

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



PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016



INDICE

1. Presentazione del Piano e indice.....	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	6
2.1 Chi siamo	6
2.2 Cosa facciamo	6
2.3 Come operiamo	9
3. Identità	11
3.1 L'amministrazione "in cifre"	11
3.2 Mandato istituzionale e Missione.....	12
3.3 Stakeholder.....	16
3.4 Albero della performance.....	18
4. Analisi del contesto	19
4.1. Analisi del contesto esterno	20
4.2. Analisi del contesto interno.....	21
4.3. Sintesi Opportunità, Minacce, Punti di Forza e Punti di Debolezza	26
5. Obiettivi strategici.....	27
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	28
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	28
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	29
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	29
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	32
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	32
8. Allegati tecnici	33

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 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. 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.

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.

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.

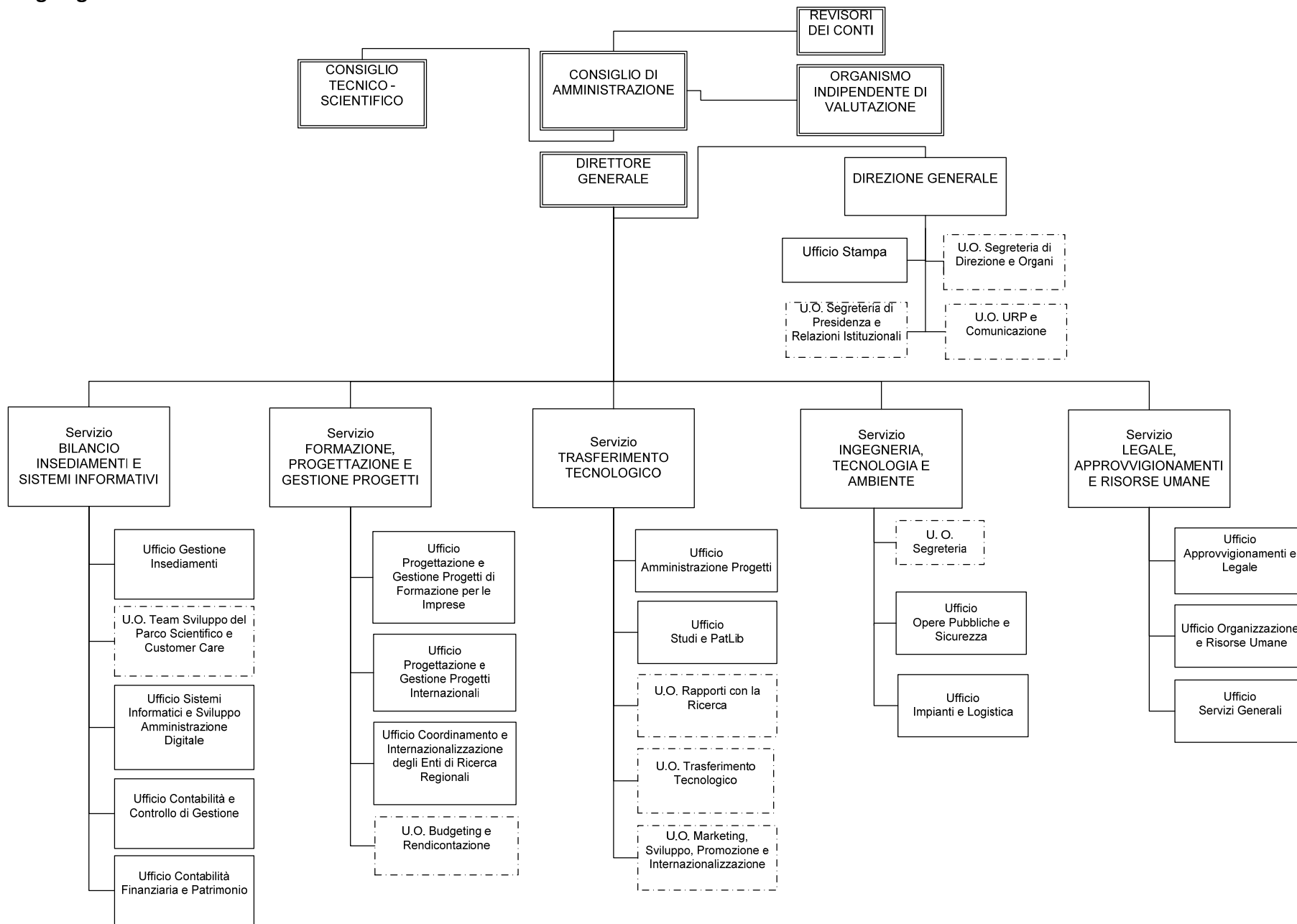
Alla direzione generale sono subordinate attualmente **cinque strutture di livello dirigenziale** denominate **Servizi**, alle quali sono preposti dirigenti amministrativi o dirigenti tecnologici.

Le direzioni di livello dirigenziale sono le seguenti:

- Servizio Bilancio, Insediamenti e Sistemi Informativi (d'ora innanzi "BSI");
- 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").

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	2011	2012	2013
Totale insediati	86	88	94
<i>di cui</i>			
Enti di Ricerca	15	12	10
Imprese	71	76	84
<i>di cui</i>			
Enti e imprese uscite	8	12	11
Imprese entrate	9	14	17

Tabella 2 - Andamento degli insediamenti nel 4 comprensori

CAMPUS	2011	2012	2013
Padriciano	50	50	56
Basovizza	25	24	24
Gorizia	2	10	14
Pordenone	9	4	0
TOTALE	86	88	94

Tabella 3 - Andamento delle entrate e delle spese correnti.

ENTRATE/SPESE CORRENTI	2011	2012	2013 *
Entrate correnti	23.908.169	22.327.540	23.600.200
Spese correnti	20.833.374	21.101.318	24.809.335

** dati da preconsuntivo*

Tabella 4 - Personale in servizio.

DATI PERSONALE	2010		2011		2012		2013	
	tempo indeterminato	tempo determinato	tempo indeterminato	tempo determinato	tempo indeterminato	tempo determinato	tempo indeterminato	tempo determinato
Dirigenti amministrativi	3	2	3	2	3	1	3	1
Tecnologi	11	10	11	17	10	16	10	15
Ulteriore personale tecnico amministrativo	39	43	37	58	39	57	37	61
TOTALE	53	55	51	77	52	74	50	77
Collaboratori	21		3		7		7	
TOTALE CONSORZIO	129		131		133		134	

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

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AVANZATA			
INDICATORE	2011	2012	2013
N° partecipanti all'attività di formazione	1276	1766	685
N° ore di formazione erogata (imprese esterne)	2723	2350	4343
N° di work experience/tirocini/stage e assegni di ricerca	83	62	131
ATTIVITÀ DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO			
INDICATORE	2011	2012	2013
N° imprese coinvolte nell'attività di trasferimento tecnologico	502	336	713
Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	219	340	461
Ricerche brevettuali per le imprese, il mondo della ricerca e per i singoli inventori	209	172	237

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, fruiscono 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 Valorizzazione della 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 valorizzazione della 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: Il 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.

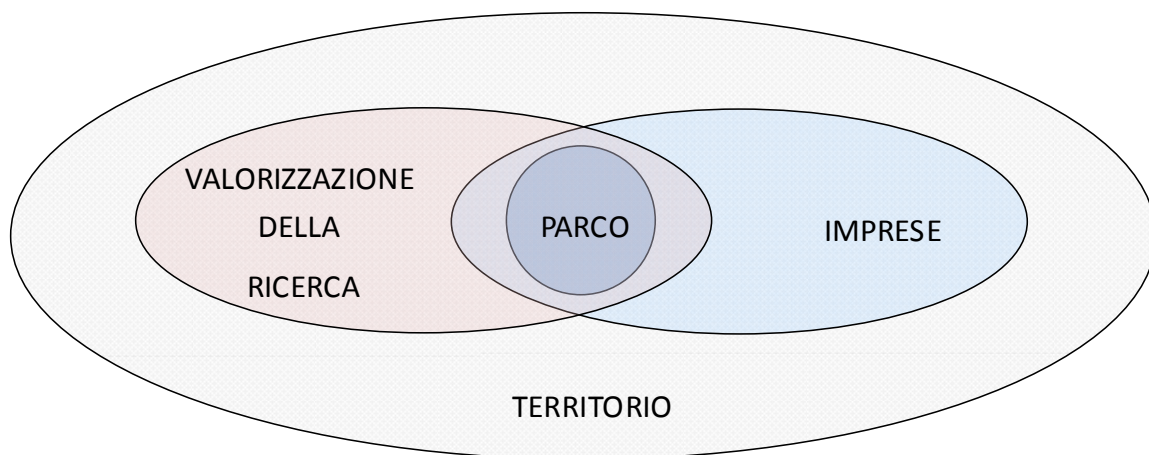
Descrizione dell'Area strategica territorio. Il Parco contribuisce al benessere del territorio sotto il profilo della crescita culturale, economica e occupazionale, diffondendo conoscenze scientifiche e tecnologiche e metodologie innovative. Area profonde, inoltre, grande attenzione all'ambiente, poiché, 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 strategica 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

