



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

# RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012

Adottata il 22 maggio 2013 e  
validata il 10 giugno 2013

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012

Adottata il 22.05.2013 e validata il 10.06.2013

(art. 10, comma b e art.13, comma 6 lettera b) del D.Lgs. v.  
150/2009)

## 1. PRESENTAZIONE E INDICE

---

Il D.Lgs. n. 150/2009 attribuisce alla “Relazione sulla performance” la funzione di evidenziare a consuntivo i risultati della performance organizzativa ed individuale conseguiti rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione, rilevando gli eventuali scostamenti registrati.

Nella presente “Relazione sulla performance 2012” il Consorzio per l’AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d’ora innanzi “AREA”) illustra agli stakeholder interni ed esterni, in un’ottica di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti, il grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, nonché individuali definiti nel “Piano della performance 2012-2014” accessibile dal sito istituzionale di AREA ([www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it)) nell’apposita sezione “Trasparenza, Valutazione e Merito”.

Il ciclo 2012 è stato introdotto dal Piano della Performance 2012-2014 adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione d.d. 30.01.2012, n. 4; il Piano è stato successivamente revisionato e aggiornato a seguito di sopravvenienze con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione d.d. 25.10.2012, n. 94. Entrambe le revisioni sono pubblicate sul sito istituzionale di AREA ([www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it)) nell’apposita sezione “Trasparenza, Valutazione e Merito”.

All’interno della relazione vengono descritti i risultati organizzativi raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rilevati gli eventuali scostamenti, criticità e opportunità di miglioramento, tenuto conto del contesto esterno e delle caratteristiche di AREA.

La presente relazione viene redatta sulla base delle indicazioni della CIVIT contenute nella delibera 5/2012 “Linee guida ai sensi dell’art.13, comma 6, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art.10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”; si è inoltre tenuto conto di quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 22/2011 in tema di bilancio di genere.

Non ritengo di andare fuori tema segnalando che nel 2013 AREA si è dotata di un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della Performance, applicato a decorrere dal ciclo attualmente in atto (2013-2015). L’adozione del nuovo strumento è stata determinata soprattutto dalla volontà della nuova amministrazione di AREA di raggiungere un diverso livello di maturazione del sistema, nella consapevolezza che l’enunciazione di strategie e obiettivi chiari e univoci costituisca una componente essenziale nel successo di un’organizzazione e nella motivazione del suo personale. Perseguendo questo obiettivo, si è tenuto conto dei suggerimenti migliorativi espressi dall’OIV nella Relazione sul funzionamento del sistema relativa al 2011, nonché delle osservazioni della CIVIT contenute nel Rapporto individuale sull’avvio del ciclo di gestione della performance per l’annualità 2012 - Area Science Park.

Ritengo, inoltre, doveroso esprimere un sentito ringraziamento a tutto il personale di AREA e della società in house Innovation Factory s.c. r.l., che costituisce un’importante articolazione organizzativa di AREA, per il lavoro svolto nell’anno trascorso. Sono dell’avviso che miglioramenti sul piano organizzativo possano e debbano essere pensati e attuati per rendere più efficace l’azione di AREA in un contesto economico-finanziario difficile come quello attuale, ma non posso non riconoscere il costante impegno di tutta la struttura per il conseguimento degli obiettivi che di anno in anno sono stati stabiliti e, a volte, repentinamente modificati in considerazione dei nuovi orientamenti strategici elaborati. Confido che quest’impegno venga mantenuto anche per i prossimi anni del mio mandato.

Il Presidente  
Prof. Adriano De Maio

## INDICE

1. PRESENTAZIONE E INDICE .....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....	5
2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO .....	5
2.2 L'AMMINISTRAZIONE .....	6
2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI .....	10
2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ.....	22
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	25
3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	25
3.2 OBIETTIVI STRATEGICI .....	27
3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI .....	30
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ .....	34
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE .....	38
5.1 Personale suddiviso per tipologia contrattuale e genere.....	38
5.5 Operatività del CUG.....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	42
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	42
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione ella performance .....	43

## 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

### 2.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO

L'ambito territoriale di esercizio della mission di AREA è prevalente quello nazionale, con una particolare dedizione per il territorio della Regione Friuli Venezia Giulia, sottolineata anche dallo Statuto. Tra gli stakeholder di AREA ruolo significativo rivestono le imprese che nell'attuale congiuntura economica sfavorevole registrano una notevole sofferenza.

Dai dati riportati nella seguente tabella risulta che nel 2012 si è registrata una generalizzata contrazione del numero di imprese in tutte e quattro le province della regione Friuli Venezia Giulia.

**Tabella 1 - Evidenza andamento delle Imprese nel Friuli Venezia Giulia (per provincia e complessivo)<sup>1</sup>.**

REGIONE FVG	Imprese al 31.12.2012		Movimenti al 31.12.2012		
	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo
Gorizia	10.909	9.519	646	809	-163
Pordenone	28.041	25.543	1.510	1.902	-392
Trieste	16.745	14.498	1.070	1.194	-124
Udine	52.835	46.858	2.614	3.103	-489
<b>TOTALE</b>	<b>108.530</b>	<b>96.418</b>	<b>5.840</b>	<b>7.008</b>	<b>-1.168</b>

L'andamento sfavorevole è confermato anche in rapporto ai dati regionali dell'ultimo triennio.

**Tabella 2 - Evidenza andamento delle Imprese nel Friuli Venezia Giulia nel triennio 2010-2012<sup>2</sup>.**

Imprese	2010	2011	2012
Registrate	109.952	109.658	108.530
Attive	98.464	97.927	96.418

Anche l'andamento dell'occupazione nell'attuale congiuntura economico-sociale appare preoccupante. Dopo una modesta crescita nel 2011, si assiste ad un nuovo declino nel 2012, sia per quanto riguarda il dato nazionale che con riferimento al dato regionale del Friuli Venezia Giulia. Le rilevazioni ISTAT relative ai primi mesi 2013 rappresentano una situazione in progressivo peggioramento.

**Tabella 3 - Evidenza andamento dell'occupazione nel Friuli Venezia Giulia e in Italia nel triennio 2010-2012 (dato medio annuo)<sup>3</sup>.**

	Friuli Venezia Giulia	Italia
2010	508.000	22.872.000
2011	511.000	22.967.000
2012	507.000	22.899.000

<sup>1</sup> Dati tratti dal registro imprese delle CCIAA raccolti dal sistema InfoCamere.

<sup>2</sup> Dati tratti dal registro imprese delle CCIAA raccolti dal sistema InfoCamere.

<sup>3</sup> Dati tratti dalle tabelle ISTAT.

## 2.2 L'AMMINISTRAZIONE

In rapporto al contesto esterno descritto nel paragrafo che precede, AREA ha dimostrato un buon grado di stabilità.

Il numero di enti, centri e imprese di ricerca insediati è in lieve ma costante crescita.

**Tabella 4 - Andamento degli insediamenti nei comprensori del parco scientifico e tecnologico**

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

Sempre con riguardo agli insediamenti si osserverà che i comprensori in provincia di Trieste (Padriciano e Basovizza) presentano un numero sostanzialmente stabile di insediati. Una crescita notevole hanno registrato gli insediamenti nel comprensorio recentemente potenziato di Gorizia. A Pordenone, comprensorio gestito da società partecipata in misura minoritaria da AREA, dove il contributo di AREA consiste nello svolgimento delle istruttorie tecnico-scientifiche ed economico-finanziarie sui programmi presentati dai candidati all'insediamento, la diminuzione degli insediati rappresenta, da un punto di vista relativo, un dato poco incidente sull'attività complessiva di AREA.

**Tabella 5 - Andamento degli insediamenti nei 4 comprensori**

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

Anche i dati occupazionali sembrano autorizzare una cauta soddisfazione. Di seguito si riportano i dati relativi all'occupazione nei comprensori nel triennio di riferimento.

**Tabella 6 - Andamento dell'occupazione nei comprensori del parco scientifico e tecnologico.**

Anno	Addetti a fine anno
2010	2306
2011	2406
2012	2412

Le attività di Formazione e di Trasferimento Tecnologico presentano un andamento coerente rispetto al contesto esterno di cui al capitolo precedente. In particolare, coerentemente con l'andamento occupazionale nel territorio regionale, il numero dei partecipanti all'attività di formazione è in netto aumento, mentre si registra una flessione di work experience/tirocini/stage e assegni di ricerca in ragione della minore disponibilità di finanziamenti esterni.

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

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

Nonostante la situazione di contrazione della spesa pubblica e la riduzione dei finanziamenti di fonte pubblica, la situazione economico-finanziaria di AREA rimane solida, come dimostrato dalle principali risultanze di bilancio.

**Tabella 8 - Andamento delle entrate e delle spese correnti.**

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

La situazione del personale assunto è in leggera crescita a causa dell'accensione di alcuni rapporti di lavoro flessibile strumentali alla gestione di specifici progetti di trasferimento tecnologico. La dotazione organica, invece, risulta ridotta a seguito del D.P.C.M. 22.1.2013, adottato in attuazione della spending review.

**Tabella 9 - Personale in servizio.**

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

E' stata operata anche nel 2012 l'indagine di clima. L'indagine di clima è uno strumento conoscitivo che aiuta a monitorare in maniera sistematica le percezioni collettive e a condividere le soluzioni per il miglioramento. Ogni anno Area effettua un monitoraggio che coinvolge l'intera organizzazione su una serie di dimensioni riassunte a loro volta in cinque sezioni principali (LAVORO, BENESSERE, COMUNICAZIONE, ORGANIZZAZIONE e RELAZIONI SOCIALI): queste dimensioni vengono valutate su una scala a 5 passi. Viene poi lasciato ampio spazio al libero commento e alle eventuali proposte.

Anche quest'anno la partecipazione è stata notevole e ha raggiunto quasi il 90% di tutto il personale chiamato a partecipare (130 persone). I risultati del monitoraggio sono stati oggetto di presentazione e analisi a tutta l'organizzazione in apposite riunioni collettive e di Servizio.

Le relazioni sociali si confermano essere gli aspetti più positivi del clima: sono generalmente buoni i rapporti interpersonali con i colleghi e i superiori, la disponibilità a collaborare e il senso di appartenenza al proprio gruppo.

La percezione circa le caratteristiche del lavoro è rimasta pressoché costante rispetto all'anno precedente: tra gli aspetti considerati più positivi si confermano l'autonomia operativa di cui si può disporre e la varietà del lavoro che costituisce un elemento di arricchimento delle proprie competenze.

