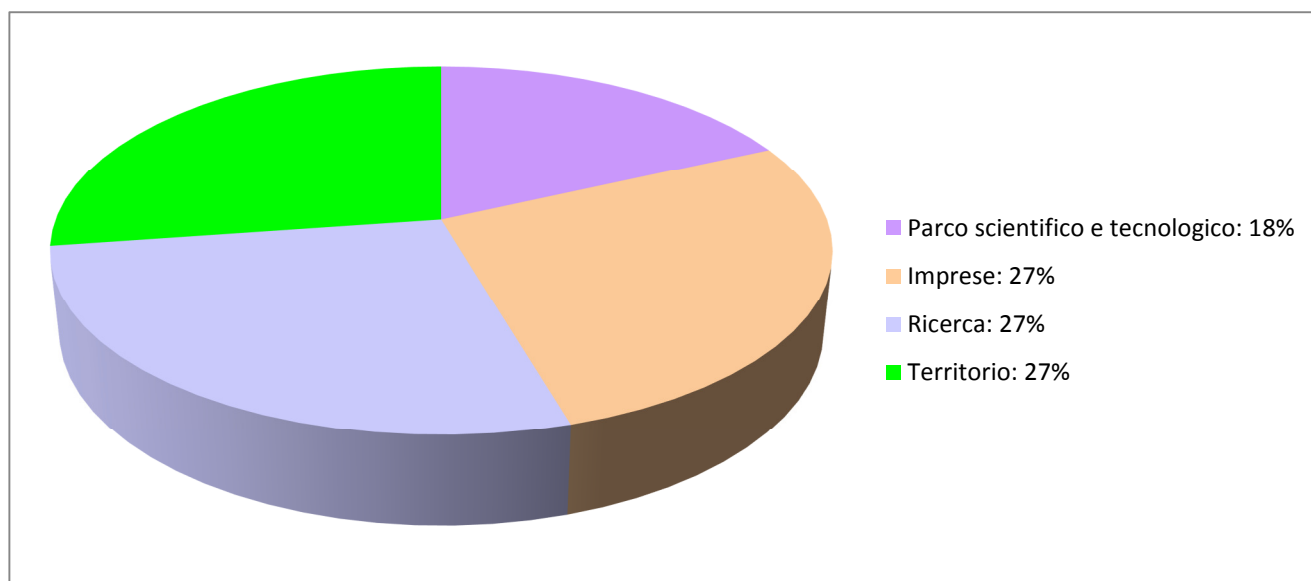
5. Obiettivi strategici

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, ha stabilito le nuove direttive strategiche, tenuto conto dei dati di contesto esposti. Mediante il processo partecipato di cui al paragrafo 3, sono stati stabiliti per ogni area strategica i relativi obiettivi strategici, assegnati alle strutture interne dell'Ente. Gli obiettivi strategici, i programmi triennali per la loro realizzazione sono sintetizzati nella tabella 8.1. La tabella evidenzia anche, ove individuati, gli **outcome** attesi per ogni area strategica.

Per ogni obiettivo strategico sono stati individuati uno o più indicatori e uno o più target.

Si osserverà che nelle quattro aree strategiche principali come sopra illustrate sono stati inseriti un totale di 11 obiettivi strategici, così ripartiti:

Figura 8 – Ripartizione obiettivi strategici nelle quattro aree strategiche.



E' stata inoltre istituita un'ulteriore area di obiettivi triennali, c.d. "di carattere generale" che contiene alcuni settori di intervento fondamentali per il conseguimento degli obiettivi dell'Ente, ma ascrivibili ad ambiti prevalentemente interni di efficienza, efficacia e conformità alle norme a cui l'Ente è assoggettato e non riconducibili direttamente a una o più aree strategiche "esterne".

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Dagli obiettivi strategici vengono calati gli obiettivi operativi, da raggiungere nell'anno 2013, per i quali vengono stabiliti i relativi indicatori e target. Le modalità di raggiungimento sono previste in piani (o progetti) operativi. L'esercizio 2013, in ragione del ritardo con cui il presente Piano della *performance* è stato approvato, tiene conto, nei limiti delle previsioni del previgente Piano della *performance* 2012-2014, dell'attività già svolta nei primi mesi dell'anno.

Gli obiettivi operativi, indicatori, target e piani sono sintetizzati dall'allegato tecnico 8.2.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Gli allegati tecnici 8.1 e 8.2 contengono gli obiettivi, rispettivamente, strategici e operativi, con evidenza dell'assegnazione ad uno o più Servizi e alla Direzione Generale. Oltre ai suddetti obiettivi, ai direttori delle singole strutture sono assegnati dal Direttore Generale, mediante un processo partecipato, ulteriori obiettivi individuali di ruolo. Gli obiettivi operativi individuali di ruolo assegnanti ai direttori dei Servizi, i relativi indicatori, target e piani sono riportati nell'allegato tecnico 8.3.

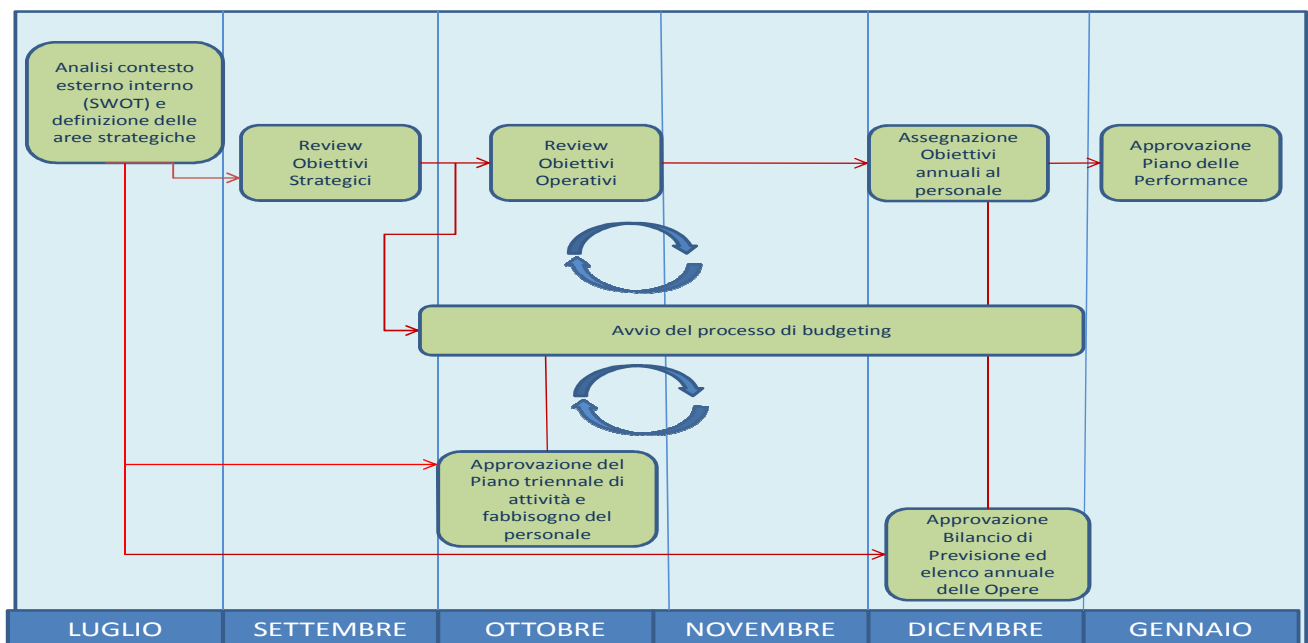
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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

Il presente piano è frutto di un'elaborazione graduale e accurata che, tuttavia non ha ancora raggiunto un pieno livello di maturazione. Il sistema di nuova introduzione, approvato nel febbraio 2013, prevede invece, a partire dal prossimo ciclo della *performance*, un processo che prende il via dal mese di luglio per culminare con l'adozione del piano nel mese di gennaio dell'anno successivo. Il sistema è, inoltre, congegnato per assicurare integrazione e coerenza con il ciclo del bilancio e i relativi obiettivi.