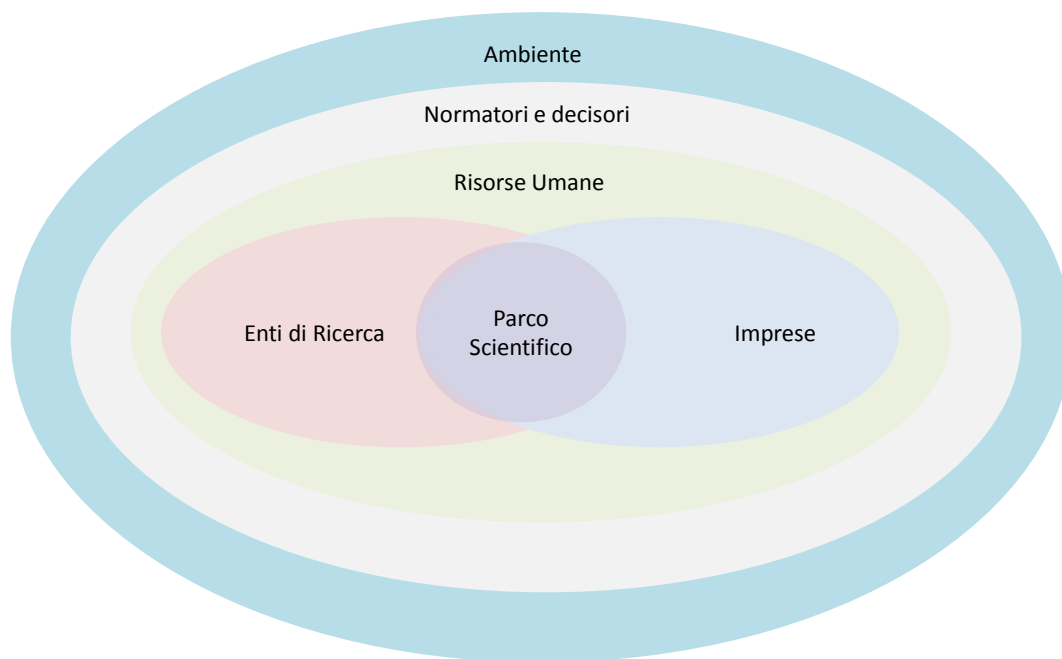


3.3 Stakeholder

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	84 aziende private (sedi principali e laboratori) *	IL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO
	10 Enti di ricerca *	
IMPRESE	365 imprese che usufruiscono dei servizi TT	LE IMPRESE
	imprese che usufruiscono servizi di formazione (685 persone formate)	
ENTI DI RICERCA	53 Istituzioni scientifiche (CER) **	LA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA
	ricercatori coinvolti in attività di valorizzazione (mobilità)	
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 8.3 l’elenco delle aziende ed enti di ricerca insediati

** in allegato 8.4 l’elenco delle istituzioni scientifiche partecipanti al CER

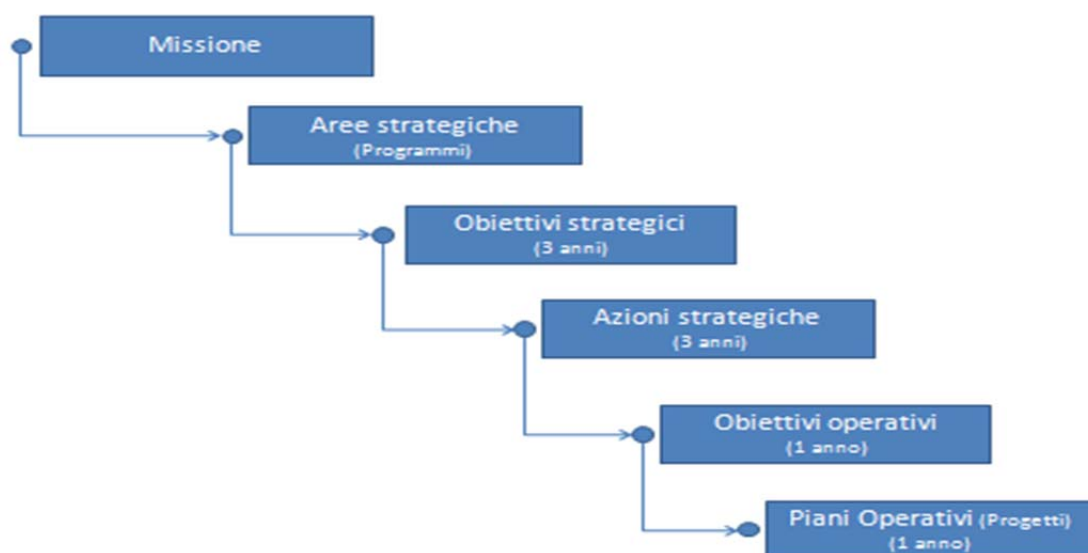
Nello schema non sono rappresentate le **Risorse Umane** che sono per definizione uno stakeholder chiave e si posizionano in maniera trasversale all’interno delle altre categorie.

3.4 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:

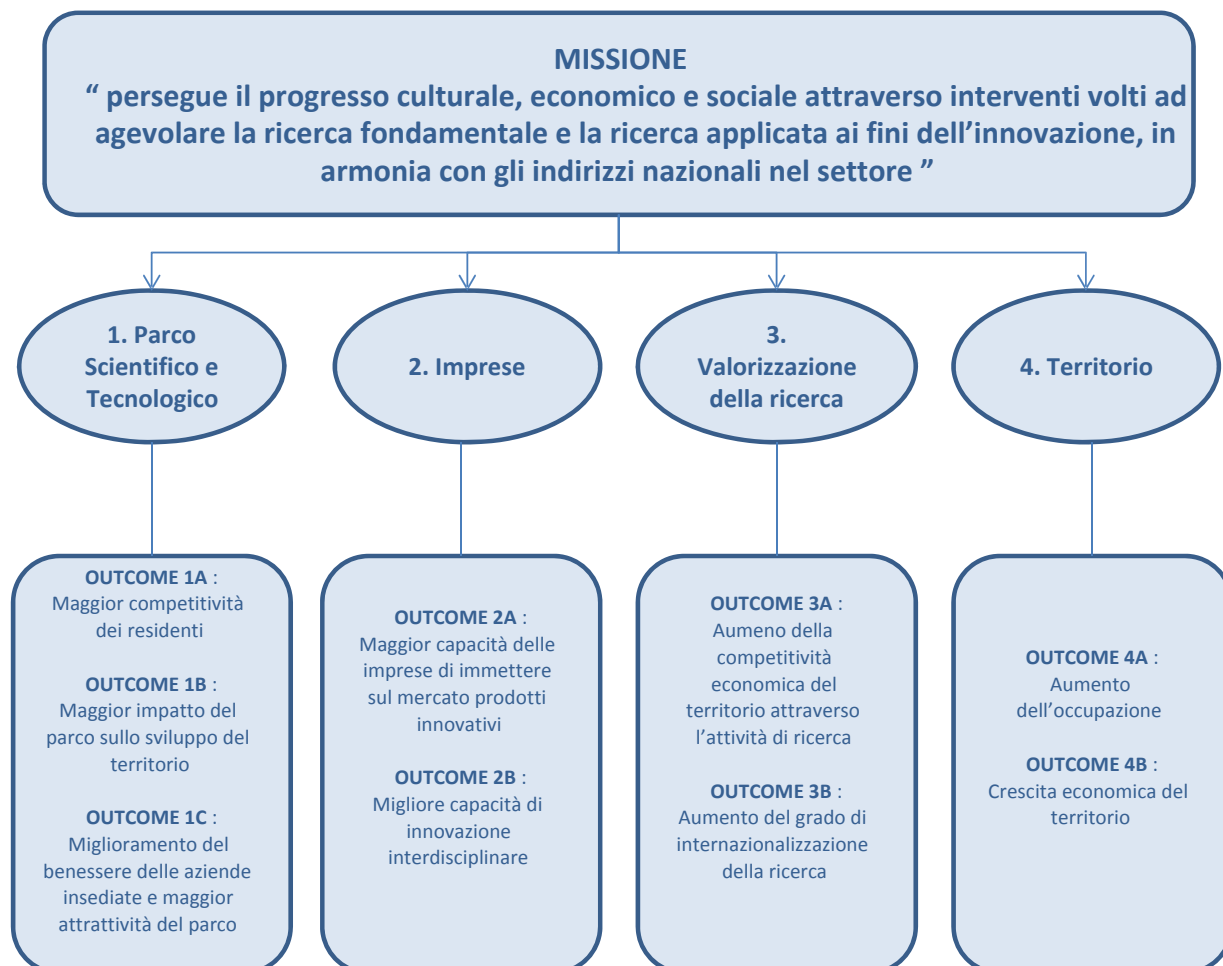
- la missione dell'Ente, ovvero il fine ultimo che si intende perseguire;
- le quattro aree strategiche, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l'ente opera;
- gli obiettivi Strategici, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascun ambito strategico l'ente si propone di perseguire;
- le azioni 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:

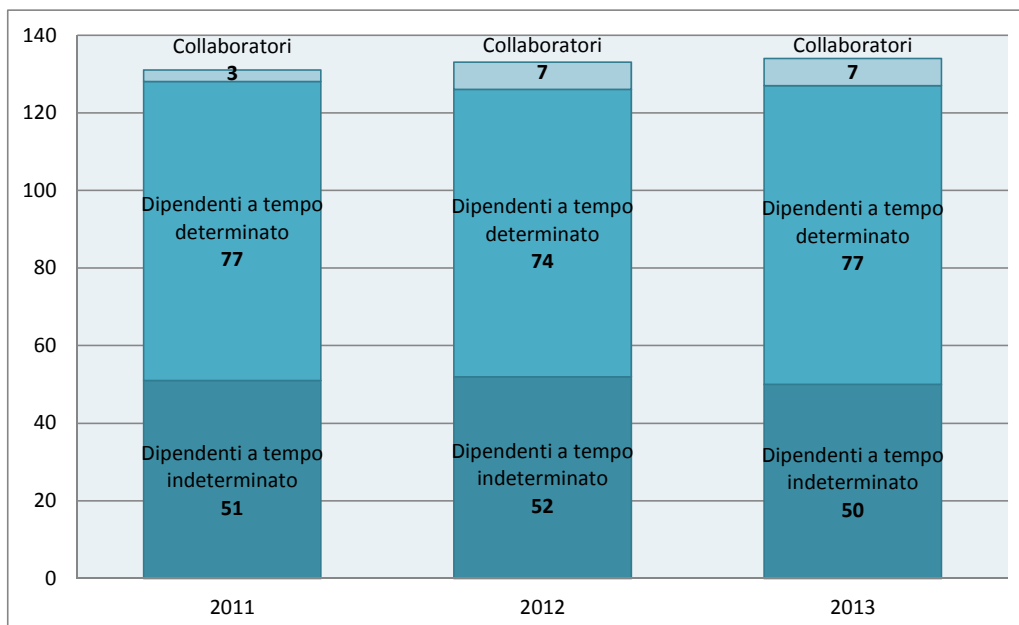
- Competenze e metodologie
- Esperienza e capacità
- Modelli Organizzativi e processi
- Strumenti e risorse

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 134 unità, in aumento nel triennio 2011-2013.

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

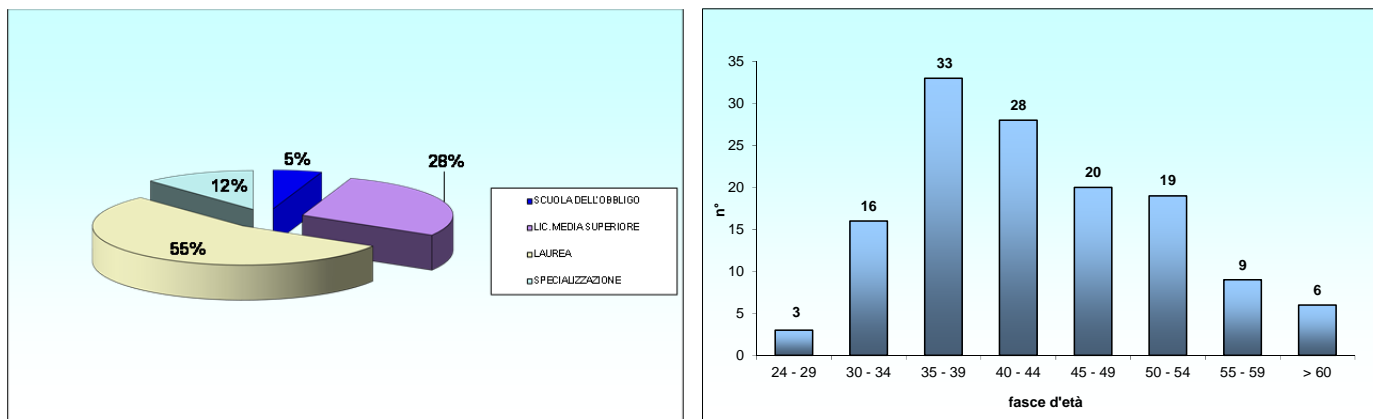


Tabella 7 – Alcuni indicatori sulle risorse umane

INDICATORI	2011	2012	2013
• Addetti a tempo determinato/totale addetti	61%	61%	63%
• Turnover (negativo) del personale	3,1%	4,5%	5,2%
• Permanenza media del personale nel Consorzio (n° anni)	10,2	10,8	11,0
• Età media del personale	42	43	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.

Di seguito si riportano le entrate del Consorzio, relative al periodo 2011-2013, articolate in base alla fonte di finanziamento.

Tabella 8 - Andamento delle entrate correnti nel triennio.

	2011	2012	2013 *
Contributi Stato	7.993.153	7.993.153	7.740.262
Contributi da progetto	10.400.434	8.703.911	10.134.082
Fatturato e altre entrate proprie	5.514.582	5.630.476	5.725.856
TOTALE ENTRATE CORRENTI	23.908.169	22.327.540	23.600.200

* dati da preconsuntivo

Il 2013 presenta, rispetto all'esercizio precedente, una crescita delle entrate dovuta a maggiori contributi su progetti finanziati; quanto detto determina il trend positivo dell'autonomia finanziaria, indice definito come il rapporto tra le entrate proprie correnti e il contributo ordinario ricevuto dallo Stato. Tale rapporto, che costituisce uno dei punti di forza del Consorzio, evidenzia la capacità di acquisire efficacemente risorse proprie attraverso la realizzazione di progetti di ricerca e attività commerciali.

Nella tabella successiva viene riportato l'andamento dell'autonomia finanziaria.

Tabella 9 - Autonomia finanziaria

	2011	2012	2013 *
Contributi Stato e Regione	7.993.153	7.993.153	7.740.262
Progetti e altre entrate	15.915.016	14.334.387	15.859.938
ENTRATE CORRENTI	23.908.169	22.327.540	23.600.200

AUTONOMIA FINANZIARIA	2,0	1,8	2,0
------------------------------	------------	------------	------------

* dati da preconsuntivo

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 62.142 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 10 - Infrastrutture esistenti

A	DESCRIZIONE	CONSISTENZA		VALORE SCIENTIFICO	STATO D'USO	
1	Edificio A	Fabbricati	€ 2.322.200,00	1.575 mq	uffici amministrativi	Discreto
		Macchinari	€ 503.100,00			
2	Edificio B-B1	Fabbricati	€ 2.260.900,00	1.708 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 1.532.000,00			
		Attrezzature da laboratorio	€ 267.300,00			
3	Edificio C	Fabbricati	€ 2.317.300,00	1.860 mq	centro congressi e strutture di supporto banca, bar/mensa	Discreto
		Macchinari	€ 1.056.200,00			
4	Edificio D	Fabbricati	€ 104.700,00	253 mq	Centrale tecnologica del comprensorio di Padriciano	Buono
		Macchinari	€ 100.900,00			
5	Edificio E1	Fabbricati	€ 1.045.700,00	758 mq	foresteria e sede del Laboratorio Impianto dimostrativo "cappotto attivo" di Enerplan	Buono
		Macchinari	€ 639.200,00			
6	Edificio F-F1-F2-F3	Fabbricati	€ 4.279.100,00	3.126 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Discreto
		Macchinari	€ 2.805.300,00			
		Attrezzature da laboratorio	€ 62.000,00			
7	Edificio G e H	Fabbricati	€ 1.631.300,00	1.193 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 256.500,00			
8	Edificio L1-L2-L3	Fabbricati	€ 5.424.300,00	4.226 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Discreto
		Macchinari	€ 1.693.800,00			
9	Edificio M	Fabbricati	€ 360.400,00	522 mq	uffici amministrativi	Buono
		Macchinari	€ 48.000,00			
10	Edificio T	Fabbricati	€ 52.400,00	123 mq	cabina elettrica comprensoriale	Buono
11	Edificio W	Fabbricati	€ 6.025.000,00	4.695 mq	Sede ICGEB-UNIDO. Laboratori biotecnologici	Buono
		Macchinari	€ 6.488.300,00			
		Attrezzature da laboratorio	€ 132.000,00			
12	Edificio E3	Fabbricati	€ 3.963.300,00	4.671 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 1.673.600,00			
		Macchine EDP	€ 856.300,00			
13	Edificio P	Macchinari	€ 39.800,00	550 mq	Uffici. Asilo nido di Area Science park	Buono
		Migliorie su beni terzi	€ 354.500,00			
14	Edificio R3	Fabbricati	€ 3.123.400,00	4.339 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 1.886.600,00			
15	Edificio GH	Fabbricati	€ 636.000,00	780 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 238.500,00			
16	Edificio C1	Fabbricati	€ 4.416.000,00	6.496 mq	uffici direzionali consorzio	Ottimo
		Macchinari	€ 3.243.200,00			
		Macchine EPD	€ 17.100,00			
TOTALE COMPRESORIO PADRICIANO		€ 61.856.200,00		36.875 mq		