Anche gli aspetti riconducibili al benessere rimangono mediamente positivi, pur con qualche criticità in più legata all'equilibrio tra tempo di lavoro e tempo libero.

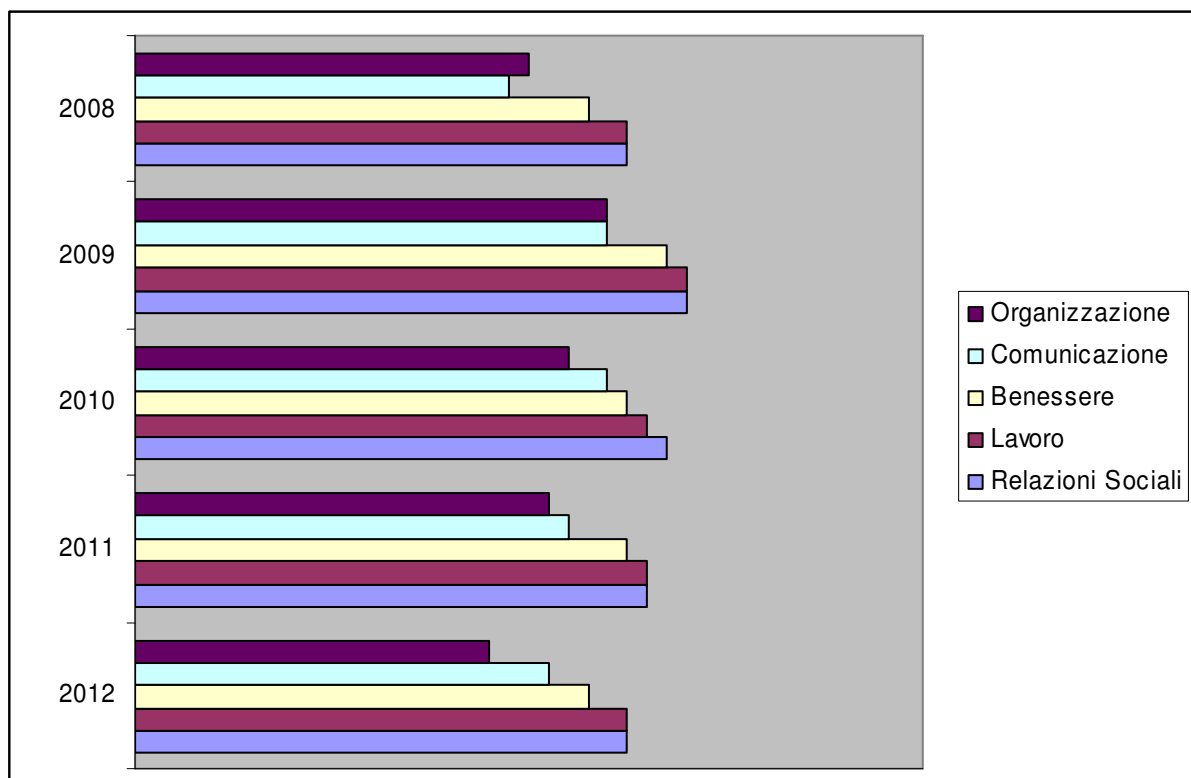
Organizzazione e comunicazione, infine, nonostante i cambiamenti intervenuti nella governance dell'Ente durante l'anno, si mantengono positivi per tutte le dinamiche che riguardano l'appartenenza e la condivisione dei valori di fondo dell'organizzazione.

**Tabella 10 - Risultati dell'indagine di clima nel quinquennio.**

	2012	2011	2010	2009	2008
Relazioni Sociali	3,5	3,6	3,7	3,8	3,5
Lavoro	3,5	3,6	3,6	3,8	3,5
Benessere	3,3	3,5	3,5	3,7	3,3
Comunicazione	3,1	3,2	3,4	3,4	2,9
Organizzazione	2,8	3,1	3,2	3,4	3,0



Figura 1 - Rappresentazione grafica relativa ai risultati dell'indagine di clima nel quinquennio.



### 2.3 I RISULTATI RAGGIUNTI

Nelle pagine successive si sintetizzano, in forma schematica, i risultati raggiunti nel 2012 declinati per stakeholder. Ogni gruppo di stakeholder rappresenta un'area strategica; per ciascuno di essi si sono definiti gli outcome (risultati ultimi di un'azione per gli stakeholder), gli obiettivi triennali (target), gli obiettivi operativi 2012 con i rispettivi indicatori e l'output (risultato conseguito nell'anno).

STAKEHOLDER	MISSION
RISORSE UMANE	Formare a livello di eccellenza le RU di AREA (IF e BI) con focalizzazione sulle competenze distintive e con capacità di loro valorizzazione
PARCO SCIENTIFICO	Favorire la crescita dimensionale, qualitativa e relazionale (DQR) degli insediati (Enti di ricerca ed imprese)
IMPRESE	Favorire la crescita dimensionale, qualitativa e relazionale (DQR) delle IMPRESE nazionali
RICERCA	Valorizzazione della ricerca e del potenziale scientifico, tecnologico ed economico a livello internazionale
AMBIENTE ED ENERGIA	Contribuire al miglioramento dell'ambiente con le fonti di energia rinnovabili e del risparmio energetico
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Supportare le PA nella ricerca, nell'innovazione e nello sviluppo imprenditoriale

Accanto all'output, è riportato il livello di raggiungimento dell'obiettivo 2012. Per gli obiettivi strategici il livello di raggiungimento è espresso in classi di risultato: da 1 (del tutto insufficiente) a 5 (livello di raggiungimento ottimo). Per gli obiettivi operativi (KPI) in termini dicotomici (raggiunto/non raggiunto).

**STAKEHOLDER: Risorse Umane**
**1**
**Missione: Formare a livello di eccellenza le RU di AREA (IF e BI) con focalizzazione sulle competenze distintive e con capacità di loro valorizzazione**
**OUTCOME**

- 1) Crescita e diffusione interna delle metodologie derivate da COMPETENZE DISTINTIVE di AREA per:
  - a. la valorizzazione dei risultati della ricerca e la crescita imprenditoriale;
  - b. la formazione per lo sviluppo di impresa e per la gestione di ricerca e innovazione;
  - c. la promozione di reti di eccellenza scientifiche ed imprenditoriali
- 2) Capacità delle RU di AREA di applicare le metodologie ottimizzate a livello nazionale ed internazionale.

TARGET TRIENNALE	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Almeno 3 persone di AREA (o IF) al livello di "dominio" per ogni metodologia distintiva	Almeno 1 persona a livello di dominio per ciascuna delle competenze inserite nel catalogo delle competenze e metodologie distintive	censite 70 competenze (livello 5)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distintive censite nel catalogo	Censite 3 competenze (KPI raggiunto)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16		
Incremento dell'indice di Rapid Strategic Assessment (RSA) dell'Ente: da 3,1 a 4,5;	incremento dell'indice RSA di AREA/IF da 3.1 a 3.5	non svolto
Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane;	Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	6 progetti/accordi raggiunti (livello 5)
Trasferimento metodologie di "capacity building" in almeno 5 paesi esteri;		
Numero ore di attività di formazione erogate almeno 7000 nel triennio.	Almeno 2500 ore di attività di formazione erogata	2305 ore (KPI non raggiunto)
Numero partecipanti attività di formazione almeno 2250 nel triennio	Almeno 800 partecipanti attività di formazione	1767 partecipanti (livello 5)

TARGET TRIENNALE	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel triennio)	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	8 standard di qualità (livello 5)
Importo delle entrate proprie dell'ente	entrate proprie superiori a 14 milioni di euro	€ 14.334.386,81 (livello 3)
Potenziamento e implementazione della rete e dei servizi informatici dell'Ente	Attuazione del piano di informattizzazione dell'Ente	valutazione da parte del DG (si veda la relazione)
Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'Ente attraverso la qualità degli atti amministrativi	Stesura e adozione nuovi Regolamenti del Personale e di Amministrazione, Finanza e contabilità entro dicembre 2012	1 regolamento del personale adottato senza rilievi e 1 di contabilità adottato e inviato ai ministeri (livello 4-5)

**STAKEHOLDER: Il Parco Scientifico e Tecnologico**
**2**
**Missione: Favorire la crescita dimensionale, qualitativa e relazionale (DQR) degli insediati (Enti di ricerca ed imprese)**
**OUTCOME**

1. Servizi di alto livello per favorire crescita e integrazione fra gli insediati;
2. Crescita Dimensionale, Qualitativa e Relazionale (DQR) mediante l'applicazione a favore e con gli insediati delle metodologie distintive di AREA relativamente allo sviluppo di imprese e alla gestione di ricerca ed innovazione gestionale;
3. Sistema di valutazione integrato ISI: (con dati anagrafici, dati contabili, contatti aziendali, attività, prodotti e servizi, progetti e tecnologie, esigenze/comunicazioni, personale, formazione, ecc.) con mantenimento delle sue caratteristiche distintive rispetto ai sistemi coerenti (es: rating internazionale, Profilo Strategico di imprese e Enti ...);
4. Crescita DQR dovuta alla formazione focalizzata sulle criticità emergenti da analisi evolute dei fabbisogni;
5. Startup e spin-off con forte successo imprenditoriale.