Il ciclo previsto dal nuovo sistema è il seguente:

Figura 9 – Ciclo integrato del bilancio e della performance



Fasi, tempistiche e responsabilità del processo sono scandite dalla seguente tabella.

Tabella 12 – Ricognizione del ciclo integrato del bilancio e della performance

ID 1 Attività: Analisi del Contesto Interno-Esterno e SWOT e definizione delle Aree strategiche Responsabili: Servizi, DGE, BIL			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di luglio tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BIL, curano la revisione degli aspetti strategici, ovvero: missione e relative aree strategiche in rapporto alla visione, analisi degli stakeholder, analisi interna ed esterna e SWOT. L'avvio della revisione è indotto dalla produzione da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente, delle linee strategiche/priorità politiche di sviluppo dell'Ente	Aree strategiche	L'analisi di contesto si concretizza nella revisione dei temi relativi ai capitoli 2, 3 e 4 del Piano della Performance	Entro 31 luglio 2013
ID 2 Attività: Review obiettivi strategici e definizione nuovi obiettivi strategici Responsabili: Servizi, DGE, BIL			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di settembre, tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BIL, sulla base delle indicazioni emerse attraverso la analisi di contesto, identificano gli obiettivi strategici triennali e definiscono le relative azioni strategiche.	Obiettivi strategici (triennali) e programmi	Gli obiettivi strategici sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 30 settembre 2013
ID 3 Attività: Review obiettivi operativi e definizione nuovi obiettivi operativi Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di ottobre, sulla base delle schede relative alle azioni strategiche programmate, in base alle responsabilità previste, ciascun Dirigente di Servizio provvede a definire gli obiettivi operativi e i relativi progetti condividendoli con i rispettivi Servizi.	Obiettivi operativi (annuali) e Piani operativi	Gli obiettivi operativi sono sviluppati secondo la metodologia definita e attraverso la compilazione delle apposite schede	Entro 31 ottobre 2013
ID 4 Attività: Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE, BIL			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Ogni Servizio/Centro di responsabilità del bilancio, descrive in un apposito documento le previsioni quantitative e qualitative dei programmi, progetti ed attività che intende realizzare nel periodo o nel corso dell'anno, curando la coerenza delle proprie previsioni con le linee strategiche, le priorità politiche, nonché le direttive generali per l'azione amministrativa dettate dal Consiglio di Amministrazione. Sulla base dei progetti proposti dai Servizi/Centri di responsabilità, DGE, con l'ausilio di BIL, opera la previsione economico-finanziaria di ogni iniziativa e, nel complesso, di ogni azione strategica. Il consolidamento di tutte le iniziative permette la definizione dell'ammontare annuo del fabbisogno economico e finanziario. Sotto il profilo della pianificazione economica il budget darà origine al budget economico del Servizio/Centro di responsabilità; la sommatoria dei budget dei Centri di responsabilità costituisce, rispettivamente, bilancio preventivo finanziario ed economico dell'Ente.	Bozza del bilancio di previsione	Il Bilancio di previsione è il preventivo finanziario, si distingue in "decisionale" e "gestionale" ed è formulato in termini di competenza e di cassa. Esso si articola per le entrate e per le spese in centri di responsabilità amministrativa, stabiliti in modo che a ciascun centro corrisponda un unico responsabile con incarico dirigenziale, cui è affidata la relativa gestione. I centri di responsabilità amministrativa sono individuati dal C.d.A. con riferimento alle aree omogenee di attività delle strutture previste dalla delibera di articolazione organizzativa degli uffici di livello dirigenziale.	Avvio entro 30 settembre e conclusione entro dicembre 2013
ID 5 Attività: Elaborazione e approvazione del Piano triennale di attività e fabbisogno di personale (PTA) ed eventuale aggiornamento del Documento di visione strategica decennale (DVS) Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE, BIL			

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
I Servizi concorrono all'elaborazione del testo del PTA, con il coordinamento di BIL e DGE. Il C.d.A. approva, sentito il Consiglio Tecnico-scientifico. Il PTA recepisce, con eventuali variazioni, le linee strategiche/priorità politiche di sviluppo dell'Ente di cui alla fase 1 e di cui al DVS.	PTA e eventuale review del DVS	<u>PTA:</u> In conformità alle linee guida enunciate nel Piano nazionale di Ricerca (PNR), ai fini della pianificazione operativa il C.d.A., su proposta del Presidente e previo parere del consiglio tecnico- scientifico, adotta un piano triennale di attività, aggiornato annualmente. <u>DVS:</u> Su proposta del Presidente, il C.d.A. elabora un documento di visione strategica decennale, in conformità alle particolari disposizioni definite nei rispettivi statuti e regolamenti. Il DVS viene aggiornato con la periodicità necessaria.	Entro 30 ottobre 2013
ID 6 Attività: Elaborazione programma triennale ed elenco annuale delle <u>opere</u> Responsabili: SET			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
La realizzazione di lavori e opere pubbliche avviene sulla base di un programma triennale, aggiornato annualmente predisposti dal Servizio SET, che predispone anche l'elenco annuale dei lavori da effettuare nell'anno di riferimento, nel rispetto dell'art. 128 del D. Lgs. n. 163/2006.	Programma triennale ed elenco annuale delle <u>opere</u>		Entro 31 dicembre 2013
ID 7 Attività: Approvazione bilancio di previsione e allegato programma triennale ed elenco annuale delle opere Responsabili: C.d.A.			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Il C. d. A., su proposta del Presidente, sentito il DGE, delibera sul bilancio di previsione e, contestualmente, sull'allegato triennale.	Bilancio di previsione		Entro il 31 dicembre 2013
ID 8 Attività: Consolidamento degli obiettivi di performance organizzativa e assegnazione obiettivi annuali ai Direttori di Servizio e al personale non dirigenziale titolare di incarico di responsabile di ufficio e supervisione Responsabili: DGE e dirigenti Servizi			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di dicembre DGE formalizza gli obiettivi individuali ai dirigenti dei Servizi attraverso la compilazione e sottoscrizione delle scheda assegnazione obiettivi; entro lo stesso termine i direttori di servizio operano l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dipendenti con incarico responsabile di ufficio.	Obiettivi del personale Dirigente Obiettivi del personale non dirigente		Entro il 31 dicembre 2013
ID 9 Attività: Approvazione Piano della Performance Responsabili: C.d.A			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Entro il 31 gennaio di ogni anno il C.d.A. provvede ad approvare il Piano della Performance proposto dal Direttore Generale.	Piano della Performanc e	Il Piano della Performance ricomprende tutti i temi relativi alle linee di indirizzo e al contesto strategico, le schede relative a obiettivi e azioni strategiche e i piani operativi annuali.	Entro il 31 gennaio 2014