17	Edificio T1	Fabbricati	€ 10.969.100,00	6.340 mq	laboratori di ricerca/ uffici	Buono
		Macchinari	€ 2.140.100,00			
18	Edificio Q	Fabbricati	€ 3.984.700,00	4.650 mq	laboratori di ricerca/ uffici.	Buono
		Macchinari	€ 4.304.400,00			
		Impianti fotovoltaici	€ 90.000,00			
19	Edificio Q1	Fabbricati	€ 5.035.200,00	5.310 mq	laboratori di ricerca/ uffici. Strutture di supporto (bar, mensa)	Buono
		Macchinari	€ 2.377.300,00			
20	Edificio Q2	Fabbricati	€ 4.412.800,00	7.499 mq	Stabulario convenzionale e SPF. Laboratori biotecnologici.	Ottimo / nuovo
		Macchinari	€ 2.876.100,00			
		Impianti fotovoltaici	€ 137.200,00			
21	Opere Urbanizzazione e Centrale Tecnologica del Comprensorio Basovizza	Fabbricati	€ 2.531.200,00	1.468 mq (per centrale tecnologica)	opere di urbanizzazione primaria comprensorio di Basovizza. impianti termoelettrici comprensoriali	Ottimo / nuovo
		Macchinari	€ 2.366.700,00			
		Impianti fotovoltaici	€ 190.000,00			
TOTALE COMPRESORIO BASOVIZZA		€	41.414.800,00	25.267 mq		
TOTALE CONSORZIO		€	103.271.000,00	62.142 mq		

Tabella 11 - Impianti innovativi e laboratori sperimentali

	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 cascate di aria esausta installato presso l'edificio "W" di Padriciano	€ 533.916,91	Impianto di recupero dell'energia termica da cascate 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	

Infine, va fortemente sottolineato che nel corso del 2013, l'Ente ha operato un significativo intervento di riorganizzazione interna che, oltre ad allineare la struttura organizzativa ai vincoli della "spending review", ha rimosso alcune duplicazioni di funzioni che nel Piano della Performance 2013-2015 erano indicate come punto di debolezza, consentendo inoltre una migliore aderenza dell'organizzazione alle nuove direttive strategiche dell'Ente.

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.

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 2014-2016.

Tabella 12 – Analisi SWOT

OPPORTUNITÀ	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 congiunto delle strutture esistenti e della realizzazione ad uso comune di nuove strutture (es. open lab). 	<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 alla situazione economia generale e conseguente aumento degli insoluti - 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 - 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.

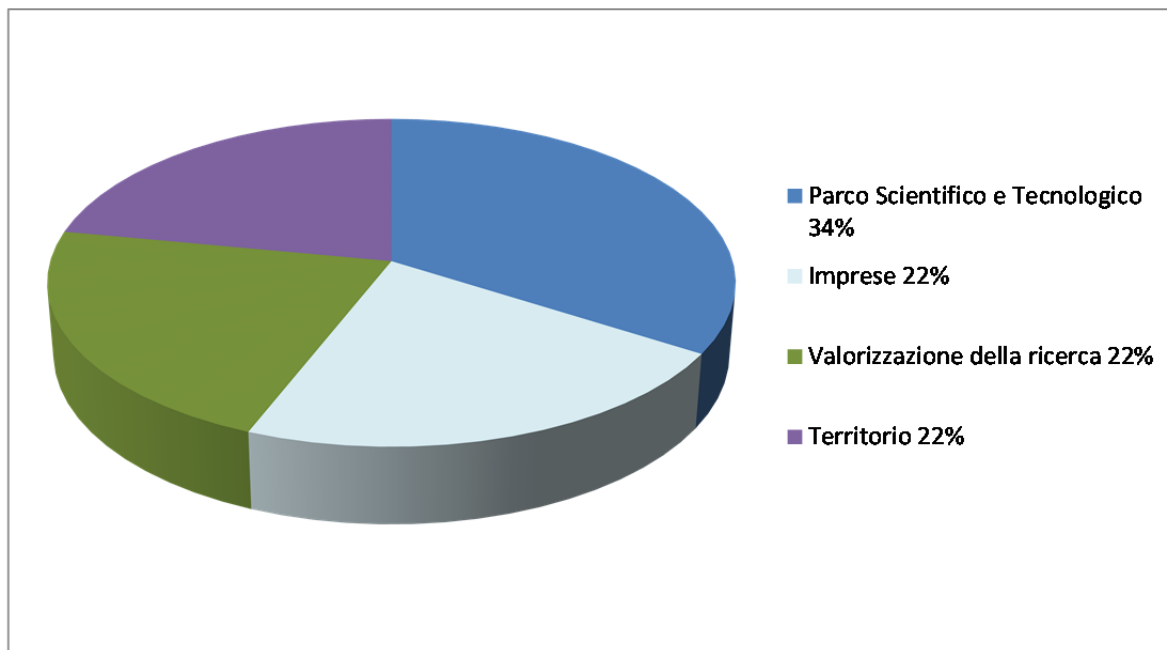
5. Obiettivi strategici

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 nell' allegato 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 9 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 2014, per i quali vengono stabiliti i relativi indicatori e target. Le modalità di raggiungimento sono previste in piani (o progetti) operativi.

Gli obiettivi operativi, indicatori, target e piani sono anch'essi sintetizzati nell'allegato tecnico 8.1.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'allegato tecnico 8.1 contiene 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 8.2.

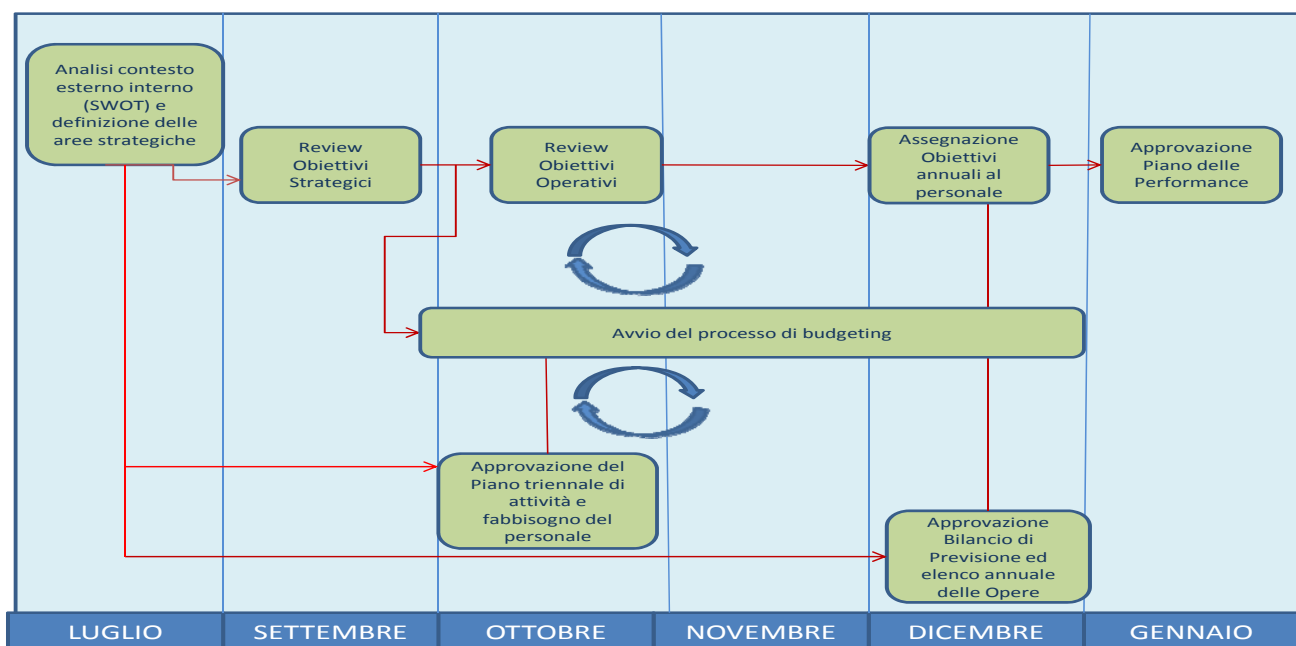
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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 13 – 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, BSI			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di luglio tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BSI, 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 2014
ID 2 Attività: Review obiettivi strategici e definizione nuovi obiettivi strategici Responsabili: Servizi, DGE, BSI			
MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
Nel mese di settembre, tutti i Servizi e DGE, con il coordinamento del Servizio BSI, 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 2014
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 2014
ID 4 Attività: Avvio del processo di budgeting ed elaborazione del bilancio di previsione Responsabili: Dirigenti dei Servizi, DGE, BSI			
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 BSI, 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 2014
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, BSI			