TARGET TRIENNALE	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distintive censite nel catalogo	Censite 3 competenze (KPI raggiunto)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16		
Insedimenti nuove imprese, start up e spin off (almeno 22)	almeno 12 nuovi insediati, di cui almeno 8 imprese già costituite e 4 start-up e spin-off incubati (compresi gruppo di sviluppo IF)	14 nuovi insediati ( 4 imprese già costituite e 10 start-up e spin off (livello 3)
Crescita start-up e spin-off in particolare nel settore dell'energia e risparmio energetico (almeno 10)		
Crescita fatturato consolidato degli insediati nel Parco $\geq 10\%$ in tre anni	Per gli insediati del Parco, crescita media annuale del 3% misurata sui 3 parametri: fatturato consolidato, occupati nel Parco, investimenti in R&S (viene utilizzato il dato disponibile a fine anno)	fatturato disponibile a settembre, occupati (2.412), investimenti N.D (KPI non raggiunto)
Crescita personale degli insediati del Parco $\geq 5\%$ in tre anni		
Customer satisfaction index $\geq 80\%$ all'anno.	Customer satisfaction index $\geq 80\%$ di insediati soddisfatti	customer satisfaction index = 70% (kpi non raggiunto)
Bilancio di gestione degli insediati in pareggio	Bilancio di gestione degli insediati in pareggio	avanzo di gestione = 299.497 (livello 5)

TARGET TRIENNALE	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita dei LID nel Parco: da 6 (di Enerplan) a 10	almeno 2 nuovi LID da installare nel Parco e/o in Regione FVG con progetto approvato e finanziato	3 LID installati (livello 4)
N° crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 5		
Target per le attività di trasferimento tecnologico/organizzativo e di formazione per l'integrazione di impresa e ricerca sono ripartiti nella successiva tabella 3.		
Progetto Enerplan: rispetto dei tempi per tutti i PDL.	Monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate	monitoraggi con report (livello 5)
Trasferimento di LID a livello nazionale ed internazionale (in particolare nel Mezzogiorno) ed internazionale con fatturato medio annuo $\geq 1,5M\text{€}$ inclusa IF (progetto Basilicata).	Almeno 1,5M€ da trasferimento LID a livello nazionale e internazionale (inclusa Basilicata)	1.164.437 € (progetto Adriacold, Emilie e Pine) (livello 2)
Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel triennio)	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	8 standard di qualità (livello 5)
Saturazione degli spazi per gli insediati nel Parco (Padriciano + Basovizza + Gorizia)	Spazi non occupati inferiori al 8%	24,92% (livello 1)
Potenziamento e implementazione della rete e dei servizi informatici dell'Ente	Attuazione del piano di informatizzazione dell'Ente	livello 3 (si veda relazione)
Attuazione del programma triennale e dei piani annuali delle opere	Attuazione del programma triennale e dei piani annuali delle opere (95-100%)	piano delle opere attuato (livello 5)

<b>STAKEHOLDER: Imprese</b>		<b>3</b>
<b>Missione: Favorire la crescita dimensionale, qualitativa e relazionale (DQR) delle IMPRESE nazionali</b>		
<b>OUTCOME</b>		
1. Aziende Competitive: -Per prodotti, processi, metodi e/o servizi innovativi e per qualità, affidabilità e costi; -Per la capacità di gestione d'impresa; -Per la diversificazione di clienti/mercati; -Per la solidità economica e finanziaria		
2. Ottimizzazione delle competenze e metodologie distintive (= Learning on the Job) di AREA e formazione per le aziende.		
3. Selezione di innovazioni tecnologiche ed organizzative da trasferire alle aziende.		
4. Formazione focalizzata nelle loro criticità emergenti da analisi evolute dei fabbisogni.		
Start-Up e Spin-Off con forte successo imprenditoriale		
TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distintive censite nel catalogo	Censite 3 competenze (KPI raggiunto)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16		
Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane;	Almeno 4 accordi o progetti almeno triennali approvati che prevedano il trasferimento di competenze / metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	6 progetti/accordi (livello 5)
Trasferimento di LID a livello nazionale ed internazionale (in particolare nel Mezzogiorno) ed internazionale con fatturato medio annuo $\geq 1,5M\text{€}$ inclusa IF (progetto Basilicata).	Almeno 1,5M€ da trasferimento LID a livello nazionale e internazionale (inclusa Basilicata)	1.164.437 € (progetto Adricold, Emilie e Pine) (livello 2)
Finanziamenti dalle Regioni italiane (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN) (finanziamento medio annuo $\geq 2,5M\text{€}$ )	Almeno 3 M€ da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN)	11.110.000 M€ (livello 5)
Finanziamenti UE comprensivi FSE o simili (finanziamento medio annuo $\geq 1,2M\text{€}$ )	Almeno 1,2M€ da Finanziamenti Europei su progetti di ricerca, formazione e cooperazione transfrontaliera / transnazionale	1.507.877,50 M€ (livello 5)

TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
TARGET PER LE ATTIVITÀ DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO/ORGANIZZATIVO E DI FORMAZIONE PER L'INTEGRAZIONE DI IMPRESA E RICERCA		
Imprese complessivamente coinvolte nell'attività di trasferimento tecnologico ≥ 750	Almeno 300 imprese coinvolte complessivamente nell'attività di trasferimento tecnologico	336 imprese (KPI raggiunto)
Ricerche brevettuali per le imprese e il mondo della ricerca ≥ 450.	Almeno 150 ricerche brevettuali per le imprese e il mondo della ricerca	272 ricerche brevettuali (KPI raggiunto)
Domande di brevetto depositate da imprese e dal mondo della ricerca e dei singoli inventori (min. 55 nel triennio)	Almeno 20 domande di brevetto depositate da imprese, dal mondo della ricerca e da inventori	41 domande (KPI raggiunto)
Numero work experience / tirocini / stage / assegni di ricerca erogati ≥ 170	Almeno 60 work experience/tirocini/stage/assegni di ricerca erogati	62 work experience (KPI raggiunto)
Numero di interventi di assistenza (per promuovere europrogettazione e mobilità internazionale)	Almeno 20 progetti di europrogettazione e mobilità internazionale presentati e vinti con il nostro supporto	26 progetti vinti (livello 4)
Numero ore di consulenza erogata a progetti UE e programmi di formazione ≥ 1600 in tre anni.	N° ore di consulenza erogata a progetti UE e programmi di formazione ≥ 600	610 ore di consulenza erogate (KPI raggiunto)
Numero ore di attività di formazione erogate almeno 7000 nel triennio.	Almeno 2500 ore di attività di formazione erogata	2305 ore (KPI non raggiunto)
Numero partecipanti attività di formazione almeno 2250 nel triennio	Almeno 800 partecipanti attività di formazione	1767 partecipanti (livello 5)
Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione (almeno 350 nel triennio)	Almeno 125 interventi	340 interventi (kpi raggiunto)
Azioni per la diffusione e il trasferimento di conoscenza, la divulgazione scientifica o la formazione della cultura dell'innovazione (almeno 400 nel triennio)	Almeno 150 azioni	139 azioni (kpi non raggiunto)
Numero occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati ≥ 60%	Almeno il 60% degli occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati	76% (livello 5)



TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita dei LID nel Parco: da 6 (di Enerplan) a 10 N° crescita dei LID in Regione FVG da 3 (Enerplan) a 5	almeno 2 nuovi LID da installare nel Parco e/o in Regione FVG con progetto approvato e finanziato	3 LID installati (livello 4)
Crescita del fatturato (stima a 6 mesi), degli occupati e degli investimenti per progetti di ricerca, innovazione e riorganizzazione aziendale sul fatturato (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione $\geq$ 7% anno.	Crescita media del 7% (stima a 6 mesi) in almeno 2 dei 3 indicatori: a) fatturato, b) occupazione, c) investimenti in ricerca, innovazione tecnologica ed organizzativa) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione e formazione	kpi non raggiunto, dati raccolti sulla base di stime
Rilevazione della soddisfazione delle attività di formazione (min 90%)	Almeno 90% (9 su scala 10) di soddisfazione rilevata tra le imprese beneficiarie di interventi di formazione	98% di soddisfazione rilevata (KPI raggiunto)
Rilevazione della soddisfazione delle attività di trasferimento tecnologico da parte dell'impresa (min 90%)	Almeno 90% (9 su scala 10) di soddisfazione rilevata tra le imprese beneficiarie di interventi di TT	90% (kpi raggiunto)
Censimento delle innovazioni – Schede di innovazione PPMS (nuovi prodotti, processi, metodologie e servizi) di insediati, non insediati e ricercatori) . almeno 150 nel triennio	Almeno 50 nuove schede PPMS di insediati, non insediati e ricercatori	73 nuove schede PPMS (KPI raggiunto)
Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel triennio)	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	8 standard di qualità (livello 5)
Potenziamento e implementazione della rete e dei servizi informatici dell'Ente	Attuazione del piano di informatizzazione dell'Ente	Livello 3 (si veda relazione)

<b>STAKEHOLDER: Ricerca</b>		<b>4</b>
<b>Missione: Valorizzazione della ricerca e del potenziale scientifico, tecnologico ed economico a livello internazionale</b>		
<b>OUTCOME</b>		
Per gli Stakeholder di AREA:		
1. Accresciuta capacità di gestire i progetti di ricerca con focus sui risultati;		
2. Migliori connessioni con le imprese per il trasferimento dei risultati;		
3. Nuovi metodi di valutazione di idee, progetti, risultati, persone e organizzazioni;		
4. Ampliamento delle reti internazionali di collaborazione con enti di ricerca e imprese.		
TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distintive censite nel catalogo	Censite 3 competenze (KPI raggiunto)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16		
Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane;	Almeno 4 accordi/progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni/estero	6 progetti/accordi (livello 5)
Finanziamenti dalle Regioni italiane (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN) (finanziamento medio annuo $\geq 2,5M\text{€}$ )	Almeno 3 M€ da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN)	11.110.000 M€ (livello 5)
Finanziamenti UE comprensivi FSE o simili (finanziamento medio annuo $\geq 1,2M\text{€}$ )	Almeno 1,2M€ da Finanziamenti Europei su progetti di ricerca, formazione e cooperazione transfrontaliera/transnazionale	1.507.877,50 M€ (livello 5)
Target per le attività di trasferimento tecnologico/organizzativo e di formazione per l'integrazione di impresa e ricerca sono ripartiti nella precedente tabella 3.		
Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	8 standard di qualità (livello 5)
Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'Ente attraverso la qualità degli atti amministrativi	Stesura e adozione nuovi Regolamenti del Personale e di Amministrazione, Finanza e contabilità entro dicembre 2012	1 regolamento del personale adottato senza rilievi e 1 di contabilità adottato e inviato ai ministeri (livello 4-5)