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La coerenza del presente piano con la programmazione del bilancio è stata assicurata solo a posteriori, riconducendo ciascuno degli obiettivi operativi ai rispettivi progetti di bilancio. Il sistema di nuova introduzione, approvato nel febbraio 2013, prevede invece, a partire dal prossimo ciclo della *performance*, la piena integrazione tra il ciclo del bilancio e il ciclo stesso della *performance*, al fine di assicurare che le risultanze dei due elaborati prevedano la reciproca integrazione. Il sistema prevede, infatti, che il ciclo abbia inizio nel mese di luglio con l'elaborazione delle linee strategiche, in modo da completare il sistema degli obiettivi, strategici e operativi, al più tardi entro il mese di ottobre (AREA ha facoltà di approvare il bilancio entro dicembre 2013). Si veda in proposito il punto 7.1.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

A decorrere dal 2012 sono stati mappati i principali processi di produzione dei servizi resi all'utente finale da AREA, al fine della definizione dei relativi standard di qualità. Gli standard di qualità vengono utilizzati già a partire dal presente piano quali indicatori e target di efficienza ed efficacia dell'azione dell'Amministrazione nell'erogazione dei servizi e monitorati puntualmente per garantirne l'effettiva applicazione.

Il ciclo della performance prevede ora l'integrazione con il ciclo di bilancio, tuttavia si sottolinea che alcune carenze normative rendono arduo un completo allineamento tra indicatori di performance e di bilancio. In particolare con DPCM 18 settembre 2012 sono state definite linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio. L'art. 8 del DPCM citato dispone che, con appositi provvedimenti del Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, verranno diramate istruzioni tecniche e modelli da utilizzare per la predisposizione dei piani degli indicatori attesi e per il loro monitoraggio.

Con D.P.C.M. 12 dicembre 2012 sono state definite le linee guida per l'individuazione delle missioni delle Amministrazioni pubbliche. L'art. 6 del D.P.C.M. citato prevede che le Amministrazioni pubbliche adottano la rappresentazione della spesa per missioni e programmi a decorrere dall'esercizio finanziario 2014. Ad oggi, quindi, la mancata pubblicazione dei modelli da utilizzare e delle relative istruzioni ha come logica conseguenza la mancanza nel presente piano della performance degli indicatori di bilancio opportunamente coordinati.

Quale ulteriore ambito di miglioramento, il presente piano prevede, inoltre, obiettivi specifici di miglioramento della pianificazione dei progetti in termini di corretta stima e utilizzo delle risorse umane e finanziarie dagli stessi previste.

Ulteriore area di miglioramento contemplata dal presente piano è costituita dalla previsione, tra gli obiettivi, del raggiungimento di un soddisfacente grado di trasparenza dell'azione di AREA attraverso un'ottimizzazione della pubblicazione di dati e provvedimenti nel sito istituzionale "Trasparenza, Valutazione e Merito". In quest'ambito, peraltro, si sottolinea la prossima pubblicazione di un apposito Decreto Legislativo attuativo della L. n. 190/2012 (anticorruzione), che ha previsto un completo riordino della materia, con conseguenti difficoltà interpretative e applicative.

8. Allegati tecnici

Al presente piano risultano allegati tre documenti:

8.1. Tabella obiettivi strategici

8.2 Tabella obiettivi operativi

8.3 Tabella obiettivi operativi individuali di ruolo dei direttori di servizio.

8.4. Tabella Stakeholder aziende ed enti di ricerca insediati nel Parco Scientifico e Tecnologico

8.5. Tabella Stakeholder istituzioni scientifiche partecipanti al CER (Coordinamento Enti di Ricerca)

ALLEGATO 8.1 - OBIETTIVI STRATEGICI 2013-2015

PIANO STRATEGICO AREA SCIENCE PARK 2013-2015

AREA STRATEGICA	SERVIZIO	CODICE	OBIETTIVI STRATEGICI 2013 - 2015	OUTCOME	INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE	AZIONI STRATEGICHE
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	ISI - SET - PRF - STT	1A	Creare più valore per i residenti	MAGGIORE COMPETITIVITA' DEI RESIDENTI	% residenti che crescono	% residenti che, rispetto all'inizio del triennio hanno aumentato fatturato e occupazione	70%	Monitoraggio continuo dei bisogni dei residenti, miglioramento delle infrastrutture e dei servizi esistenti e realizzazione di nuovi servizi nell'ottica della soddisfazione del cliente; (azione di miglioramento/creazione) Miglioramento della selezione dei residenti (e exit per i residenti non performanti) (azione di miglioramento)
	DGE - ISI - SET - PRF - STT - IF	1B	Avere più residenti	MAGGIORE IMPATTO DEL PARCO SULLO SVILUPPO DEL TERRITORIO	N. residenti nel parco	N. residenti alla fine del triennio / n° residenti all'inizio del triennio	> 1	Marketing del Parco presso imprese e strutture di ricerca (azione di creazione) Ampliamento dimensionale del Parco e adeguamento delle infrastrutture (azione di creazione / miglioramento) Nuovi servizi specializzati per attrarre segmenti specifici (post incubazione, open lab ecc.) (azione di creazione)
IMPRESE	PRF - STT	2A	Accelerare l'evoluzione culturale e rafforzare la capacità di innovazione delle imprese esistenti	MAGGIORE CAPACITA' DELLE IMPRESE DI IMMETTERE SUL MERCATO PRODOTTI INNOVATIVI	N° aziende che hanno avviato progetti di innovazione e formazione "custom"	Numero aziende annualmente coinvolte in progetti di innovazione e formazione "custom" / numero aziende coinvolte in progetti analoghi nel 2012	Crescita	* Monitoraggio dei bisogni ed erogazione di servizi di qualità e «customizzati» (azione di miglioramento) * Divulgazione e formazione su temi emergenti (azione di miglioramento)
	DGE - STT - PRF - ISI - IF	2B	Potenziare le reti di arricchimento e scambio di conoscenza e relazioni fra imprese e ricerca, fra imprese e imprese e fra imprese e territorio (stakeholders)	MIGLIORE CAPACITA' DI INNOVAZIONE INTERDISCIPLINARE	N° di eventi e progetti di networking attivati	N° annuo eventi nel triennio / n° eventi anno 2012	CRESCITA	* Creazione / rafforzamento di network tra le imprese esterne e i residenti nel parco (interazioni di competenze, creazione di relazioni) (azione di creazione/miglioramento) * Internazionalizzazione dell'innovazione con progetti e servizi dedicati (azione di miglioramento)
	DGE - STT - PRF - ISI - IF	2C	Consolidamento di Servizi di pre-incubazione e incubazione per start up innovative	AUMENTARE REDDITO E NUOVA OCCUPAZIONE DA PRODUZIONI INNOVATIVE	N° di gruppi di sviluppo e di start up attive	N° annuo ponderato del numero di start up (x2) e GdS attivi nel triennio / numero start up e GdS attivi a fine 2012	CRESCITA	* Proseguimento dell'attività di pre-incubazione per assistere nuove start-up (azione di continuità/miglioramento) * Servizi di supporto allo start up di impresa e aggregazione di imprese e finanziatori istituzionali per presentazione di nuovi progetti d'impresa (azione di creazione / miglioramento)
RICERCA	ISI - SET - PRF - STT - IF	3A	Facilitare e orientare l'attività di ricerca	CREARE VALORE PER LA SOCIETA' DALL'ATTIVITA' DI RICERCA	Nuove iniziative di facilitazione e orientamento e borse e assegni di ricerca + work experience assegnate	Numero	CRESCITA	Fare marketing del parco presso le strutture di ricerca (azione di creazione) Adeguate le infrastrutture di ricerca e la loro l'organizzazione (es. open lab, stabulario) (azione di creazione / miglioramento) Mettere a disposizione servizi qualificati per facilitare (es. Pat LIB) e orientare l'attività di ricerca (foresight) (azione di creazione/ miglioramento) - Miglioramento continuo delle RU attive in R&S (azione di miglioramento)
	STT - IF	3B	Aumentare il valore, la ricaduta economica e la trasformazione della ricerca in prodotti e servizi innovativi	AUMENTARE IL BENEFICIO PER I CITTADINI DELL'ATTIVITA' DI RICERCA	N° di valorizzazioni	Numero	CRESCITA	Creazione / rafforzamento di network tra le strutture di ricerca e le imprese residenti nel parco (creazione di relazioni, progetti,) (azione di creazione/miglioramento) Servizi di scouting e valorizzazione dei risultati (azione di continuità/miglioramento) Trasferimento di conoscenze e accordi di collaborazione ricerca / imprese; brevetti e licenze; start up e spin-off
	PRF	3C	Aumentare il grado di internazionalizzazione della ricerca	MANTENERE ELEVATA LA QUALITA' DELLA RICERCA E DEI RICERCATORI ATTRAVERSO IL CONFRONTO INTERNAZIONALE	N° di azioni di internazionalizzazione	Numero di consulenze di internazionalizzazione erogate; N° di progetti internazionali proposti ed eleggibili per il finanziamento	CRESCITA	Servizi dedicati (azione di miglioramento) Potenziamento sportelli APRE, Welcome Office - N di progetti attivati grazie ai servizi di consulenza prestati dall'Ente
TERRITORIO	ISI - DGE	4A	Aumentare la capacità del territorio di attrarre talenti e imprese dal resto d'Italia e dall'estero	AUMENTARE LA QUOTA DI SVILUPPO TERRITORIALE DERIVANTE DALL'ESTERNO	N. organizzazioni esterne alla regione attratte nel parco	Numero nuovi residenti attratti	Almeno 6	*Servizi dedicati (azione di miglioramento) *Marketing del Parco (azione di creazione)
	DGE - STT - PRF - SET	4B	Collaborare con istituzioni pubbliche e soggetti privati internazionali, nazionali, regionali o locali per consolidare il ruolo dell'Ente in campo energetico / ambientale, per sperimentare, migliorare e diffondere le metodologie operative sviluppate dall'Ente e per rendere massimo il beneficio per il territorio derivante dalle attività dell'Ente	MIGLIORARE LE PRATICHE ENERGETICHE E AMBIENTALI SUL TERRITORIO	N° collaborazioni attivate	Numero nuovi accordi di collaborazione sottoscritti	Almeno 6	Ampliamento delle reti di collaborazione attraverso la progettazione di iniziative che prevedono un coinvolgimento di stakeholder pubblici e privati e l'affermazione del ruolo di AREA quale punto di riferimento per formazione ed assistenza nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità energetica e ambientale
	PRF	4C	Favorire la crescita occupazionale sul territorio di personale tecnico e di ricerca	AUMENTO DELL'OCCUPAZIONE	% di occupazione a 6 mesi dal termine delle azioni di formazione per ricercatori e tecnici	N° occupati a 6 mesi / numero destinatari interventi di formazione	> 70%	Miglioramento dell'occupabilità dei ricercatori e tecnici che partecipano alle azioni formative dell'ente