MODALITÀ	OUTPUT	DESCRIZIONI	TERMINI
I Servizi concorrono all'elaborazione del testo del PTA, con il coordinamento di BSI 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 2014
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 2014
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 2014
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 2014
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 2015

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il Consorzio a partire dall'esercizio in corso mette in atto la piena integrazione tra il ciclo del bilancio e il ciclo della *performance* (precedentemente assicurata a posteriori) garantendo totale coerenza fra i due elaborati. In dicembre 2013 è stato infatti approvato, congiuntamente al Bilancio di previsione 2014, il primo "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" che, come previsto dal DPCM 18 settembre 2012, è coerente con il Piano della performance e si inserisce nel ciclo della performance illustrato al punto 7.1.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

- Collegamento tra il Piano e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.
Il ciclo della performance, come già detto al punto precedente, si integra con il ciclo di bilancio; tuttavia si sottolinea che il processo risulta ancora incompleto sotto alcuni aspetti. In particolare il DPCM 18 settembre 2012, che definisce le linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione del sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi, prevede un'articolazione del bilancio e conseguentemente degli indicatori in missioni e programmi. Attualmente però AREA non applica tale previsione normativa ma classifica obiettivi ed indicatori secondo le aree strategiche individuate nel Piano della Performance 2013-2015 in attesa della futura classificazione della spesa in missioni e programmi che si pensa di attuare a partire dal 2015.
- Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione.
Recentemente l'ANAC ha fornito indicazioni alle amministrazioni pubbliche ai fini dell'avvio del ciclo della performance 2014-2016. In particolare, è stata sottolineata la necessità di integrazione del ciclo della performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla trasparenza, all'integrità e in generale alla prevenzione della corruzione. A tale riguardo si ricorda che a decorrere dal 2012 sono stati mappati i principali processi di produzione dei servizi resi all'utente finale, al fine della definizione dei relativi standard di qualità che vengono utilizzati quali indicatori e target di efficienza ed efficacia dell'azione dell'Amministrazione e monitorati puntualmente per garantirne l'effettiva applicazione. Tale processo continuerà nel 2014 poiché l'ente ha deciso di rivedere e completare la carta dei servizi con la finalità di migliorare l'offerta anche sulla base delle indicazioni ricevute dagli stakeholder attraverso le periodiche indagini di soddisfazione. Questo Consorzio inoltre ha impostato il Piano della performance 2014 – 2016 tenendo conto anche dell'evoluzione del quadro normativo sull'anticorruzione e, in particolare, dell'emanazione nel 2013 dei decreti legislativi n. 33 e n. 39 – sul riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità e trasparenza e il regime delle inconferibilità e incompatibilità degli incarichi presso le pubbliche amministrazioni. Per rendere evidente l'integrazione degli strumenti programmatici e, quindi, garantire il collegamento tra performance e prevenzione della corruzione, nel presente Piano della performance è esplicitamente previsto il riferimento a obiettivi, indicatori e target relativi ai risultati da conseguire tramite la realizzazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e dei Programmi triennali della trasparenza. In tale ottica di integrazione e coerenza, richiamata anche nell'Allegato 1 del Piano Nazionale Anticorruzione, questo Consorzio ha previsto nel Piano della performance 2014 – 2016 obiettivi, indicatori e target

sia per la performance organizzativa, sia per la performance individuale (obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione e ai Direttori dei Servizi coinvolti nella realizzazione del P.T.P.C).

- Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A partire dal 2014, quale ulteriore ambito di miglioramento, viene introdotta una nuova scala valutativa dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale. Detta modifica si è ritenuta opportuna sulla scorta delle osservazioni dell'OIV di cui alla relazione sul funzionamento del sistema 2012, ove l'organismo suggeriva di considerare alcune revisioni alla luce della necessità di ottenere una maggiore differenziazione dei giudizi attraverso la modifica della scala di misurazione. Il Consorzio ha inoltre voluto dare concretamente riscontro ai risultati della rilevazione del benessere operata nel 2013 utilizzando i nuovi questionari della CIVIT. In sede di restituzione dei risultati è emersa una scarsa condivisione del sistema di valutazione della performance individuale da parte del personale. E' stata quindi inserita nel sistema una nuova scala di valutazione in sostituzione di quella precedentemente prevista. Il nuovo strumento differenzia in modo considerevole la scala di valutazione rispetto al sistema previgente e assicura al valutatore una maggiore flessibilità di giudizio.

8. Allegati tecnici

Al presente piano risultano allegati tre documenti:

8.1. Obiettivi strategici ed operativi suddivisi per aree strategiche

8.2 Obiettivi operativi individuali di ruolo dei direttori di servizio.

8.3. Elenco aziende ed enti di ricerca insediati nel Parco Scientifico e Tecnologico

8.4. Elenco istituzioni scientifiche partecipanti al CER (Coordinamento Enti di Ricerca)

8.1 Obiettivi strategici ed operativi suddivisi per aree strategiche

Nel presente allegato vengono descritti gli obiettivi strategici (di carattere triennale) suddivisi per area strategica. Per ogni obiettivo sono stati individuati l'outcome, uno o più indicatori e uno o più target.

Gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi operativi da raggiungere nel 2014, per i quali vengono definiti obiettivi e target.

Legenda della Struttura Organizzativa Principale dell'Ente (Servizi) :

BSI - Servizio Bilancio, Insediamenti e Sistemi Informativi

LEG – Servizio Legale, Approvvigionamenti e Risorse Umane

PRF – Servizio Formazione, Progettazione e Gestione Progetti

SET – Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente

STT – Servizio Trasferimento Tecnologico

DGE – Direzione Generale

Ogni obiettivo assegnato ad un team è coordinato dal Servizio evidenziato in rosso.

PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO

PRIORITÀ POLITICHE

Il Parco Scientifico e Tecnologico di Trieste (AREA Science Park) ha come vocazione fondamentale l'aumento della competitività territoriale attraverso l'innovazione, dove per territorio si intende innanzitutto la regione Friuli Venezia Giulia ma, più in generale, tutto il territorio nazionale.

Questo significa mettere a disposizione dei centri di ricerca, pubblici e privati e delle aziende, servizi e attrezzature tali da facilitare la ricerca stessa e permettere alle aziende di svilupparsi, non solo localmente, aumentando fatturato e occupazione.

In tal senso per il periodo 2014-2016 si individuano le seguenti aree di intervento:

- Monitoraggio dei bisogni dei residenti finalizzato al miglioramento dell'offerta in termini di servizi ed infrastrutture logistiche
- Miglioramento dell'attrattività del Parco attraverso
 - Attività di pre-incubazione, incubazione e post-incubazione
 - Potenziamento delle infrastrutture dedicate alla ricerca con particolare riferimento alla creazione di un "laboratorio aperto sui materiali (Open Lab)"
 - Aumento della visibilità nazionale ed internazionale attraverso un'attività di marketing intensa e mirata a promuovere le potenzialità del Parco

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME		
1 A - CREARE PIÙ VALORE AI RESIDENTI	Maggior competitività dei residenti		
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • monitorare i bisogni dei residenti • migliorare i servizi nell'ottica della soddisfazione del cliente • selezionare i residenti ingresso 			
Costo stimato per il triennio: € 468.783			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
N° di residenti che hanno migliorato le proprie performance	% residenti che, rispetto all'inizio del triennio precedente hanno aumentato fatturato e occupazione	>75% ⁽¹⁾	BSI

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Definire un piano strategico-operativo di marketing per la valorizzazione dell'offerta e delle competenze delle aziende degli enti del parco			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Piano strategico e piano/i operativo/i di marketing definito e condiviso con i residenti	Publicazione e condivisione piano strategico e piano/i operativo/i di marketing	1 piano pubblicato	STT - BSI - IF - PRF - SET
2 - Avviare l'implementazione del piano operativo di marketing			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Implementazione dei servizi di marketing per i residenti	Numero di residenti coinvolti	almeno il 40% dei residenti	STT - BSI - IF - PRF - SET
3 - Miglioramento dei servizi ai residenti			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Stesura dei Service Level Agreement (Carta dei servizi)	n° carte realizzate	5	BSI - STT - SET - DGE
4 - Progettare ed adottare un sistema unico di ticketing per le problematiche relative all'utenza del parco			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Configurazione e dimensionamento del sistema di ticketing	scadenza	entro 30/09/2014	BSI - SET
Avvio sperimentale del sistema unico	scadenza	entro 31/12/2014	SET - BSI
5 - Aumentare il grado di soddisfazione percepito dai residenti			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Valore indice complessivo customer satisfaction	Valore indice 2014/Valore indice 2013	> 1	STT - BSI - IF - PRF - SET

⁽¹⁾ nella valutazione si terrà conto delle dinamiche economiche e occupazionali a livello regionale e nazionale