<b>STAKEHOLDER: Ambiente ed energia</b>		<b>5</b>
<b>MISSIONE: Contribuire al miglioramento dell'ambiente con le fonti di energia rinnovabili e del risparmio energetico</b>		
<b>OUTCOME</b>		
1. Realizzazione di LID: Laboratori Impianti Dimostrativi in AREA, Regione FVG e, successivamente, a livello nazionale ed internazionale (LID: impianti dimostrativi di innovazioni funzionanti, part-time, come laboratori sperimentali aperti a imprese, Università, scuole dell'obbligo, EPR e PA);		
2. Sviluppo e crescita di imprese, start up, spin-off ed enti di ricerca nel settore;		
3. Corsi di formazione, a livello nazionale ed europeo, sull'uso efficiente dell'energia.		
TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Accordi strategici operativi con PA (Ministeri, Regioni, Province, Comuni e altri Enti Pubblici) $\geq 4$ nel triennio	Almeno 4 accordi/progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	6 progetti/accordi raggiunti (livello 5)
Numero ore di attività di formazione erogate almeno 7000 nel triennio.	Almeno 2500 ore di attività di formazione erogata	2305 ore (KPI non raggiunto)
Numero partecipanti attività di formazione almeno 2250 nel triennio	Almeno 800 partecipanti attività di formazione	1767 partecipanti (livello 5)
Progetto Enerplan: rispetto dei tempi per tutti i PDL.	Monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate	monitoraggi con report (livello 5)
Crescita dei LID nel Parco: da 6 (di Enerplan) a 10	almeno 2 nuovi LID da installare nel Parco e/o in Regione FVG con progetto approvato e finanziato	3 LID installati (livello 4)
N° crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 5		
Trasferimento di LID a livello nazionale ed internazionale (in particolare nel Mezzogiorno) ed internazionale con fatturato medio annuo $\geq 1,5M\text{€}$ inclusa IF (progetto Basilicata).	Almeno 1,5M€ da trasferimento LID a livello nazionale e internazionale (inclusa Basilicata)	1.164.437 € (progetto Adriacold, Emile e Pine) (livello 2)
Brevetti in comproprietà con imprese	Almeno 6 domande di nuovi brevetti i comproprietà (AREA o IF) con imprese insediate e non insediate	20 brevetti (KPI raggiunto)
Cessione licenze min 6 nel triennio	Sottoscrizione di almeno 2 contratti di licenza su brevetti in comproprietà di AREA o IF	1 licenza ceduta (kpi non raggiunto)
Progetti di formazione imprenditoriale e networking (min. 6 nel triennio)	Almeno 2 progetti di formazione imprenditoriale e networking (anche in Regione FVG) legati alle metodologie e competenze distintive di AREA	4 progetti avviati (livello 5)

**STAKEHOLDER: Pubblica Amministrazione**
**6**
**Missione: Supportare le PA nella ricerca, nell'innovazione e nello sviluppo imprenditoriale**
**OUTCOME**

- 1) Metodologie derivate da COMPETENZE DISTINTIVE di AREA per la Pubblica Amministrazione al fine di promuovere:
  - a) La valorizzazione dei risultati della ricerca e la crescita imprenditoriale
  - b) La formazione per lo sviluppo di impresa e per la gestione di ricerca e innovazione
  - c) La promozione di reti di eccellenza scientifiche ed imprenditoriali
- 2) Metodologie per migliorare i risultati per la Pubblica Amministrazione:
  - La capacità di gestire i progetti di ricerca con focus sui risultati;
  - Nuovi metodi di valutazione di idee, progetti, risultati, persone e organizzazioni;
  - Ampliamento delle reti internazionali di collaborazione con enti di ricerca e imprese
  - Capacità di elaborare bandi per la ricerca, per l'innovazione e lo sviluppo di impresa.
- 3) Gestione economica e finanziaria di AREA in grado di sviluppare gli outcome richiesti;
- 4) Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento.

TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distintive censite nel catalogo	Censite 3 competenze (KPI raggiunto)
Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16		
Almeno 3 persone di AREA (o IF) al livello di "dominio" per ogni metodologia distintiva	Almeno 1 persona a livello di dominio per ciascuna delle competenze inserite nel catalogo delle competenze e metodologie distintive	censite 70 competenze (livello 5)

TARGET TRIENNALI	OBIETTIVI 2012	OUTPUT 2012
Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane;	Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	6 progetti/accordi raggiunti (livello 5)
Trasferimento metodologie di "capacity building" in almeno 5 paesi esteri;		
Crescita dei LID nel Parco: da 6 (di Enerplan) a 10	almeno 2 nuovi LID da installare nel Parco e/o in Regione FVG con progetto approvato e finanziato	3 LID installati (livello 4)
N° crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 5		
Finanziamenti dalle Regioni italiane (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN) (finanziamento medio annuo $\geq 2,5M\text{€}$ )	Almeno 3 M€ da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distintive) (escluse la Regione FVG e le iniziative derivanti da ENERPLAN)	11.110.000 M€ (livello 5)
Finanziamenti UE comprensivi FSE o simili (finanziamento medio annuo $\geq 1,2M\text{€}$ )	Almeno 1,2M€ da Finanziamenti Europei su progetti di ricerca, formazione e cooperazione transfrontaliera/transnazionale	1.507.877,50 M€ (livello 5)
<i>Target relativi a formazione e al trasferimento tecnologico già inseriti nelle schede precedenti</i>		
Potenziamento e implementazione della rete e dei servizi informatici dell'Ente	Attuazione del piano di informatizzazione dell'Ente	livello 3 (si veda relazione)
Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel triennio)	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	8 standard di qualità (livello 5)
Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'Ente attraverso la qualità degli atti amministrativi	Stesura e adozione nuovi Regolamenti del Personale e di Amministrazione, Finanza e contabilità entro dicembre 2012	1 regolamento del personale adottato senza rilievi e 1 di contabilità adottato e inviato ai ministeri (livello 4-5)

## 2.4 LE CRITICITÀ E LE OPPORTUNITÀ

In questo paragrafo vengono indicate le principali criticità emerse, talvolta legate ai risultati programmati nel Piano che non sono stati raggiunti, e le opportunità emerse.

N° TARGET	DESCRIZIONE OBIETTIVO	OBIETTIVO / KPI	CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ
5	Incremento dell'indice RSA di AREA/IF da 3,1 a 3,5	KPI	L'indice RSA quale metodo di previsione degli andamenti futuri dell'Ente (utilizzato nel primo piano delle performance 2011) non corrisponde alle metodologie richieste dalla CIVIT per la redazione delle mappe strategiche. Si invita, pertanto, a sostituirlo con metodiche consigliate (delibera CIVIT n. 89/2010: Balanced Scorecard (BSC); Performance Prism; Common Assessment Framework (CAF))
6-7-27	Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	STRATEGICO	La modifica della strategia approvata dal CdA nel corso del 2012, soprattutto per quanto riguarda le attività al Sud, ha consentito di raggiungere l'obiettivo a livello di eccellenza, unicamente per il ritardo nell'approvazione del II triennio di Basilicata Innovazione e, per il futuro, potrebbe rendere meno centrale questo obiettivo. Tra le opportunità va segnalato che, nel corso del 2012, AREA si è aggiudicata una commessa assegnata dal Ministero della Scienza del Montenegro, per la redazione del business plan del nuovo Parco Scientifico e Tecnologico del Montenegro. Anche se la durata di questa attività è stata notevolmente inferiore ai 3 anni (il progetto è stato infatti completato e consegnato in corso d'anno) si è trattato di un'opportunità importante che ha consentito di aprire interessanti prospettive di collaborazione futura con tale Paese.
36	Almeno 2.500 ore di attività di formazione erogata	KPI	Come già evidenziato a corredo dell'attività dello scorso esercizio, il fattore di criticità continua ad essere la contrazione dei finanziamenti pubblici a supporto delle attività di formazione, che dev'essere pertanto compensata da una intensa attività di formazione a pagamento per le imprese erogata dal PRF a valere sul catalogo dei corsi AREA "Formazione per la competitività".
29	Almeno 125 interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	KPI	Nel 2013, con un ritardo rispetto al piano progetto, prenderà avvio la fase di coinvolgimento e supporto alle imprese prevista dal progetto know-us. Si segnala inoltre la possibilità che la Regione Friuli Venezia Giulia non rifinanzi la terza annualità del progetto Innovation Network (01/07/2013-30/06/2014), fatto questo che potrebbe AREA a dover rivedere in basso il numero di interventi realizzabili sul territorio regionale

N° TARGET	DESCRIZIONE OBIETTIVO	OBIETTIVO / KPI	CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ
32-33-34	Crescita media del 7% (stima a 6 mesi) in almeno 2 dei tre indicatori (a) fatturato, b) occupazione, c) investimenti in ricerca, innovazione tecnologica e organizzativa) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione e formazione	KPI	Il valore degli indicatori risente della rilevante crisi economica che interessa ancora fortemente il sistema economico italiano. Si segnala inoltre la criticità dovuta al fatto che gli indicatori che concorrono a realizzare l'obiettivo sono indici di impatto di non facile valorizzazione in quanto i dati quantitativi su cui si fondano sono spesso correlati a fattori esogeni al diretto supporto fornito da AREA o IF e per tale motivo le imprese mostrano a volte difficoltà e resistenza nel fornire i feedback richiesti e questo comporta un numero basso di feedback raccolti e quindi il rischio di avere dati medi non sufficientemente rappresentativi.
11	Almeno 50 nuove schede PPMS di insediati, non insediati e ricercatori	KPI	Nel 2013 l'attività di raccolta di schede PPMS dalle imprese si concentrerà in particolar modo nella raccolta di informazioni di tecnologie da inserire nella rete europea Enterprise Europe Network
28	Almeno 300 imprese complessivamente coinvolte nelle attività di trasferimento tecnologico	KPI	Nel 2013, con un ritardo rispetto al piano progetto, prenderà avvio la fase di coinvolgimento e supporto alle imprese prevista dal progetto know-us. Si segnala inoltre la possibilità che la Regione Friuli Venezia Giulia non rifinanzi la terza annualità del progetto Innovation Network (01/07/2013-30/06/2014), fatto questo che potrebbe AREA a dover rivedere in basso il numero di imprese coinvolte del territorio regionale.
31	Almeno 20 domande di brevetto depositate da imprese, dal mondo della ricerca e dei singoli inventori	KPI	L'acquisizione del dato sulle domande di brevetto depositate sia dalle imprese che da ricercatori non è sempre facilmente ottenibile nel momento in cui tale attività non è direttamente supportata con fondi di progetto ma richiede la raccolta di feedback successivi come nel caso del progetto Innovation Network.
21	Almeno 1,5 M€ da trasferimento LID a livello nazionale e internazionale (inclusa Basilicata)	Operativo	La modifica della strategia approvata dal CdA nel corso del 2012, soprattutto per quanto riguarda le attività al SUD, (non è casuale che i risultati che concorrono all'obiettivo derivino da soli progetti internazionali) ha reso meno perseguibile questo obiettivo che diversamente avrebbe potuto essere acquisito ad un livello superiore
22	Almeno 3M€ da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distintive) esclusa la Regione FVG e i progetti Enerplan	Operativo	La modifica della strategia approvata dal CdA nel corso del 2012, soprattutto per quanto riguarda le attività al Sud, ha consentito di raggiungere l'obiettivo a livello di eccellenza, unicamente per il ritardo nell'approvazione del II triennio di Basilicata Innovazione e, per il futuro, potrebbe rendere meno centrale questo obiettivo.
25	Sottoscrizione di almeno 2 contratti di licenza su brevetti in comproprietà di AREA o IF	KPI	Per analizzare le motivazioni alla base del non raggiungimento dell'obiettivo prefissato è necessario tenere in considerazione che l'attività di valorizzazione di brevetti in comproprietà con imprese necessita dell'accordo dei relativi partner industriali che spesso detengono la quota maggioritaria sulla titolarità del brevetto e che spesso hanno obiettivi e necessità diverse da quelle di AREA.