DI CARATTERE GENERALE	LEG	5A1	MIGLIORARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE	RENDERE PIU' EFFICACE L'AZIONE DELL'ENTE VERSO GLI STAKEHOLDERS	Numero ore di formazione pro capite	Numero ore formative pro capite anno in corso/media numero ore formative pro capite ultimo triennio	Mantenimento	Aggiornare i piani formativi, progettazione degli interventi, selezione di soggetti erogatori (persone fisiche e giuridiche), monitorare e rendicontare il risultato attraverso il sistema delle competenze specialistiche (contingentamento della spesa 50% speso 2009). (azione di miglioramento)
	LEG	5A2	MIGLIORARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE	RENDERE PIU' EFFICACE L'AZIONE DELL'ENTE VERSO GLI STAKEHOLDERS	Numero unità di personale con certificazione competenze	Numero unità di personale con certificazione competenze/numero complessivo	70%	Incentivare il personale all'ottenimento della certificazione delle competenze nell'ambito del neoinstituito Sistema nazionale di certificazione delle competenze (azione di creazione)
	BIL - ISI	5B1	MIGLIORARE LA CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROGETTI / ATTIVITA'	GARANTIRE LA TRASPARENZA, RAPPRESENTATIVITA' E LA COMPLETA SOSTENIBILITA' DI BILANCIO DEI PROGETTI / ATTIVITA' REALIZZATI DELL'ENTE	% dei progetti adeguati al nuovo sistema	N° progetti adeguati / numero di progetti attivi	100%	Realizzare un software di gestione dei progetti a vita intera e pluriservizio, che, in più fasi successive, utilizzi i dati del programma di contabilità finanziaria, quelli del programma paghe e quelli del programma timesheet (che a sua volta utilizza i dati del programma cartellini). Formare il personale della contabilità e quello che lavora sulle rendicontazioni. (azione di creazione)
	LEG - STT - SET - ISI - PRF - DGE	5B2	MIGLIORARE LA CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROGETTI / ATTIVITA'	GARANTIRE LA TRASPARENZA, RAPPRESENTATIVITA' E LA COMPLETA SOSTENIBILITA' DI BILANCIO DEI PROGETTI / ATTIVITA' REALIZZATI DELL'ENTE	Numero carte dei servizi	Numero carte dei servizi adottate nell'anno/numero carte servizio adottate nell'anno precedente	aumento	Redigere le carte dei servizi e degli standard per assicurare conoscibilità e trasparenza dei servizi offerti agli utenti (azione di creazione)
	LEG, ISI, PRF, SET, STT, DGE	5B3	MIGLIORARE LA CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROGETTI / ATTIVITA'	GARANTIRE LA TRASPARENZA, RAPPRESENTATIVITA' E LA COMPLETA SOSTENIBILITA' DI BILANCIO DEI PROGETTI / ATTIVITA' REALIZZATI DELL'ENTE	Numero misurazioni conformi agli standard qualitativi dei servizi	Numero misurazioni conformi agli standard qualitativi dei servizi/numero complessivo standard di qualità	90%	Ottemperare agli standard qualitativi stabiliti (azione di miglioramento)
	LEG, ISI, PRF, SET, STT, DGE	5B4	MIGLIORARE LA CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROGETTI / ATTIVITA'	GARANTIRE LA TRASPARENZA, RAPPRESENTATIVITA' E LA COMPLETA SOSTENIBILITA' DI BILANCIO DEI PROGETTI / ATTIVITA' REALIZZATI DELL'ENTE	Mappatura servizi con relativo standard qualitativo	Numero standard qualitativi/servizi mappati	90%	Aggiornare costantemente la mappatura dei processi relativi a servizi in favore dell'utenza esterna e dei relativi standard di qualità ed economici in ottica di progressivo miglioramento. (azione di miglioramento)
	DGE - ISI	5C	MIGLIORARE LA CAPACITA' DI CONTROLLO DELLE PARTECIPAZIONI	GARANZIA PER GLI STAKEHOLDERS DELL'EFFICIENZA, EFFICACIA E SOSTENIBILITA' DEL SISTEMA AREA	Sistema strutturato e informatizzato di controllo	N° di partecipate monitorate	100%	Definire e applicare procedure di controllo delle partecipate; (azione di creazione); Coordinare i piani industriali delle partecipate nel quadro del programma triennale del Consorzio (azione di miglioramento)
	BIL	5D	ASSICURARE LA RAPPRESENTATIVITA' DEL BILANCIO	GARANTIRE COSTANTE ALLINEAMENTO FRA BILANCIO E ATTIVITA' DELL'ENTE	Sistematicità di aggiornamento	Tempo di aggiornamento	Aggiornamento istantaneo	Mantenere una aggiornata e puntuale rappresentazione dei dati contabili adeguando ripetutamente la struttura del bilancio conseguente al progetto di riorganizzazione, al nuovo regolamento di contabilità in fase di approvazione ed alle modifiche normative annunciate (azione di miglioramento)
	LEG - DGE	5E	PARI OPPORTUNITA'	ASSICURARE STABILMENTE PARI OPPORTUNITA' DI GENERE ALLE RISORSE UMANE DI AREA	Accordi per azioni positive	Almeno 1 azione positiva all'anno	almeno 3 azioni positive	Assicurare pari opportunità all'interno dell'amministrazione stabilendo obiettivi concreti e raggiungibili in collaborazione con il CUG (azione di miglioramento)
	LEG - DGE	5F	PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	GARANTIRE AGLI SAKEHOLDER IL MASSIMO IMPEGNO DELL'ENTE NEL CONTRASTO AI FENOMENI DI CORRUZIONE	Numero persone formate	Numero persone formate/numero persone nella aree a rischio	100% mantenuto stabilmente	Una volta individuate le aree a rischio di corruzione e il personale afferente alle medesime, articolare un programma formativo, cosituire i gruppi ed erogare la formazione. Aggiornamento periodico. (azione di creazione)
	DGE - LEG - ISI - BIL	5G	AGGIORNAMENTO CONTINUO AI FINI DELLA TRASPARENZA	GARANTIRE LA TRASPARENZA INFORMATIVA TOTALE DELL'ENTE PER GLI STAKEHOLDERS	% di informazioni aggiornate	N° di infomazioni aggiornate e pubblicate / n° di infomazioni da pubblicare	100%	Assicurare costante e tempestivo riscontro agli adempimenti sulla trasparenza dell'Ente, sia per quanto attiene le evoluzioni normative, che per quanto attiene lo sviluppo informatico. Realizzare un'area riservata per trasparenza, valutazione e merito, sul sito web dell'Ente accessibile in scrittura da tutti gli uffici interessati, che rispetti pienamente la normativa, sia adeguabile rispetto alle sopravvenienze senza il ricorso a fornitori esterni. Redigere un'istruzione operativa al personale e formarlo. (azione di miglioramento)
	DGE	5H	MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE DELL'ENTE	AUMENTARE LA PRODUTTIVITA' DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE PRESSO GLI STAKEHOLDERS	Reputazione del brand AREA	Misurare e tenere monitorato il gradimento riscosso da AREA presso gli stakeholders	aumento	Misurare sistematicamente la brand reputation di AREA (azione di creazione / miglioramento)

ALLEGATO 8.2 - OBIETTIVI OPERATIVI 2013

PIANO OPERATIVO AREA SCIENCE PARK 2013

AREA STRATEGICA	SERVIZIO	CODICE	OBIETTIVI OPERATIVI	OUTPUT	INDICATORE	CORRELAZIONE CON PROGETTI DI BILANCIO	TARGET
PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	ISI - SET - PRF - STT	1A	Riesaminare e migliorare i servizi (logistica, reti, formazione, TT) alla luce dei bisogni espressi dai residenti - Avviare lo sportello informativo sulle agevolazioni finanziarie - Attivare uno sportello informatico unico per le esigenze logistiche dei residenti -	Report di analisi delle richieste dei residenti; Sportello agevolazioni attivato; Casella informatica attivata	Pubblicazione report; Comunicazione avvio servizio sportello agevolazioni; Attivazione casella segnalazione esigenze logistiche	20001 Insediamenti ISI; 50025 Coordinamento Enti di Ricerca; 60003 Attività comuni STT; 70001 insediamenti SET	31/12/2013
	DGE - ISI - SET - PRF - STT - IF	1B	-Stesura, approvazione e avvio piano di marketing - Consolidamento servizio di post incubazione - Attuazione al 65% della prima annualità del programma triennale delle opere	Avvio attività marketing; Formalizzazione servizio di post-incubazione a potenziali utenti; Relazione su stato di attuazione interventi infrastrutturali compresi nella prima annualità del piano triennale delle opere	Piano di marketing; documentazione illustrativa servizio post incubazione; Relazione opere	10003 Attività comuni DGE ; 10047 TechnoAREA Gorizia; 20043 Promozione Parco; 50018 Formazione a pagamento; 60003 Attività Comuni STT; 70001 insediamenti SET; 70003 Attività comuni SET	31/12/2103
IMPRESSE	PRF	2A1	Crescita rispetto al 2012 del N° aziende coinvolte in progetti di formazione custom	Aziende che hanno avviato progetti di formazione nel 2013/aziende che hanno avviato progetti di formazione nel 2012	Elenco delle aziende coinvolte	50018 Formazione a pagamento	>1
	STT	2A2	Crescita rispetto al 2012 del N° di aziende coinvolte in progetti di innovazione custom	Aziende che hanno avviato progetti di innovazione nel 2013/aziende che hanno avviato progetti di innovazione nel 2012	Elenco delle aziende coinvolte	60010 Patlib; 60027 Attività Commerciali STT; 60051 Por Fesr Integrato; 60053 Lak; 60054 Green Boat Design; 60057 Por Fesr Biotech; 60061 Calabriainnova; 60065 Domare; 60066 T-Lab 60068 Innovation Network 2011 - 2013; 60069 Adriacold; 60071 Basilicata Innovazione II; 60072 Pcn; 60073 Friend Europe 3; 60079 Emile	>1
	DGE - STT - PRF - ISI - IF	2B	Organizzazione eventi di scambio di conoscenza attivazione progetti di networking nazionale e internazionale	Eventi e progetti avviati nel 2013 / eventi e progetti avviati nel 2012	Elenco eventi e progetti	10003 Attività comuni DGE ; 10047 TechnoAREA Gorizia; 10048 MedMarie; 10079 progetto Emile; 10064 Sardegna; 10011 strategie e reti; 20043 Promozione Parco; 50025 Coordinamento Enti di Ricerca; 60051 Por Fesr Integrato; 60053 Lak; 60054 Green Boat Design; 60057 Por Fesr Biotech; 60061 Calabriainnova; 60065 Domare; 60066 T-Lab; 60068 Innovation Network 2011 - 2013; 60069 Adriacold; 60071 Basilicata Innovazione 2; 60072 Pcn; 60073 Friend Europe 3; 60079 Emile; 60047 Cebbis; 60050 Knowus; 60064 Sardegna Ricerche	>1
	DGE - STT - PRF - ISI - IF	2C	Costituire nuove startup; Presentare progetti per garantire la continuità del servizio di pre-incubazione; Realizzare accordi per strumenti di finanza dell'innovazione	Almeno 3 nuove startup derivanti da attività di pre-incubazione, almeno 1 progetto per la continuità dei servizi di preincubazione e incubazione, almeno 2 accordi con intermediari finanziari	Numero startup costituite, numero progetti, numero accordi	10003 Attività comuni DGE ; 10047 TechnoAREA Gorizia; 20001 Insediamenti ISI; 20043 Promozione Parco; 50064 Sardegna Ricerche; 50067 Campus d'impresa; 60003 Attività Comuni; 60064 Sardegna Ricerche; 60067 Campus d'impresa; 60068 Innovation Network 2011-2013; 60061 Calabriainnova; 60071 Basilicata Innovazione II	31/12/2013