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
1 B - AVERE PIÙ RESIDENTI		Maggior impatto del parco sullo sviluppo del territorio	
PIANO STRATEGICO			
Azioni:			
<ul style="list-style-type: none"> sviluppare il marketing del parco presso imprese e strutture di ricerca (azione di creazione) realizzare nuovi servizi specializzati per attrarre segmenti specifici 			
Costo stimato per il triennio: € 407.736			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
n° residenti nel parco	N. residenti anno in corso / n° residenti anno precedente	> 1	STT
n° addetti occupati nel parco	n° addetti / n° addetti anno precedente	> 1	STT
OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Avviare l'implementazione del piano operativo di marketing per attrarre nuove aziende e strutture di ricerca performanti			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Approvazione e prima attuazione del piano di marketing per attrarre nuove aziende e laboratori	approvazione	30/06/2014	STT - DGE - IF - PRF - BSI - SET
2 - Realizzazione di nuovi servizi avanzati per i residenti			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Stesura dei Service Level Agreement (Carta dei servizi)	n° carte realizzate	≥ 3	STT - BSI - IF

AREA STRATEGICA: PARCO SCIENTIFICO

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
1 C - MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E AMPLIAMENTO DIMENSIONALE DEL PARCO		Miglioramento del benessere delle aziende insediate e maggiore attrattività del parco	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • mantenimento in efficienza e miglioramento delle infrastrutture esistenti • ampliamento dimensionale del parco e adeguamento delle infrastrutture 			
Costo stimato per il triennio: € 922.401			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Rispetto dei budget e delle tempistiche previste nel piano triennale dei lavori	totale impegni per l'attuazione del piano rispettando la tempistica/totale stanziamento di bilancio per l'attuazione del piano delle opere	>65%	SET
OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Attuazione del piano delle opere			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Rispetto dei budget e delle tempistiche previste nel piano triennale dei lavori	totale impegni per l'attuazione del piano rispettando la tempistica/totale stanziamento di bilancio per l'attuazione del piano delle opere	> 65%	SET - LEG

IMPRESE

PRIORITÀ POLITICHE

Area, per sua missione, svolge un'azione di diffusione dell'innovazione e di supporto al tessuto produttivo regionale e nazionale attraverso le attività di trasferimento tecnologico e formazione avanzata.

In tal senso per il periodo 2014-2016 si individuano le seguenti aree di intervento:

- Analisi, sostegno e sviluppo della filiera dell'innovazione: identificazione delle necessità di medie e grandi imprese ed individuazione, attraverso l'analisi dei brevetti esistenti, di "fornitori di alto livello (dal *Know how* alla componentistica)
- Favorire la creazione di network nazionali ed internazionali di imprese
- Sviluppare metodologie e servizi ad alto valore aggiunto volti ad accrescere la competitività dell'impresa. In particolare Area a mira a sviluppare ed offrire competenze nel settore del Foresight.

AREA STRATEGICA: IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME		
2 A - ACCELERARE L'EVOLUZIONE CULTURALE E RAFFORZARE LA CAPACITÀ DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE ESISTENTI	Maggior capacità delle imprese di immettere sul mercato prodotti innovativi		
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • monitorare i bisogni ed erogare i servizi di qualità e "customizzati" (azione di miglioramento) • divulgare e formare su temi emergenti (azione di miglioramento) 			
Costo stimato per il triennio: € 2.290.323			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
N° aziende che hanno avviato progetti di innovazione e formazione "custom"	N° aziende annualmente coinvolte in progetti di innovazione e formazione "custom"/N° aziende coinvolte in progetti analoghi nel 2013	> 1	PRF/STT

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Crescita rispetto al 2013 del N° aziende coinvolte in progetti di formazione custom			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Elenco delle aziende coinvolte	aziende che hanno avviato progetti di formazione nel 2014/aziende che hanno avviato progetti di formazione nel 2013	> 1	PRF
2 - Supportare le aziende, in particolare PMI, nella realizzazione di progetti d'innovazione attraverso gli interventi e i servizi per il TT consolidati			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Aziende che hanno usufruito di servizi e interventi di trasferimento tecnologico con la metodologia consolidata	Numero aziende	≥ 100	STT - PRF - IF
3 - Coinvolgere aziende, in particolare di medio-grande dimensione, attraverso nuovi approcci metodologici per l'identificazione di progetti di ricerca e sviluppo			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Aziende coinvolte attraverso la sperimentazione di nuovi approcci metodologici	Numero aziende	≥ 10	STT - PRF - IF

AREA STRATEGICA: IMPRESE

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME		
2 B - POTENZIARE LE RETI DI ARRICCHIMENTO E SCAMBIO DI CONOSCENZA E RELAZIONI FRA IMPRESE E RICERCA, FRA IMPRESE E IMPRESE E FRA IMPRESE E TERRITORIO (stakeholder)	Migliore capacità di innovazione interdisciplinare		
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • creare/rafforzare i network tra le imprese esterne e i residenti nel parco (interazioni di competenze, creazione di relazioni) (azione di creazione/miglioramento) • realizzare progetti e servizi dedicati all'internazionalizzazione (azione di miglioramento) 			
Costo stimato per il triennio: € 445.416			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
N° di eventi e progetti di networking attivati ⁽²⁾	Numero	≥ 15	STT

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Organizzazione eventi di scambio di conoscenza			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Elenco eventi e progetti	Numero	≥ 5	STT - IF

- ⁽²⁾ si considerano gli eventi / progetti, organizzati in modo tale da consentire:
- un reale trasferimento di conoscenze tra i partecipanti (es. eventi o progetti che prevedano momenti strutturati di networking nei quali AREA svolga un ruolo di coordinamento organizzativo-operativo);
 - momenti di matching tra domanda e offerta tecnologica o di business
 - la discussione e possibile formalizzazione di accordi di collaborazione tecnologica o di business tra i partecipanti (es. accordi di filiera, di rete, di collaborazione o trasferimento tecnologico, per favorire i quali AREA svolga un ruolo di coordinamento

VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

PRIORITÀ POLITICHE

Area supporta enti di ricerca, università ed imprese attraverso servizi di consulenza e formazione finalizzati a favorire la valorizzazione economica dei risultati della ricerca e delle tecnologie sviluppate.

In tal senso per il periodo 2014-2016 si individuano le seguenti aree di intervento:

- Favorire accordi con Enti e università finalizzati alla valorizzazione della ricerca
- Promuovere reti e collaborazioni internazionali finalizzate ad
 - attrarre ricercatori e studiosi anche attraverso strumenti quali borse di studio o work experience
 - individuare aree territoriali in cui vendere metodologie e servizi sviluppati da Area

AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME		
3 A - AUMENTARE IL VALORE, LA RICADUTA ECONOMICA E LA TRASFORMAZIONE DELLA RICERCA IN PRODOTTI E SERVIZI INNOVATIVI	Aumento della competitività economica del territorio attraverso l'attività di ricerca		
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • Creare/rafforzare i network tra le strutture di ricerca e le imprese residenti nel parco (creazione di relazioni, progetti) • Realizzare servizi di scouting e di valorizzazione dei risultati • Promuovere il trasferimento di conoscenze e gli accordi di collaborazione ricerca / imprese • Promuovere le cessioni di brevetti e licenze d'uso • sostenere la nascita di spin off 			
Costo stimato per il triennio: € 677.562			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Aumentare il valore, la ricaduta economica e la trasformazione della ricerca in prodotti e servizi innovativi	N° di valorizzazioni	? 60	STT

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Presentare progetti di valorizzazione dei risultati della ricerca			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
N° nuovi progetti proposti per il finanziamento	Numero	almeno 1	STT - PRF - IF
2 - Individuare e valutare nuovi risultati della ricerca			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
N° risultati candidati alla valorizzazione valutati	Numero	50	STT - IF
3 - Supportare la nascita e l'avvio di accordi ricerca - impresa per programmi di co-sviluppo e/o accordi di cessione o licenza di brevetto			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
N° di accordi avviati	Numero	20	STT - IF
4 - Creazione di spinoff dal mondo della ricerca			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
N° di spin off supportati	Numero	2	STT - PRF - IF

AREA STRATEGICA: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
3 B - MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA E DEI RICERCATORI ATTRAVERSO IL CONFRONTO INTERNAZIONALE		Aumento del grado di internazionalizzazione della ricerca	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • realizzare servizi dedicati (azione di miglioramento) • potenziare gli sportelli APRE, Welcome Office 			
Costo stimato per il triennio: € 92.853			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
N° azioni di internazionalizzazione	n° di consulenze di internazionalizzazione erogate/n° di progetti internazionali proposti ed eleggibili per il finanziamento	> 1	PRF

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Creazione di percorsi per il miglioramento delle risorse umane di ricerca			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Elenco borse + assegni + work experience attribuiti	N° mensilità erogate nel 2014 per borse, assegni di ricerca e work experience/N° mensilità erogate all'anno per borse, assegni di ricerca e work experience erogate nel 2013	? 1	PRF
2 - Potenziamento sportelli APRE e Welcome office			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Elenco beneficiari consulenze e progetti	N° consulenze + N° progetti proposti ed eleggibili nel 2014/N° consulenze + N° progetti proposti ed eleggibili nel 2013	> 1	PRF

TERRITORIO

PRIORITÀ POLITICHE

Area contribuisce alla crescita culturale, economica ed occupazionale del territorio in cui opera attraverso la diffusione tecnologie e metodologie innovative.