N° TARGET	DESCRIZIONE OBIETTIVO	OBIETTIVO / KPI	CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ
8	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	Operativo	L'indagine preliminare ha evidenziato la presenza di una pluralità di descrittivi dei servizi resi all'utenza esterna, collocati in diversi ambiti del sito Web dell'Ente e rispondenti a logiche espositive molto diverse tra loro, a volte carenti di informazioni, a volte ridondanti. In alcuni casi il Consorzio dispone di documentazione corrispondente alle carte dei servizi, ma non definite e riconosciute come tali. Si suggerisce la previsione di almeno una carta dei servizi per l'utenza residente nel parco scientifico, da redigersi con il contributo di tutti i servizi di linea. Si segnala, inoltre, che, a seguito della scadenza di contratto di lavoro a termine, la leadership del processo è stata spostata dal dirigente di BIL al dirigente di LEG nel mese di ottobre e che non risultava ancora realizzata all'epoca alcuna attività.
47	Stesura e adozione nuovi regolamenti del Personale e di Amministrazione, Finanza e Controllo entro dicembre 2012 (modificato a ottobre 2012 in questo modo: Si conferma l'obiettivo, valutando separatamente il contributo dei due servizi coinvolti)	Operativo	Sembra siano in programma modifiche normative importanti inerenti contenuti e modalità di redazione del bilancio decreto di revisione delle disposizioni di cui al decreto del Presidente della Repubblica 27 febbraio 2003, n. 97 e dei relativi allegati. La eventuale riproposizione per l'anno 2013 andrebbe valutata alla luce di questa incertezza normativa che interessa una parte molto rilevante del documento.
18	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate	Operativo	La rinuncia di un partner progettuale (Venica & Venica) ha comportato la necessità di riformulare il PdL 8 con nuovi contenuti e di reperire un diverso partner disponibile a realizzare un progetto di ricerca a spese ripartite (SMAT di Torino). L'approvazione del nuovo PdL 8 e la rimodulazione del budget sono state comunicate dal Min. Ambiente in data 22/03/2012. Poiché per il nuovo PdL 8, relativo ad un progetto di Teleriscaldamento a freddo, il partner ha richiesto di poter svolgere un'attività di sperimentazione ed elaborazione dei dati che doveva necessariamente svolgersi durante la stagione invernale e quindi dopo la data di fine progetto, originariamente prevista per il 17 novembre 2012, per la conclusione di tale PdL, l'Ente ha dovuto richiedere una proroga di 6 mesi.



### **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

---

#### **3.1 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE**

Nella tabella successiva viene rappresentata la struttura base dell'albero delle performance di AREA. Esso collega il mandato istituzionale e la mission di AREA con le linee strategiche, a loro volta riferite a ciascuna categoria di stakeholder, e gli outcome programmati.

L'albero delle performance complessivo consente di visualizzare in modo sintetico e immediatamente comprensibile le correlazioni fra obiettivi generali, obiettivi specifici e risultati attesi, nonché la coerenza fra questi e i compiti fondamentali dell'Amministrazione in chiave di soddisfazione dei bisogni degli Stakeholder.



### 3.2 OBIETTIVI STRATEGICI

In questo paragrafo vengono elencati gli obiettivi strategici riportati accanto agli obiettivi operativi dell'anno 2012; per facilitarne la lettura sono stati suddivisi in aggregazioni logiche che erano già state introdotte nel Piano della Performance 2011-2014 e che sono state mantenute nella prospettazione degli obiettivi strategici 2012-2015. Per ciascun obiettivo è riportato il target triennale e gli stakeholder di riferimento, il livello di raggiungimento, dove necessario una breve descrizione e l'analisi delle cause dello scostamento.

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	OBIETTIVI 2012 modificati	METRICA DI VALUTAZIONE OBIETTIVI 2012					SERVIZI								MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE	
					1. Molto Insufficiente	2. Insufficiente	3. Sufficiente	4. Buono	5. Ottimo	DGE	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT				IF
<b>A</b> Allargamento, arricchimento e miglioramento della capacità di gestire competenze e metodologie	3	Almeno 3 persone di AREA (o IF) a livello di dominio per ogni metodologia distintiva	1,6	Almeno 1 persona a livello di dominio per ciascuna delle competenze inserite nel catalogo delle competenze e metodologie distintive	1 persona per 50% MD	1 persona per 80% MD	1 persona per ogni MD	1 persona per ogni MD + 1 persona per 50% MD	1 persona per ogni MD + 1 persona per 80% MD	K	K	10%	5%	20%	5%	K	10%	10%	livello 5 = 70 persone a livello di dominio	vedi relazione	
<b>B</b> Miglioramento capacità di trasferimento competenze e metodologie ad altri contesti	6	Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane	1,3,4,6	Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero	fino a 2	3	4	5	6 o più	15%	20%	-	-	-	-	-	20%	20%	6 progetti/accordi	progetto INTEP, protocollo d'intesa tra ISIA Roma Design e AREA. Progetto Adriacold, progetto EMILIE, progetto PINE e approvazione triennio Basilicata Innovazione	L'obiettivo viene ridefinito nel modo seguente: "Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi, che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre Regioni o all'estero"
	7	Trasferimento delle metodologie di capacity building in almeno 5 paesi esteri	1,6		5																
	27	Accordi strategici con PA ≥ 4 nel triennio	5																		
	38	Numero partecipanti attività di formazione (almeno 2250 nel triennio)	1,2,3,4,5,6	Almeno 800 partecipanti all'attività di formazione	fino a 499	da 500 a 799	da 800 a 899	da 900 a 1000	oltre 1000	K	K	-	K	-	10%	-	K	K	TOT= 1.767 partecipanti (PRF = 975, STT = 792)	il dato raccoglie tutti i partecipanti relativi al target 36	Obiettivo confermato, con la precisazione che si terrà conto soprattutto del contributo dato dal lead partner al suo conseguimento
<b>C</b> Mantenimento di standard elevati di servizi e di capacità di contribuire allo sviluppo degli insediati	17	Insedimenti nuove imprese, start-up e spin off (almeno 22)	2	Almeno 12 nuovi insediati, di cui almeno 8 imprese già costituite e 4 start-up e spin off incubati (compresi gruppo di sviluppo IF)	fino a 7 complessive	fino a 11 complessive	fino a 15 complessive con rispetto dei minimi per le 2 classi di impresa	fino a 19 complessive	20 e +	K	K	-	10%	-	-	-	-	25%	14	4 imprese già costituite e 10 start-up spin off (di cui 1 IF)	
	10	Crescita start-up e spin-off in particolare nel settore energia e risparmio energetico (almeno 10)	2																		
<b>D</b> Mantenimento di standard elevati di servizi e di capacità di contribuire allo sviluppo del territorio regionale	19	Crescita dei LID nel Parco: da 6 (di Enerplan) a 10	2,3,5,6	Almeno 2 nuovi LID da installare nel Parco e/o in Regione FVG con progetto approvato e finanziato	0	1	2	3-4	+ di 4	-	-	K	5%	K	-	10%	K	K	livello 4: 3 LID installati	1 - Pannello solare termico per prove di durata su componenti e sul fluido termovettore, installato presso il campus di Basovizza; 2 - Sistema di monitoraggio per lo studio delle vibrazioni dei gruppi cogenerativi a motore endotermico, realizzato presso il laboratorio LIIDEA, 3. Mini generatore eolico edificio e3	
	20	N Crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 5	2,3,5,6																		
	39	Numero occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati (min. 60%)	2,3,4,6	Almeno il 60% di occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati	<50%	50-59%	60-69%	70-74%	75% e più	K	K	-	K	-	10%	-	K	K	76%	il dato rappresenta la media tra il dato occupazionale rilevato a giugno 2012 (90%) e quello rilevato a fine anno relativo alle borse e	