RICERCA	ISI - SET - STT - IF	3A1	Stesura di un progetto per l'avvio di un'attività di foresight; Stesura di un progetto di per l'avvio di un open lab; Miglioramento e razionalizzazione infrastrutture di ricerca	Stesura e proposta di almeno 2 progetti , avvio di almeno 1 infrastruttura di ricerca razionalizzata (stabulario)	Numero progetti proposti e iniziative avviate	20001 Insediamenti ISI; 60003 Attività Comuni STT; 70001 insediamenti SET	31/12/2013
	PRF	3A2	Creazione di percorsi per il miglioramento delle RU di ricerca	N° borse e assegni di ricerca + work experience attribiti nel 2013 a favore delle organizzazioni residenti e non / N° borse e assegni di ricerca + work experience attribiti nel 2012 a favore delle organizzazioni residenti e non	Elenco borse + assegni + work experience attribuiti	50004 Borse FSE e borse finanziate; 50015 Borse del Consorzio; 50031 International House; 50038 D4 2011-2013	Mantenimento
	STT - IF	3B	Presentare progetti per garantire la continuità del servizio di valorizzazione dei risultati della ricerca	Stesura e proposta di almeno 1 progetto di continuità del servizio	Numero progetti proposti	60003 Attività Comuni STT	31/12/2013
	PRF	3C	Potenziamento sportelli Apre e Welcome Office	N° consulenze + N° progetti proposti ed eleggibili nel 2013 / n° consulenze + n° progetti proposti ed eleggibili nel 2012	Elenco beneficiari consulenze e progetti eleggibili	50025 Coordinamento Enti di Ricerca	>1
TERRITORIO	ISI - DGE	4A2	Nuove organizzazioni (imprese o enti di ricerca) attratte nel Parco da fuori Regione	N° nuovi residenti nel Parco nel 2013 con sede fuori regione o all'estero	Elenco nuovi insediati e sede legale	10003 Attività comuni DGE ; 10047 TechnoAREA Gorizia; 20001 Insediamenti ISI; 20043 Promozione Parco	almeno 2
	DGE - STT - PRF - SET	4B	Incremento n. accordi di collaborazione dell'Ente con soggetti pubblici o privati in campo energetico / ambientale	N° nuovi accordi di collaborazione sottoscritti dall'Ente nel 2013 nel settore energetico / ambientale	Accordi approvati dal CdA	10003 Attività comuni DGE; 10079 progetto Emilia; 50030 Progetti internazionali; 50048 Med Marie; 50049 T-Lab 50052 PINE; 50079 EMILIE - Enhancing Med Initiatives 50081 - BUMP - Boosting Urban Mobility; 60003 Attività Comuni; 60068 Innovation Network 2011-2013; 60069 Adriacold; 60079 Emilia; 70003 Attività comuni SET	almeno 2
	PRF	4C	Creazione di percorsi di formazione a sostegno della competitività del territorio	Incremento occupazione	N° partecipanti occupati a 6 mesi / n° partecipanti	50004 Borse FSE e borse finanziate; 50011 Altre attività; 50015 Borse del Consorzio; 50031 International House; 50038 D4 2011 - 2013	almeno 70%

DI CARATTERE GENERALE

LEG	5A1	Assicurare il buon livello formativo del personale anche in presenza di tagli alla spesa	Attuazione del programma formativo	Numero ore formative pro capite anno in corso/media numero ore formative pro capite	80003 Attività comuni LEG	Mantenimento
LEG	5A2	Incentivare la certificazione del personale nell'ambito del neocostituito sistema nazionale di certificazione	Rapporto scritto a conclusione della prima fase	Approvazione rapporto da parte del DGE	80003 Attività comuni LEG	31.12.2013
BIL - ISI	5B1	Ridefinire le regole di imputazione dei costi ai progetti. Realizzare con strumenti di office automation gli schemi di rappresentazione dei costi dei progetti a vita intera e pluriservizio. Stendere una procedura di qualità di gestione dei progetti. Formare il personale dei servizi addetto alla gestione dei progetti.	Schema standard di gestione dei progetti	Realizzazione schemi in Office, approvazione procedura di qualità	20008 Reti; 40003 Attività comuni BIL	31/12/2013
LEG - STT - SET - ISI - PRF - DGE	5B2	Migliorare l'accountability delle attività, rendere gli utenti edotti del livello qualitativo dei servizi erogati dal Consorzio anche ai fini della relativa azione.	Carte dei servizi per il parco	Predisposizione di una prima bozza da integrare	80003 Attività comuni LEG	31.12.2013
LEG, ISI, PRF, SET, STT, DGE	5B3	Assicurare l'ottemperanza agli standard qualitativi in ottica di progressivo miglioramento	Rapporto di monitoraggio e misurazione	Numero misurazioni conformi agli standard qualitativi dei servizi/numero complessivo standard di qualità	10003 Attività comuni DGE; 20001 Insediamenti ISI; 20043 Promozione Parco; 50003 Attività Comuni PRF; 60003 Attività Comuni STT; 80003 Attività comuni LEG	0,9
LEG, ISI, PRF, SET, STT, DGE	5B4	Assicurare la completezza della rilevazione dei servizi oggetto di mappatura ai fini dell'individuazione di adeguati standard qualitativi	Redazione di mappatura servizi e standard	Approvazione nuova mappatura e nuovi standard da DG	10003 Attività comuni DGE; 20001 Insediamenti ISI; 20043 Promozione Parco; 50003 Attività Comuni PRF; 60003 Attività Comuni STT; 70001 insediamenti SET; 80003 Attività comuni LEG	30.04.2013
DGE - ISI	5C	Standardizzazione del sistema di controllo delle partecipate	Procedura di qualità e formalizzazione indirizzi alle partecipate.	Approvazione linee guida da parte del CdA	10003 Attività comuni DGE; 20005 Finanziamenti	31.10.2013
BIL	5D	Adeguare la struttura del bilancio alla nuova organizzazione gestendo la fase di transizione	Predisposizione bilanci preventivi e note di variazione	Rispetto scadenze annuali	40003 Attività comuni BIL	Ritardo non superiore a 1 mese
LEG - DGE	5E	Conclusione di accordo sindacale per il telelavoro e offerta di un'opportunità a un'unità di personale	Predisposizione di accordo sindacale e ipotesi di telelavoro per un'unità di personale	Conclusione di accordo sindacale e formalizzazione di ipotesi di telelavoro per un'unità di personale	10003 Attività comuni DGE; 80003 Attività comuni LEG	1 azione positiva attivata entro il 31.12.2013
LEG - DGE	5F	Individuate delle aree a rischio di corruzione e del personale afferente alle medesime; prima articolazione di un programma formativo, costituzione dei gruppi e prima erogazione della formazione	Integrazione piano formativo ed erogazione formazione	Numero persone formate/numero persone nelle aree a rischio	10003 Attività comuni DGE; 80003 Attività comuni LEG	70% al 31.12.2013
DGE - LEG - ISI - BIL	5G	Realizzare un'area riservata sul sito web dell'Ente accessibile in scrittura da tutti gli uffici	Realizzazione sito e avvio operatività	% informazioni aggiornate	10003 Attività comuni DGE; 20008 Reti; 40003 Attività comuni BIL; 80003 Attività comuni LEG	70% al 31.12.2013
DGE	5H	Preparazione di un rapporto di brand reputation online che farà da parametro di confronto per gli anni successivi e piano di intervento	Report e piano di intervento	Report e piano di intervento approvati da DG	10003 Attività comuni DGE	31.12.2013