In tal senso per il periodo 2014-2016 si individuano le seguenti aree di intervento:

- Favorire la crescita occupazionale soprattutto attraverso l'attività formazione avanzata
- Favorire l'attrattività del territorio anche attraverso rapporti costruttivi con gli enti locali

AREA STRATEGICA: TERRITORIO

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
4 A - FAVORIRE LA CRESCITA OCCUPAZIONALE SUL TERRITORIO DI PERSONALE TECNICO E DI RICERCA		Aumento dell'occupazione	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> Migliorare l'occupabilità dei ricercatori e tecnici che partecipano alle azioni formative dell'ente 			
Costo stimato per il triennio: € 288.099			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
% di occupazione a sei mesi dal termine delle azioni di formazione per ricercatori e tecnici	N° occupati a 6 mesi/N° destinatari interventi di formazione	≥ 60%	PRF

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Creazione di percorsi di formazione a sostegno della competitività del territorio			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
N° partecipanti occupati a 6 mesi / n° partecipanti	N° occupati a 6 mesi/N° destinatari interventi di formazione	≥ 60%	PRF

AREA STRATEGICA: TERRITORIO

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
4 B - CONTRIBUIRE ALL'ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO		Crescita economica del territorio	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> Migliorare la visibilità del territorio attraverso accordi con istituzioni locali 			
Costo stimato per il triennio: 208.357 €			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Realizzazione del piano di marketing territoriale	n° istituzioni coinvolte	almeno 3	STT

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Sviluppo di un piano di marketing territoriale			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Approvazione e avvio del piano di marketing territoriale	approvazione proposta di piano	entro 31/12/2014	STT

SERVIZI GENERALI

PRIORITÀ POLITICHE

Nell'area strategica Funzioni generali vengono considerate le attività di carattere amministrativo che non coinvolgono stakeholder esterni ma che hanno una funzione strategica.

Per il periodo 2014-2016 si ritengono prioritarie:

- Formazione e sviluppo professionale del personale che costituisce lo stakeholder "chiave" poiché la crescita e la competitività dell'Ente vengono garantite solo attraverso personale motivato, consapevole e competente
- Analisi dei vincoli normativi che impediscono lo sviluppo di carriera del personale a tempo indeterminato e determinato
- Miglioramento degli strumenti contabili volti a garantire una più efficace gestione delle risorse

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5A - MIGLIORARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE		Rendere più efficace l'azione dell'ente verso gli stakeholder	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornare i piani formativi • Progettare gli interventi • Selezionare soggetti erogatori (persone fisiche e giuridiche) • Monitorare e rendicontare il risultato attraverso il sistema delle competenze specialistiche (azione di miglioramento) 			
Costo stimato per il triennio: € 258.177			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Attuazione del programma formativo annuale	n° programmi attuati nel triennio	3	LEG

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Assicurare il buon livello formativo del personale anche in presenza di tagli alla spesa			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Attuazione del programma formativo	Numero ore formative pro capite anno in corso/media numero ore formative pro capite ultimo triennio	80%	LEG

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5 B - MIGLIORARE GLI STRUMENTI DI GESTIONE PROGETTI/ATTIVITÀ		Introdurre strumenti di innovazione gestionale che consentano di migliorare l'efficienza dell'ente	
PIANO STRATEGICO			
Azioni:			
<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di un software di gestione dei progetti a vita intera e pluriservizio, che, in più fasi successive, utilizzi i dati del programma di contabilità, quelli del programma paghe e quelli del programma timesheet 			
Costo stimato per il triennio: € 265.602			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
gestione del bilancio per progetti	scadenza	31/12/2014	BSI
gestione dei Progetti pluriennali a "vita intera"	% progetti gestiti a vita intera	100%	BSI

OBIETTIVI OPERATIVI			
<i>1 - Sviluppo di software di integrazione tra budget di progetto, bilancio finanziario e rendiconto</i>			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Sviluppo software	scadenza	completamento fase analisi e sviluppo prototipo entro il 31/12/2014	BSI
<i>2 - Recupero di efficienza ed economicità delle attività commerciali dell'ente</i>			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
formulazione di proposte di miglioramento della gestione economica e risparmio sui costi di gestione (almeno 5%)	scadenza	31/12/2014	BSI - SET

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5 C - MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE DEI PROGETTI/ATTIVITÀ		Garantire la trasparenza, rappresentatività e la completa sostenibilità di bilancio dei progetti/attività realizzati dell'ente	
PIANO STRATEGICO			
Azioni:			
• Ottemperare agli standard qualitativi stabiliti (azione di miglioramento)			
Costo stimato per il triennio: € 418.590			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Monitoraggio dei servizi mappati (tempi e costi)	n° servizi monitorati/totale servizi mappati	90%	STT

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Assicurare l'ottemperanza agli standard qualitativi in ottica di progressivo miglioramento			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Rapporto di monitoraggio e misurazione (tempi e costi)	numero servizi conformi agli standard qualitativi/numero complessivo di servizi mappati	90%	STT - BSI - PRF - LEG - SET - DGE

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
<i>5 D - MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI MONITORAGGIO DELLE PARTECIPAZIONI</i>		Garantire efficienza, efficacia e sostenibilità del sistema AREA verso gli stakeholder	
PIANO STRATEGICO			
Azioni:			
<ul style="list-style-type: none"> • 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) 			
Costo stimato per il triennio: € 50.544			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Sistema strutturato e informatizzato di controllo	% partecipate monitorate	100%	DGE

OBIETTIVI OPERATIVI			
<i>1 - Attuazione delle linee guida per il controllo delle società partecipate dall'ente</i>			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Report di monitoraggio	scadenza	31/12/2014	DGE - BSI

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5 E - PARI OPPORTUNITÀ		Assicurare stabilmente pari opportunità alle risorse umane del Consorzio	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: • Assicurare pari opportunità all'interno dell'amministrazione stabilendo obiettivi concreti e raggiungibili in collaborazione con il CUG (azione di miglioramento)			
Costo stimato per il triennio: € 53.424			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Assicurare stabilmente pari opportunità alle risorse umane di AREA	n° azioni	3 azioni positive	LEG

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Assicurare stabilmente pari opportunità alle risorse umane di AREA			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Redazione di uno studio in merito ai vincoli attuali alle possibilità assunzionali di Area, esame di alternative praticabili e definizione di una politica di comunicazione al personale dei vincoli parziali e totali che residuano	scadenza	31/12/2014	LEG

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5 F - PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		Garantire agli stakeholder il massimo impegno dell'ente nel contrasto ai fenomeni di corruzione	
PIANO STRATEGICO			
Azioni: • Una volta individuate le aree a rischio di corruzione e il personale afferente alle medesime, articolare un programma formativo, costituire i gruppi ed erogare la formazione. Aggiornamento periodico			
Costo stimato per il triennio: € 146.352			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Assicurare la formazione al personale generale e speciale	% di personale formato	100%	LEG
Aggiornamento annuale del piano	scadenza	31/12 di ciascuna annualità	LEG

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Assicurare la formazione speciale al personale (dirigenti, responsabili, referenti)			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Integrazione piano formativo ed erogazione formazione	% di ore erogate rispetto alle ore pianificate	100%	LEG
2 - Aggiornamento annuale del piano			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Aggiornamento del piano anticorruzione	scadenza	31/12/2014	LEG

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME		
5 G - AGGIORNAMENTO CONTINUO AI FINI DELLA TRASPARENZA	Garantire la trasparenza informativa totale dell'ente per gli stakeholder		
PIANO STRATEGICO			
Azioni: <ul style="list-style-type: none"> • Assicurare il 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 accessibile in scrittura da tutti gli uffici interessati, che rispetti pienamente la normativa e sia adeguabile rispetto alle sopravvenienze senza il ricorso a fornitori esterni • Redigere un'istruzione operativa al personale e formarlo (azione di miglioramento) 			
Costo stimato per il triennio: € 38.533			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Adempimento degli obblighi di trasparenza	n° verifiche annuali	3	DGE

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Completamento dell'area riservata sul sito web dell'Ente accessibile in scrittura da tutti gli uffici interessati alla trasparenza			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Completamento sito e avvio operatività	scadenza	31/12/2014	DGE - LEG - BSI