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	OBIETTIVI 2012 modificati	METRICHE DI VALUTAZIONE OBIETTIVI 2012					SERVIZI										MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE
					1. Molto Insufficiente	2. Insufficiente	3. Sufficiente	4. Buono	5. Ottimo	DGE	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT	IF				
<b>E</b> Capacità di reperire risorse finanziarie "adeguate" da progetti e servizi	21	Trasferimento di LD a livello nazionale (in particolare nel Mezzogiorno) ed internazionale con finanziamento medio annuo ≥ 1,5 ME, inclusa IF (progetto Basilicata).	2,3,5	Almeno 1,5 ME da trasferimento LD a livello nazionale e internazionale (inclusa Basilicata)	< 0,8 ME	<b>(0,8 - 1,4) ME</b>	1,5 ME	(1,6 - 1,8) ME	> 1,8 ME	10%	K	K	K	K	K	K	K	10%	10%	livello 2: 1.164.437 €	ADRIACOLD € 460.000, EMILIE € 519.782 e PINE €184.655	
	22	Finanziamenti da Regioni (competenze distinte) - escluse la Regione FVG e le iniziative derivate da Enerplan (finanziamento medio annuo ≥ 2,5 ME)	3,4,6	Almeno 3 ME da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distinte) esclusa la Regione FVG e i progetti Enerplan	< 1,9 ME	<b>(1,9 - 2,8) ME</b>	<b>(2,5 - 2,8) ME</b>	<b>(2,9 - 3,1) ME</b>	<b>&gt; 3 ME</b>	20%	K	10%	K	10%	10%	-	10%	10%	livello 5: 11.110.000	progetto INTEP 300.000€, prolungamento commessa provincia Bolzano 20.000€, progetto premiale poon 1.974.000€, progetto Basilicata innovazione 68.806.000 e progetto Biottosa 10.000€ (INSERIRE IL POON DA ENTRAMBE LE PARTI (ob 22 e 44) O ELIMINARLO	L'obiettivo viene ridefinito nel modo seguente: "Almeno 3,0 ME da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distinte) esclusa la Regione FVG e i progetti Enerplan" con metrica rideterminata	
	23	Finanziamenti UE comprensivi FSE o simili (finanziamento medio annuo ≥ 1,2 ME)	3,4,6	Almeno 1,2 ME da Finanziamenti Europei su progetti di ricerca, formazione e cooperazione transfrontaliera/transnazionale	<1,0 ME	(1,0-1,1 ME)	1,2 ME	(1,3 - 1,4 ME)	<b>1,5 ME e più</b>	K	30%	10%	K	-	15%	K	K	K	TOT = 1.507.877,50€	Indicatore ricomprende il progetto PINE, la premialità per le work experience fse e 7 progetti a finanziamento fse (vedi elenco all'interno della relazione)	non sono stati inseriti i dati STT, nel monitoraggio a giugno era stato inserito anche quel dato	
	26	Progetti di Formazione imprenditoriale e networking (min. 6 nel triennio)	5	Almeno 2 progetti di formazione imprenditoriale e networking (anche in Regione FVG) legati alle metodologie e competenze distinte di AREA	progetti solo pianificati o in stesura	1 progetto avviato con cliente + 1 accordo da avviare	2 progetti avviati con clienti	2 progetti avviati + 1 accordo in avvio con cliente	<b>2 progetti avviati + 2 accordi in avvio con clienti</b>	K	K	-	-	K	10%	-	K	K	4 progetti avviati	avviati Campus d'impresa Sardegna con Sardegna ricerche, Campus d'impresa con IF, la nuova edizione del Master MIT con il Politecnico di Milano e la Valutazione e management dei progetti di innovazione		
	40	Numero di interventi di assistenza (per promuovere europrogettazione e mobilità internazionale)	1,2,3,4,6	Almeno 20 progetti di europrogettazione e mobilità internazionale presentati e vinti con il ns supporto	<16 progetti vinti	16-19 progetti vinti	20-22 progetti vinti	<b>23-26 progetti vinti</b>	> 26 progetti	K	K	-	K	-	10%	-	K	K	26 progetti vinti	vedi elenco progetti nell'allegato alla relazione	L'obiettivo viene ridefinito nel modo seguente: "Almeno 20 progetti di europrogettazione e mobilità internazionale vinti con il nostro supporto" con metrica rideterminata	
<b>F</b> Miglioramento efficacia ed efficienza gestionale	8	Mappatura degli standard di servizio in chiave di miglioramento dei processi (min 12 processi nel triennio)	1,2,3,4,6	Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi	0 - 1 processo mappato	2-3 processi mappati	4-5 processi mappati	6-7 processi mappati	<b>&gt; 7 processi mappati</b>	5%	10%	10%	5%	10%	10%	10%	10%	K	livello 5 = 8 standard di qualità	mappatura di 17 processi e redatti 8 standard di qualità	obiettivo confermato con cambio del team leader (da Bil a LEG)	
	9	Saturazione degli spazi per gli insediati nel Parco (Padriciano + Basovizza + Gorizia)	2	Spazi non occupati inferiori al 8%	<b>10% e oltre</b>	< 10%	< 8%	< 7%	< 6%	10%	15%	K	15%	-	-	5%	-	-	24,92%			
	15	Bilancio di gestione degli insediati in pareggio (NB si utilizzano i dati disponibili al 31.12)	2	Bilancio di gestione degli insediati in pareggio (NB si utilizzano i dati disponibili al 31.12)	<95%	96-97%	98-99%	100%	<b>&gt;100%</b>	10%	-	10%	15%	K	-	10%	-	-	utile di € 299.497	si veda documento allegato "gestione degli insediamenti: Analisi del Conto Economico"		
	44	Importo delle entrate proprie dell'Ente	1	Entrate proprie superiori a 14 milioni di euro	fino a 13 mil.	(13- 14) mil.	<b>(14 - 16) mil.</b>	(16 - 17) mil.	oltre 17 mil.	K	10%	10%	10%	10%	5%	10%	-	-	€ 14.334.386,81			
	45	Potenziamento e implementazione della rete e dei servizi informatici dell'Ente	1,2,3,6	Attuazione del piano di informatizzazione dell'Ente	Attuazione < 55 %	Attuazione < 70 %	Attuazione < 85 %	Attuazione < 95 %	Attuazione 100 % e più	K	K	K	5%	K	K	K	K	K	livello 3	Si veda relazione. Le priorità sono state modificate e sono state inserite diverse attività non previste nel piano di informatizzazione. In considerazione del numero di nuove attività realizzate su richiesta dei vari Servizi e dell'impegno che queste hanno richiesto, si considera che l'obiettivo sia stato conseguito a livello di sufficienza	obiettivo confermato. Stato di raggiungimento da documentare con relazione a fine anno	
	46	Attuazione del programma triennale e dei piani annuali delle opere	2	Attuazione del piano annuale delle opere	Attuazione < 85% (Valutazione DG)	Attuazione 85-95% (Valutazione DG)	Attuazione 95-100 % (Valutazione DG)	Attuazione > 100% con opere inizialmente non previste (Valutazione DG)	<b>Attuazione &gt; 100% con opere particolarmente significative inizialmente</b>	K	-	-	K	5%	-	20%	-	-	livello raggiunto 5	vedasi relazione		
	47	Miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'Ente attraverso la qualità degli atti amministrativi	1, 4, 6	Stesura e adozione nuovi Regolamenti del Personale e di Amministrazione, Finanza e Contabilità entro dicembre 2012	Regolamenti non predisposti o comunque non adottati dal CdA	Almeno un regolamento non adottato dal CdA	Entrambi gli atti adottati in attesa del controllo dei competenti Ministeri	<b>Entrambi gli atti efficaci con rilievi da parte ministeriale</b>	<b>Entrambi gli atti efficaci senza rilievi da parte ministeriale</b>	K	-	10%	-	10%	-	-	-	-	1 regolamento del personale adottato con delibera cda 82 del 18/09/2012, il regolamento di amministrazione, finanza e contabilità adottato e inviato ai ministri	regolamento del personale adottato con delibera cda 82 del 18/09/2012, il regolamento di amministrazione, finanza e contabilità non è stato ancora adottato dal CdA	si richiede la valutazione per individuare il livello raggiunto (vedi relazione)	

Relazione sulla performance 2012 - adottata il 22.05.2013 e validata il 10.06.2013

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	OBIETTIVI 2012 modificati	METRICA DI VALUTAZIONE OBIETTIVI 2012					SERVIZI								MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE	
					1. Molto Inadeguato	2. Inadeguato	3. Sufficiente	4. Buono	5. Ottimo	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT	IF				
G Miglioramento capacità di gestione di progetti complessi	18	Progetto Enerplan: rispetto dei tempi per tutti i PdL (suddiviso sui PdL di competenza dei singoli servizi)	2,5	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate per 7 PdL.	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate per 7 PdL.	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate per 8 PdL.	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate per 9 PdL.	Progetto Enerplan: monitoraggio costante delle attività su ciascun PdL, con report a fine anno che certifichi che i vincoli di progetto (prestazioni, tempi, costi) sono sotto controllo e che le eventuali azioni correttive sono state impostate per 10 PdL.	20%	5%	20%	20%	25%	-	30%	20%	15%	livello 5: concluse attività pdl 1,2,3,4,5,6,7, rendiconti periodici inviati, richiesta proroga di 6 mesi per pdl 8 (conseguente proroga anche del pdl 9 e 10)		

Le variazioni intervenute ai target triennali, agli obiettivi 2012 e agli indicatori contenute nella deliberazione 9 del CDA di data 25/10/2012, sono:

- **Obiettivo 6-7-27** è stato ridefinito l'obiettivo nel modo seguente: **"Almeno 4 accordi o progetti approvati della durata di almeno 30 mesi, che prevedano il trasferimento di competenze/metodologie di AREA in altre regioni o all'estero"**, nella precedente versione la durata dei progetti doveva essere almeno triennale;
- **Obiettivo 22 (finanziamenti da Regioni (competenze distintive) – escluse la regione FVG e le iniziative derivate da Enerplan)**: è stato ridefinito aumentando il valore dei finanziamenti e inserendo anche i progetti a carattere nazionale; l'obiettivo è stato modificato nel modo seguente: **"Almeno 3,0M€ da finanziamenti regionali e nazionali (competenze distintive) esclusa la Regione FVG e i progetti Enerplan"** con metrica rideterminata;
- **Obiettivo 40 (Numero di interventi di assistenza per promuovere europrogettazione e mobilità internazionale)**: è stato ridefinito diminuendo il numero dei progetti vinti; l'obiettivo è stato modificato nel modo seguente: **"Almeno 20 progetti di europrogettazione e mobilità internazionale vinti con il nostro supporto"** con metrica rideterminata;
- **Obiettivo 8 (Mappatura degli standard di servizio in almeno 4 processi)**, l'obiettivo è stato confermato, ma è stato modificato il team leader (da BIL a LEG).

### 3.3 OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

Nel prospetto riportato nel punto precedente sono evidenziati, accanto agli obiettivi strategici e al relativo target triennale, gli obiettivi operativi e il relativo livello di raggiungimento. Nella tabella che segue sono, invece elencati i KPI (key performance indicator) che il sistema utilizza per la misurazione del grado di efficienza delle singole strutture. Le riduzioni al bilancio di cui si dirà nel paragrafo 4 hanno inciso inevitabilmente sul grado di efficienza dell'azione delle singole strutture. Si noterà, peraltro, che invece il livello di conseguimento degli obiettivi operativi 2012 è tutto sommato soddisfacente.