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
ISI_IND1	Sviluppare nuovi processi informatizzati, miglioramento applicativi, basi dati e infrastruttura informatica	report di mappatura, piano di informatizzazione	entro 31/12/2013	Mappatura processi dell'Ente e approvazione piano di informatizzazione
ISI_IND2	Sviluppo rapporti con banche	almeno 3 partecipanti	entro 01/12/2013	Partecipazione di una pluralità di istituti bancari alla gara per il servizio di tesoreria
ISI_IND3	Soft Landing	Firma accordo tra i partner	entro 30/09/2013	Formalizzazione dell'iniziativa

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
SET_IND1	Insediamento nuovi utenti Polo Tecnologico TechnoArea e attuazione dei servizi per gli insediati	<ul style="list-style-type: none"> • Completamento procedura insediamento • Stipulazione contratto di affidamento 	entro 6 mesi dalla stipula della convenzione con SDAG	<p>A partire dalla di sottoscrizione della convenzione con SDAG (presunto Aprile 2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> • completamento delle attività tecniche necessarie per l'insediamento: • affidamento dei nuovi contratti per servizi di pulizia e di manutenzione
SET_IND2	1 Intervento non previsto nel piano delle opere	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto e indizione gara 	<ul style="list-style-type: none"> • entro 31/12/2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto sanificazione canali impiantistici edificio W 1°fase (impianti laboratori)
SET_IND3	Progetti ADRIACOLD ed EMILIE: assistenza a STT e DGE per l'attuazione delle azioni pilota	<ul style="list-style-type: none"> • Approvazione Progetti esecutivi di opere o di fornitura e posa in opera 	<ul style="list-style-type: none"> • entro 31/12/2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza nelle attività di verifica e definizione degli impianto. • Predisposizione delle specifiche tecniche per la individuazione del progettista • Assistenza nelle fasi di progettazione fino alla validazione (solo per opere) e/o alla approvazione della progettazione esecutiva

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
LEG_IND1	Assicurare ottemperanza a normativa anticorruzione	- Redazione Piano anticorruzione - Individuazione aree a rischio corruzione	31.12.2013	Predisposizione del piano sulla base del piano nazionale del Dip. Funzione Pubblica e delle linee guida del Comitato e individuazione delle aree a rischio corruzione
LEG_IND2	Aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance	Approvazione sistema aggiornato	30.04.2013	Predisposizione del nuovo sistema tenendo conto delle sopravvenienze normative e di prassi e delle osservazioni CIVIT e OIV sul sistema precedente
LEG_IND3	Assicurare un sufficiente livello di conoscenza del sistema da parte del personale del Consorzio	Svolgimento di 4/5 sessioni formative	30.04.2013	-Organizzazione delle sessioni formative per gruppi di dipendenti; - Erogazione formazione; - Redazione report informativo a DGE

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
STT_IND1	Progetto Foresight: gestione allineata alle disponibilità finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione del piano di progetto, se finanziato • Realizzazione di attività in grado di garantire la continuità del progetto, se non finanziati 	Valutazione attività svolta al 31/12/2013	In caso di finanziamento del progetto premiale, sviluppare insieme ai partner attività coerenti con i piani e i budget di progetto; in caso di mancato finanziamento garantire comunque un'attività "di mantenimento minimo" in attesa del reperimento delle risorse finanziarie
STT_IND2	Sviluppo idea e proposta per un nuovo progetto premiale MIUR	Definizione idea progetto e relativa proposta progettuale in esito al bando MIUR	Connesso alla scadenza fissata dal bando MIUR 2013	Predisposizione di un progetto premiale MIUR connesso all'uscita del bando 2013, da approvare in CdA e da presentare nei termini previsti
STT_IND3	Progetto Open Lab: gestione allineata alle disponibilità finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione del piano di progetto, se finanziato • Realizzazione di attività in grado di garantire la continuità del progetto, se non finanziati 	Valutazione attività svolta al 31/12/2013	In caso di finanziamento del progetto premiale, sviluppare insieme ai partner attività coerenti con i piani e i budget di progetto; in caso di mancato finanziamento garantire comunque un'attività "di mantenimento minimo" in attesa del reperimento delle risorse finanziarie

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
PRF_IND1	Rafforzare il CER	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione Conferenza annuale CER per conto del MIUR 	entro 31/12/2013	Definizione programma in collaborazione con le organizzazioni aderenti al CER e con la Regione FVG e ealizzazione della Conferenza
PRF_IND2	Estensione della gamma dei servizi del Welcome Office	Erogazione di almeno 1 nuovo servizio nel corso del 2013 tra quelli richiesti dalla rete (V. Report WO 2012)	Valutazione al 31/12/2013	Individuazione del servizio, preparazione del personale, avvio erogazione
PRF_IND3	Attività formative: accordo per la revisione dei contenuti del Master MIP - Politecnico di Milano in Innovation Management	Riesame e aggiornamento dei contenuti del Master in base alle esigenze del mercato e accordo per la realizzazione	Valutazione al 31/12/2013	Predisposizione del programma del nuovo Master e accordo con il soggetto erogatore (costi, ricavi, tempi)

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
IF_IND1	Progetto Basilicata Innovazione: assistenza al nuovo responsabile di progetto	<ul style="list-style-type: none"> Almeno 6 missioni in Basilicata nel corso dell'anno 	entro 31/12/2013	Affiancamento del responsabile di progetto sulle attività di pre-incubazione e per la selezione dei GdS
IF_IND2	Intesa San Paolo Start up Initiative - Partecipazione di IF	Candidatura e selezione di almeno 3 GdS o start-up assistite da IF	<ul style="list-style-type: none"> entro 31/12/2013 	Intesa San Paolo Start up Initiative ha programmato diversi eventi di presentazione di start up a investitori istituzionali nel corso del 2013; almeno 3 delle candidature proposte da IF sono selezionate per la partecipazione
IF_IND3	Certificazione IF ai sensi della L. 221/2012	Iscrizione di Innovation Factory nella sezione speciale del Registro mImprese riservata agli incubatori certificati.	entro 15/05/2013	Raccolta e dichiarazione dei requisiti necessari a qualificarsi come incubatore certificato tramite l'iscrizione ad una speciale sezione del registro Imprese presso la CCIAA di Trieste