AREA STRATEGICA: SERVIZI GENERALI

OBIETTIVO STRATEGICO		OUTCOME	
5 H - AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ E L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE		Miglioramento dell'immagine dell'ente	
PIANO STRATEGICO			
Azioni:			
• Misurare sistematicamente la brand reputation di AREA (azione di creazione/miglioramento)			
Costo stimato per il triennio: € 657.075			
INDICATORE	FORMULA	TARGET TRIENNALE 2014 - 2016	SERVIZIO RESPONSABILE
Miglioramento della brand reputation di AREA	Parole chiave, analisi di piattaforme online, di social media e interviste dirette	miglioramento rispetto il 2013	DGE

OBIETTIVI OPERATIVI			
1 - Migliorare la brand reputation on line			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Rapporto di monitoraggio 2014	indice sintetico 2014/ indice sintetico 2013	>1	DGE - STT
2 - Avviare il monitoraggio della brand reputation off line (base per successivi miglioramenti)			
INDICATORE	FORMULA	TARGET 2014	TEAM
Indagine su un campione di stakeholder	Risultati indagine	31/12/2014	DGE - STT

8.2 Obiettivi operativi individuali di ruolo dei direttori di servizio.

Oltre agli obiettivi presentati nel precedente allegato, ai direttori delle singole strutture vengono assegnati dal Direttore Generale, mediante un processo partecipato, ulteriori obiettivi individuali di ruolo, di seguito descritti

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
BSI_IND1	Migliorare il valore dei servizi ICT e la sua percezione da parte dei residenti	Redazione della carta dei Servizi ICT	30.06.2014	Verificare i livelli di servizio attuali, intervenire nei casi di inadeguatezza del servizio o di incertezza nella definizione delle prestazioni. Redarre il documento e verificarne l'accoglimento da parte di alcuni utenti campione.
BSI_IND2	Migliorare la conoscenza reciproca tra i residenti	Media dell'espressione di gradimento dell'evento B2B tra residenti su una scala: 1. non interessante; 2. interessante; 3. valido; 4. molto valido.	3. Valido	Definire la tipologia e il programma dell'evento, promuovere la massima partecipazione. Organizzare e partecipare attivamente all'evento. Raccogliere una valutazione del gradimento.
BSI_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.2014	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
SET_IND1	Carta dei servizi relativi agli standard qualitativi degli edifici, delle infrastrutture e degli impianti tecnologici	50% degli edifici di Area Science Park	31/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di parametri tecnici caratterizzanti gli edifici, gli impianti tecnologici e le infrastrutture di maggior interesse per gli utenti insediati • Ricerca d'archivio sulla documentazione progettuale e/o as-built disponibile • Rilievi in situ per validazione risultati ricerca d'archivio e acquisizione dati non ricavabili da documentazione progettuale e/o as built • Redazione di schede tecniche esplicative
SET_IND2	Adempimenti propedeutici per la redazione della certificazione energetica degli edifici	100% degli edifici di Area Science Park	31/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione edifici e relativi impianti soggetti a APE • Acquisizione delle caratteristiche degli impianti, modalità di funzionamento, stato di conservazione • Acquisizione delle caratteristiche degli elementi edilizi necessari per APE (strutture opache/vetrate, verticali/orizzontali)
SET_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.2014	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
LEG_IND1	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Aggiornamento del piano anticorruzione e del registro rischi	31/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> • aggiornare le aree a rischio; • individuare per ciascuna area gli interventi per ridurre i rischi; • programmare iniziative di formazione; • individuare i referenti e i soggetti tenuti a relazionare al R.P.C.; • individuare per ciascuna misura il responsabile e il termine per l'attuazione; • definire misure per l'aggiornamento ed il monitoraggio del P.T.P.C.;
LEG_IND2	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Attuare tutte le misure obbligatorie di competenze del Responsabile della prevenzione della corruzione	31/12/2014	Elenco delle misure obbligatorie riportato nel piano anticorruzione
LEG_IND3	Assicurare pari opportunità all'interno di AREA	Redifere e discutere con le OO.SS e il CUG il regolamento generale per il telelavoro	30/06/2013	Predisposizione ed erogazione questionario al personale; individuazione delle casistiche nelle quali è possibile l'utilizzo del telelavoro; redazione e discussione di un testo di regolamento; approvazione e sottoscrizione del testo

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
STT_IND1	Progetto Foresight: gestione allineata alle disponibilità finanziarie	Realizzazione di almeno un workshop con esperti internazionali su un tema indicato dal Gruppo di Pilottaggio del progetto	31.12.2014	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 una nuova attività strategica.	Approvazione della proposta progettuale dal CdA	31.12.2014	Rappresentanza dell'Ente verso l'esterno per sviluppare e attivare nuove attività strategiche, coerenti con la missione dell'Ente e predisposizione di un progetto, da approvare in CdA. Tra queste attività strategiche va ricompresa la individuazione, messa a punto e implementazione di nuovi modelli di TT, sia a favore delle imprese che della ricerca, coerenti con le risorse che saranno rese disponibili dalla partecipazione a progetti Regionali/nazionali/internazionali.
STT_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.2014	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO
PRF_IND1	sostenere lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo regionale	realizzazione di un ITS nell'area "Nuove tecnologie della Vita" ai sensi del Piano territoriale triennale regionale 2014/2016	entro il 31/12/2014	Presentazione proposta di candidatura e costituzione di una fondazione in partecipazione
PRF_IND2	migliorare l'offerta dei servizi	realizzazione della carta dei servizi offerti dallo sportello Welcome Office FVG	entro il 31/12/2014	ricognizione e proceduralizzazione delle attività sviluppate dallo sportello W.O.
PRF_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.2014	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.

8.3. Elenco Aziende ed enti di ricerca insediati nel Parco Scientifico e Tecnologico

IMPRESE	
1Sun S.r.l.	Innovation Factory S.r.l.
A.P.E. Research S.r.l.	Innovative Technological Systems S.r.l.
AB Analitica S.r.l.	INSIEL - Informatica per ili Sistema degli Enti Locali S.p.A. con socio unico
Adienne S.r.l.	Insiel Mercato S.p.a.
AEP Polymers S.r.l.	Interfase S.r.l.
Amped S.r.l.	I-Sky Engineering S.r.l.
Arco Solutions S.r.l.	Isomorph Production S.r.l.
Arsenal S.r.l.	ITAL TBS Telematic & Biomedical Services S.p.A.
Asse S.r.l.	Kyma S.r.l.
Astra Yacht S.r.l.	Medigenia S.r.l.
Athonet S.r.l.	Medishare S.r.l.
Barcheyacht S.r.l.	ModeFinance S.r.l.
Bracco Imaging S.p.A.	Neurocomscience S.r.l.
CCAT - Microsoft S.r.l.	NRE Research S.r.l.
C-Energy S.r.l.	O3 Enterprise S.r.l.
Cluster Reply S.r.l.	Plus S.r.l.
Computerway S.r.l.	Prodigys Technology S.r.l.
CPI-ENG S.r.l.	Promoscience S.r.l.
Deltalog S.r.l.	Puntix Studio S.n.c. di Andrea Puntin & Michelle Fuccaro
Demus Lab S.r.l.	Quality Systems Management & Health S.r.l.
Ditta dott. Dino Paladin	Rottapharm Biotech S.r.l.
Dr. Schär S.p.A.	Scienza Benessere e Salute S.r.l.
EBM - Elettronica Bio Medica S.r.l.	Servernet S.r.l.
Eidon-Kaires S.r.l.	SET - Sistemi Evoluti per i Trasporti S.r.l.
Elcon Elettronica S.r.l.	Shoreline Società cooperativa
Elimos S.r.l.	Sicom Test S.r.l.
EMAZE Networks S.p.A.	Sigea S.r.l.
Ergolines Lab S.r.l.	Simulware S.r.l.
Ermetris S.r.l.	Sine Sole Cinema S.r.l.
ESTECO S.p.A.	Synaps Technology S.r.l.
Euroclone S.p.A.	T. & B.e Associati S.r.l.
Evolution Technology Laboratories S.r.l.	T-Connect S.r.l.
Forgetech S.r.l.	TECNA S.r.l.
G&Life S.p.A.	Tecnobiopromo S.r.l.
Geniuschoice S.r.l.	Tecnovia S.r.l.
Glance Vision Technologies S.r.l.	Tellus S.r.l.
Gruppo Pragma S.r.l.	Teorema Engineering S.r.l.
Health Robotics S.r.l.	Termovoltaica S.r.l.
Hydrotech S.r.l.	Test Veritas S.r.l.
Idea Prototipi S.r.l.	ThunderNIL S.r.l.
Idrostudi S.r.l.	Transpobank S.r.l.
Illycaffè S.p.A.	Ubiz3D 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	Elettra - Sincrotrone Trieste S.C.p.A.
CNR - Istituto di Struttura della Materia	FIF - Fondazione Italiana Fegato Onlus
CNR - Istituto Officina dei Materiali - Laboratorio TASC	I.C.G.E.B. - International Centre For Genetic Engineering and Biotechnology
Consorzio per il Centro di Biomedicina Molecolare Scarl	INFN - Istituto Nazionale per la Fisica Nucleare

8.4. Elenco 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 Montagna	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 Onlus	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	