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	KPI 2012	SERVIZI									MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE
					DGE	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT	IF			
<b>A</b> Allargamento, arricchimento e miglioramento della capacità di gestire competenze e metodologie	1	Crescita competenze e metodologie sistemiche sviluppate in AREA e IF (da 12 a 16)	1,2,3,4,6	Almeno 3 nuove competenze e metodologie distinte censite nel catalogo	K	-	K	K	-	K	-	K	K	livello 3: 3 nuove competenze	1. business dream scorecard, 2 Metodo Delphi per la valutazione delle attitudini imprenditoriali, 3. Digital Communication, PR online & Social Media Marketing	
	2	Crescita competenze e metodologie distinte acquisite (da 11 a 16)	1,2,3,4,6		K	-	K	K	-	K	-	K	K			
	5	Incremento dell'indice RSA di AREA/IF da 3.1 a 4.5	1	Incremento dell'indice RSA di AREA/IF da 3.1 a 3.5	K	K	K	K	K	K	K	K	K	non svolto		si veda le criticità inserite nella relazione
<b>B</b> Miglioramento capacità di trasferimento competenze e metodologie ad altri contesti	36	Numero ore di attività di formazione erogate (almeno 7000 nel triennio)	1,2,3,4,5,6	Almeno 2500 ore di attività di formazione erogata	K	K	-	K	-	K	-	K	K	TOT= 2.305 ore (PRF 2.037, STT= 268)	PRF= 16 corsi per imprese sul catalogo = 779 ore, 8 corsi a finanziamento FSE = 1.100 ore, attività formative sul tema della mobilità (sportello APRE e W.O. F.V.G) = 152 ore, formazione all'interno delle we e borse di studio = 51 ore. STT = 1 corso = 80 ore, 11 corsi di 8 ore e 25 corsi di 4 ore	non raggiunto per 150 ore.
<b>C</b> Mantenimento di standard elevati di servizi e di capacità di contribuire allo sviluppo degli insediati	13	Crescita fatturato consolidato degli insediati nel Parco ≥ 10% in tre anni	2	Per gli insediati nel Parco, crescita media annuale del 3% misurata sui 3 parametri: fatturato consolidato, occupati nel Parco, investimenti in R&S (viene utilizzato il dato disponibile a fine anno)	K	-	-	K	-	-	K	-	-	fatturato disponibile a settembre, occupati (2.412), investimenti N.D.	fatturato in corso di rilevazione	2 dei tre parametri non disponibili/rilevati
	14	Crescita del personale degli insediati del Parco ≥ 5% in tre anni	2		K	-	-	K	-	-	K	-	-			
	16	Customer Satisfaction index ≥ 80% di insediati soddisfatti	2	Customer Satisfaction index ≥ 80% di insediati soddisfatti	K	-	K	K	K	K	K	K	-	70%	non raggiunto (da verificare con ISI)	

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	KPI 2012	SERVIZI									MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE
					DGE	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT	IF			
<b>D</b> Mantenimento di standard elevati di servizi e di capacità di contribuire allo sviluppo del territorio regionale	29	Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione (almeno 350 nel triennio)	2,3	Almeno 125 interventi	K	-	-	K	-	-	-	K	K	340 interventi	187 STT e 153 (IF - BI)	
	35	Azioni per la diffusione e il trasferimento di conoscenza, la divulgazione scientifica o la formazione della cultura dell'innovazione (almeno 400 nel triennio)	2,3,4	Almeno 150 azioni	K	K	-	K	-	K	-	K	K	TOT = 139 azioni (PRF = 71, STT = 57, IF = 11)	27 eventi sportello APRE e Welcome office, 9 iniziative ProgettoMare, 1 progetto Nobile e 1 convegno Progetto Green Future e 33 azioni (green Newweek, Global Award, patres, marie, access t-lab e tessi)	non raggiunto si veda elenco allegato alla relazione
	32 33 34	Crescita del fatturato (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione (min. 7%)	2,3	Crescita media del 7% (stima a 6 mesi) in almeno 2 dei tre indicatori (a) fatturato, b) occupazione, c) investimenti in ricerca, innovazione tecnologica e organizzativa) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione e formazione	K	-	-	K	-	-	-	K	K	6,5% fatturato	dati raccolti sulla base di stime	
		3,2% occupati												dati raccolti sulla base di stime		
		5,3% investimenti												dati raccolti sulla base di stime		
	42	Rilevazione della soddisfazione delle attività di formazione (min. 90%)	1,2,3,4,6	Almeno 90% (9 su scala 10) di soddisfazione rilevata tra le imprese beneficiarie di interventi di formazione	K	-	-	-	-	K	-	-	-	98%		
	43	Rilevazione della soddisfazione delle attività di Trasferimento Tecnologico da parte dell'impresa (min. 90%)	2, 3	Almeno 90% (9 su scala 10) di soddisfazione rilevata tra le imprese beneficiarie di interventi di TT	K	-	-	-	-	-	-	K	K	90%	STT 86,6% e IF (BI) 94%	
	11	Censimento delle innovazioni - Schede di innovazione PPMS (nuovi prodotti, processi, metodologie e servizi) di insediati, non insediati e ricercatori) - almeno 150 nel triennio	2,3,4	Almeno 50 nuove schede PPMS di insediati, non insediati e ricercatori	K	-	-	K	-	K	-	K	K	73 PPMS	59 schede da aziende del territorio e 14 da ricercatori dell'Università di Trieste e Udine	
24	Brevetti in comproprietà con imprese (almeno 18 nel triennio)	5	Almeno 6 domande di nuovi brevetti in comproprietà (AREA o IF) con imprese insediate e non insediate	K	-	-	-	K	-	-	K	K	20	deposito di 20 brevetti e 11 invenzioni (STT = 3 e IF = 17)		

CLUSTER	n° TARGET	TARGET TRIENNALI	STAKEHOLDER	KPI 2012	SERVIZI									MISURAZIONE A DICEMBRE 2012	COMMENTO (EVENTUALE)	NOTE
					DGE	DGE/UR I	BIL	ISI	LEG	PRF	SET	STT	IF			
<b>D</b> Mantenimento di standard elevati di servizi e di capacità di contribuire allo sviluppo del territorio regionale	28	Imprese complessivamente coinvolte nelle attività di trasferimento tecnologico ≥ 750 nel triennio	2,3	Almeno 300 imprese complessivamente coinvolte nelle attività di trasferimento tecnologico	K	K	-	K	-	K	-	K	K	336 imprese	233 STT e 103 IF (BI)	
	30	Ricerche brevettuali per le imprese e il mondo della ricerca (almeno 450 nel triennio)	2,3,4	Almeno 150 ricerche brevettuali per le imprese e il mondo della ricerca	K	-	-	K	-	-	-	K	K	172 ricerche	146 STT e 26 IF (BI)	
	31	Domande di brevetto depositate da imprese, dal mondo della ricerca e dei singoli inventori (min. 55 nel triennio)	2,3,4	Almeno 20 domande di brevetto depositate da imprese, dal mondo della ricerca e dei singoli inventori	K	-	-	K	-	-	-	K	K	41 domande	16 STT, 17 IF e 8 IF (BI)	
	37	Numero work experience/tirocini/stage/assegnamenti di ricerca erogati (min. 170 nel triennio)	2,3,4	Almeno 60 work experience/tirocini/stage/assegnamenti di ricerca erogati	K	K	-	K	-	K	-	-	K	63	il dato comprende il progetto SHARM, il progetto MARE, le we a finanziamento FSE e le borse	
<b>E</b> Capacità di reperire risorse finanziarie "adeguate" da progetti e servizi	25	Cessione licenze da (min. 6 nel triennio)	5	Sottoscrizione di almeno 2 contratti di licenza su brevetti in proprietà di AREA o IF	K	-	K	-	K	-	-	K	K	1 non raggiunto	vedi relazione	
	41	N° ore di consulenza erogata a progetti UE e programmi di formazione ≥ 1600 in tre anni	2,3,4,6	N° ore di consulenza erogata a progetti UE e programmi di formazione ≥ 600	K	-	-	-	-	K	-	-	-	610 ore erogate	il dato è relativo all'attività di consulenza sulle tematiche indicate dallo sportello APRE (350 ore) e dello sportello Welcome Office (260)	



Nel corso del 2012 è stato adottato un primo documento di *definizione degli standard di qualità dei servizi*: è stata operata la mappatura di 17 processi e sono stati redatti standard di qualità per 8. Il risultato, realizzato in collaborazione con gli uffici di LEG, DGE, ISI E STT è stato esaminato nel comitato di direzione d.d. 19 dicembre 2012 ed è stato approvato con disposizione del Direttore Generale n. 65 del 01/03/2013. In considerazione del fatto che il numero di servizi mappati e di standard previsti risulta ridotto rispetto al numero di servizi effettivamente svolti dalle strutture del Consorzio in favore dell'utenza esterna, la mappatura deve essere ancora ampliata in modo da fornire una panoramica più completa.

#### 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nel corso degli ultimi anni sono stati imposti alle Pubbliche Amministrazioni importanti obiettivi di risparmio. E' opportuno che questi obiettivi e il loro livello di conseguimento siano posti all'attenzione del cittadino e degli Stakeholder, perché hanno inciso non poco sul livello di efficacia dell'azione di AREA, la quale ha dovuto operare sforzi aggiuntivi per il conseguimento dei propri obiettivi, compensando le riduzioni di risorse disponibili. I risparmi si traducono, in limitati casi, in economie di bilancio di AREA. Nella maggior parte dei casi queste "riduzioni di spesa" comportano il versamento delle somme risparmiate al bilancio dello Stato e non producono quindi alcuna riduzione effettiva delle uscite dell'Ente, pur richiedendo una riduzione dell'attività. Ne consegue che i medesimi risparmi si traducono in realtà in ulteriore taglio lineare delle risorse versate dallo Stato a titolo di fondo ordinario, a sua volta già oggetto di progressiva riduzione negli ultimi anni.

Le tabelle di seguito riportate evidenziano i risparmi conseguiti che comportano, ove indicato, versamenti al bilancio dello Stato delle somme corrispondenti.