ALLEGATO 8.4 - Tabella Stakeholder aziende ed enti di ricerca insediati nel Parco Scientifico e Tecnologico

IMPRESE	
A.P.E. Research S.r.l.	I-Sky Engineering S.r.l.
Adienne S.r.l.	ITAL TBS Telematic & Biomedical Services S.p.A.
Alphagenics Biotechnologies S.r.l.	Kyma S.r.l.
Amped S.r.l.	Medigenia S.r.l.
Arsenal S.r.l.	Medishare S.r.l.
Astra Yacht S.r.l.	ModeFinance S.r.l.
Athonet S.r.l.	Navalprogetti S.r.l.
Biotekna S.r.l.	Neurocomscience S.r.l.
Bracco Imaging S.p.A.	NRE Research S.r.l.
CCAT - Microsoft S.r.l.	O3 Enterprise S.r.l.
C-Energy S.r.l.	Onda Communication S.p.A.
CimtecLab S.p.A.	Orion Power S.r.l.
Cluster Reply S.r.l.	Over I.T. S.r.l.
Computerway S.r.l.	Plus S.n.c. di Mauro Poian, Matteo Ledri, Federico Urban
Demus Lab S.r.l.	Promoscience S.r.l.
Dr. Schär S.p.A.	Prospero S.r.l.
EBM - Elettronica Bio Medica S.r.l.	Puntix Studio S.n.c. di Andrea Puntin & Michelle Fuccaro
Eidon-Kaires S.r.l.	Rottapharm Biotech S.r.l.
Elcon Elettronica S.r.l.	Scienza Benessere e Salute S.r.l.
Elimos S.r.l.	SET - Sistemi Evoluti per i Trasporti S.r.l.
EMAZE Networks S.p.A.	Shoreline Società cooperativa
Ergolines Lab S.r.l.	Sicom Test S.r.l.
Ermetris S.r.l.	Sigea S.r.l.
ESTECO S.p.A.	Sim 2 Multimedia S.p.A.
Euroclone S.p.A.	Simulware S.r.l.
Forgetech S.r.l.	Sine Sole Cinema S.r.l.
G&Life S.p.A.	SIPRO Sistemi Integrati per l'Innovazione di Processo S.r.l.
Glance Vision Technologies S.r.l.	STP S.r.l.
Gruppo Pragma S.r.l.	Synaps Technology S.r.l.
Health Robotics S.r.l.	T. & B.e Associati S.r.l.
Hydrotech S.r.l.	T-Connect S.r.l.
Idea Prototipi S.r.l.	TECNA S.r.l.
Idrostudi S.r.l.	Tecnobiopromo S.r.l.
Illycaffè S.p.A.	Tecnovia S.r.l.
Innovation Factory S.r.l.	Tellus S.p.A.
Innovative Technological Systems S.r.l.	Teorema Engineering S.r.l.
INSIEL - Informatica per il Sistema degli Enti Locali S.p.A. con socio unico	Test Veritas S.r.l.
Insiel Mercato S.p.a.	Transpobank S.r.l.
ENTI DI RICERCA	
C.I.B. - Consorzio Interuniversitario per le Biotecnologie	Cortea S.c.r.l.
CNR - Istituto di Cristallografia - Unità di Trieste	FIF - Fondazione Italiana Fegato Onlus
CNR - Istituto di Struttura della Materia	I.C.G.E.B. - International Centre For Genetic Engineering and Biotechnology
CNR - Istituto Officina dei Materiali - Laboratorio TASC	ICS - International Centre for Science and High Technology
Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare Scarl	INFN - Istituto Nazionale per la Fisica Nucleare
Consorzio per l'Incremento degli Studi e delle Ricerche dei Dipartimenti di Fisica dell'Università di Trieste	Sincrotrone Trieste S.C.p.A.

**ALLEGATO 8.5 - Tabella Stakeholder istituzioni scientifiche partecipanti al CER
(Coordinamento Enti di Ricerca)**

ENTI DI RICERCA	
The Abdus Salam International Centre for Theoretical Physics - ICTP	Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna - AGEMONT S.p.A.
Azienda Agraria Universitaria "A. Servadei" - CRITA - Centro per la Ricerca e l'Innovazione Tecnologica in Agricoltura	CBM - Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare
Centro Ricerche Plast-Optica S.p.A.	CETA - Centro di Ecologia Teorica ed Applicata
CIRMONT Centro Internazionale di Ricerca per la	CISM - Centro Internazionale di Scienze Meccaniche
CNR - IC Istituto di Cristallografia	CNR - IOM Istituto Officina dei Materiali
CNR - IOM u.o.s. DEMOCRITOS	CNR ISMAR - Istituto di Scienze Marine
CNR - ISM Istituto di Struttura della Materia	Collegio del Mondo Unito dell'Adriatico Onlus
Collegio Universitario per le Scienze "Luciano Fonda"	Conservatorio Statale di Musica "Giuseppe Tartini" di Trieste
Conservatorio Statale di Musica "Jacopo Tomadini" di Udine	Consorzio per l'Alta Ricerca Navale - RINAVE
Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste	Consorzio per l'incremento degli studi e delle ricerche dei Dipartimenti di Fisica dell'Università di Trieste
CReSM - Centro Radioelettrico Sperimentale "Guglielmo Marconi"	CRO - Centro di Riferimento Oncologico
CSF - Centro Studi Fegato - Fondazione Italiana Fegato	CSS Teatro stabile di innovazione del FVG
Ente Autonomo International School of Trieste	EUROMED - Istituto Euro-Mediterraneo del Friuli Venezia Giulia
Fondazione Carlo e Dirce Callerio Onlus	Fondazione Internazionale Trieste per il Progresso e la Libertà delle Scienze
Fondazione Italiana Fegato Onlus - F.I.F.	Fondazione Niccolò Canussio
Fondazione Scientifica Rino Snaidero	Friuli Innovazione Centro di Ricerca e di Trasferimento Tecnologico
ICGEB - International Centre for Genetic Engineering and Biotechnology	IGA - Istituto di Genomica Applicata
INAF-Osservatorio Astronomico di Trieste	INdAM - Istituto Nazionale di Alta Matematica Francesco Severi, Sezione di Trieste
INFN - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, Sezione di Trieste	INFORMEST
International Centre for Science and High Technology (ICS-UNIDO)	IRCCS Burlo Garofolo
IRCCS Eugenio Medea	ISIG - Istituto di Sociologia Internazionale di Gorizia
Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale - OGS	KEYMEC Centro di innovazione, ricerca e formazione per la meccanica
LNCIB - Laboratorio Nazionale del Consorzio Interuniversitario per le Biotecnologie	Polo Tecnologico di Pordenone
Science Centre Immaginario Scientifico	Sincrotrone Trieste S.C.p.A.
SISSA - Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati	TWAS - The Academy of Sciences for the Developing World
Università degli Studi di Trieste	Università degli Studi di Udine
WWF Italia - Riserva Naturale Marina di Miramare	