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	TOTALE FONDO 2004	RIDUZIONE 10% (POST - PARERI)	ONERI ACCESSORI 2004	TOTALE DA VERSARE ALLO STATO
PERSONALE LIVELLI DAL IV AL IX	304.659,00	23.551,40	5.447,44	28.998,84
PERSONALE TECNOLOGO I - III	53.052,00	5.305,20	1.227,09	6.532,29
DIRIGENTI AMMINISTRATIVI	117.397,00	11.739,70	2.715,39	14.455,09
<b>TOTALE</b>	<b>475.108,00</b>	<b>40.596,30</b>	<b>9.389,92</b>	<b>49.986,22</b>

DL 78/2010 - Art. 8 c. 1 - a decorrere dal 2011 le spese per manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili non devono superare il limite del 2% del valore degli immobili								
CAPITOLO	NON FINANZIATO (A)	VALORE EDIFICI B	ANNO 2007 C	IMPORTO DL 78/10 D = 2% B	AMMESSO E=D	ANNO 2012 F	DIFFERENZE G - E - F	DA VERSARE ALLO STATO
MANUTENZIONE ORD. IMMOBILI E IMPIANTI ED AREE VERDI (CAP. 483)	125.481,71	7.173.234,00	46.362,82	143.464,68	143.464,68	125.481,71	17.982,97	-
MANUTENZIONI STRAORDINARIE (CAP. 1021)	-							
<b>TOTALE</b>	<b>125.481,71</b>	<b>7.173.234,00</b>	<b>46.362,82</b>	<b>143.464,68</b>	<b>143.464,68</b>	<b>125.481,71</b>	<b>17.982,97</b>	<b>-</b>

DL 78/2010 - Art. 6- c. 8 e c. 10 - a decorrere dal 2011 la spesa per relazioni pubbliche, mostre pubblicità e rappresentanza nel suo complesso è limitata al 20% della spesa effettuata nel 2009

CAPITOLO	NON FINANZ. A	FINANZ/OBBL B	ANNO 2009 C	IMPORTO DL 78/10 D (20% C)	AMMESSO 2012 E = B + D	ANNO 2012 F	DIFFERENZE G = E - F	DA VERSARE ALLO STATO
Spese di rappresentanza (cap. 484)	6.000	-	6.000	1.200	1.200	6.000	- 4.800	4.800,00
Pubblicità (cap. 490)	-	69.109	7.465	1.493	70.602	69.109	1.493	5.972,00
Spese per pubbliche relazioni (cap. eliminato)	-	-	18.207	3.641	3.641	-	3.641	14.565,26
<b>TOTALE</b>	<b>6.000</b>	<b>69.109</b>	<b>31.672</b>	<b>6.334</b>	<b>75.443</b>	<b>75.109</b>	<b>334</b>	<b>25.337,26</b>

DL 78/2010 - Art. 6 c. 14 - a decorrere dal 2011 la spesa per manutenzioni noleggio ed esercizio autovetture non può essere superiore all'80% del 2009

CAPITOLO	NON FINANZ. A	FINANZ/OBBL B	ANNO 2009 C	IMPORTO DL 78/10 D (80% C)	AMMESSO 2012 E = B + D	ANNO 2012 F	DIFFERENZE G = E - F	DA VERSARE ALLO STATO
Manutenzione noleggio ed esercizio autovetture (cap. 481)	29.172	18.021	38.000	30.400	48.421	47.193	1.228	7.600,00
<b>TOTALE</b>	<b>29.172</b>	<b>18.021</b>	<b>38.000</b>	<b>30.400</b>	<b>48.421</b>	<b>47.193</b>	<b>1.228</b>	<b>7.600,00</b>

DL 78/2010 - Art. 6 c. 9 - a decorrere dal 2011 la spesa per le sponsorizzazioni è vietata

CAPITOLO	NON FINANZ. A	FINANZ/OBBL B	ANNO 2009 C	IMPORTO DL 78/10 D (0% C)	AMMESSO 2012 E = B + D	ANNO 2012 F	DIFFERENZE G = E - F	DA VERSARE ALLO STATO
Spese per pubbliche relazioni (cap. eliminato) - SPONSOR	-	-	2.500	-	-	-	-	2.500,00
<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.500,00</b>

**DL 78/2010 - Art. 6 c.12 - a decorrere dal 2011 le spese per missioni non possono essere superiori al 50% di quelle sostenute nel 2009**

CAPITOLO	NON FINANZ.	FINANZ/OBBL	ANNO 2009	IMPORTO DL 78/10	AMMESSO 2012	ANNO 2012	DIFFERENZE	DA VERSARE
	A	B	C	D (50% C)	E = B + D	F	G = E - F	ALLO STATO
Missioni (cap. 471)	56.828	206.711	263.267	131.633	338.344	263.539	74.805	131.633,39
<b>TOTALE</b>	<b>56.828</b>	<b>206.711</b>	<b>263.267</b>	<b>263.267</b>	<b>338.344</b>	<b>263.539</b>	<b>74.805</b>	<b>131.633,39</b>

**DL 78/2010 - Art. 6 c.13 - a decorrere dal 2011 le spese per formazione non possono essere superiori al 50% di quelle sostenute nel 2009**

CAPITOLO	NON FINANZ.	FINANZ/OBBL	ANNO 2009	IMPORTO DL 78/10	AMMESSO 2012	ANNO 2012	DIFFERENZE	DA VERSARE
	A	B	C	D (50% C)	E = B + D	F	G = E - F	ALLO STATO
Formazione del personale dipendente ed assimilato (cap. 472)	43.714	40.000	87.428	43.714	83.714	43.714	40.000	43.714,00
<b>TOTALE</b>	<b>43.714</b>	<b>40.000</b>	<b>87.428</b>	<b>43.714</b>	<b>83.714</b>	<b>43.714</b>	<b>40.000</b>	<b>43.714,00</b>

Il risultato complessivo degli interventi di riduzione della spesa per AREA comporta il versamento allo Stato della somma di complessivi € 260.770,72. La tabella di seguito riportata da evidenza di questo risultato.

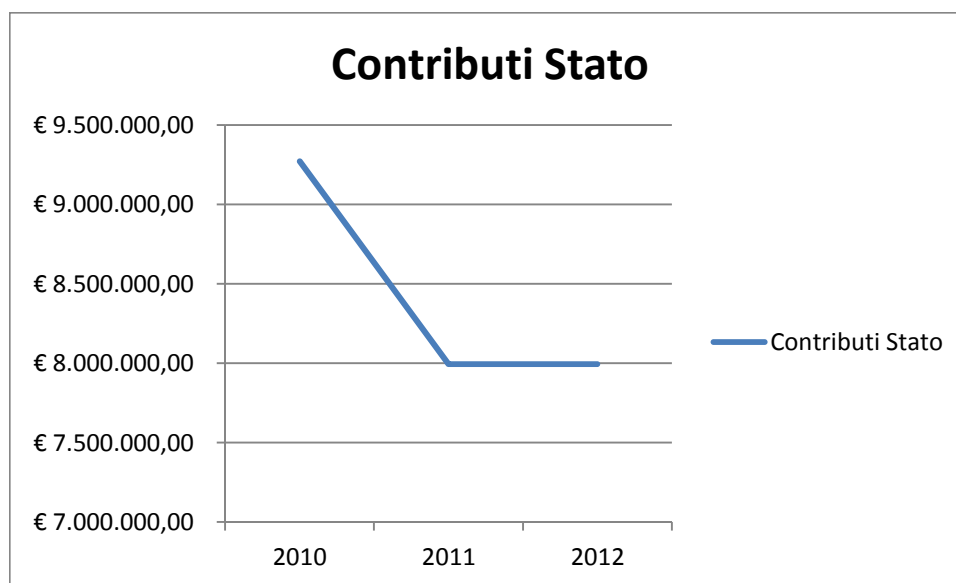
PERSONALE	€ 49.986,22
dl. 78 art. 6 c. 9	€ 2.500,00
dl 78 art. 6 c. 8 e c.10 (RELAZ. MOSTRE PUBBLICITÀ RAPPR.)	€ 25.337,26
dl 78 art. 6 c. 12	€ 131.633,24
dl 78 art. 6 c. 14	€ 7.600,00
dl 78 art. 6 c.13	€ 43.714,00
<b>RIEPILOGO SOMME DA VERSARE ALLO STATO</b>	<b>€ 260.770,72</b>

Questa riduzione si aggiunge alla riduzione del contributo ordinario dello Stato nell'ultimo triennio. La diminuzione ammonta al 14% ca., come si evince dalla tabella e dal grafico sottostante.

**Tabella 11 - Riduzione del contributo ordinario nel triennio 2010-2012.**

	2010	2011	2012	Δ 2012-2010
Contributi Stato	€ 9.272.096,00	€ 7.993.153,00	€ 7.993.153,00	-13,79%

**Figura 2 - Grafico che mette in evidenza la riduzione del contributo ordinario nel triennio di riferimento.**



## 5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Nel presente documento si propongono analisi riferite al personale del Consorzio. L'analisi della situazione del personale dell'Ente, riferita ad alcuni dati statistici che di seguito si riportano permette di svolgere alcune osservazioni sulla situazione complessiva sotto il profilo della parità di genere.

### 5.1 Personale suddiviso per tipologia contrattuale e genere.

Al 31 dicembre 2012, il personale che prestava la propria attività presso l'Ente risultava pari a n. 133 unità.

Di seguito si riporta la rappresentazione della suddivisione rispetto al genere e alla tipologia contrattuale, con la specifica dei contratti in regime di tempo parziale:

Tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	30	22	52
Tempo determinato	49	25	74
collaboratori	3	4	7
<b>Totale</b>	<b>82</b>	<b>51</b>	<b>133</b>

Tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Personale con part-time inferiore/uguale al 50%	1	0	1
Personale con part-time superiore al 50%	6	0	6
Totale	7	0	7

6 unità di personale in servizio con contratto a tempo indeterminato, tutte appartenenti al genere femminile, hanno richiesto ed ottenuto, nel corso degli ultimi anni e nei limiti previsti dalla normativa in vigore, la trasformazione, per un triennio, del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, con durata della prestazione lavorativa compresa tra il 50% e l'83.33%. A queste persone deve aggiungersi una ulteriore dipendente in ruolo che è stata assunta con un contratto a tempo parziale a tempo indeterminato. Il dato è in linea con il dato nazionale. Si evidenzia, infatti, che sono prevalentemente le donne che ricorrono all'utilizzo del contratto part-time.

## 5.2 Personale suddiviso per qualifica, età e genere:

Di seguito una suddivisione del personale per qualifica, età e genere, la cui lettura permette di analizzare la suddivisione dei ruoli di maggiore responsabilità all'interno dell'Ente:

Al 31 dicembre 2012, il personale che prestava la propria attività presso l'Ente risultava pari a n. 133 unità.

Di seguito si riporta la rappresentazione della suddivisione rispetto al genere e alla tipologia contrattuale, con la specifica dei contratti in regime di tempo parziale:

Tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	30	22	52
Tempo determinato	49	25	74
collaboratori	3	4	7
Totale	82	51	133
tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Personale con part-time inferiore/uguale al 50%	1	0	1
Personale con part-time superiore al 50%	6	0	6
Totale	7	0	7

6 unità di personale in servizio con contratto a tempo indeterminato, tutte appartenenti al genere femminile, hanno richiesto ed ottenuto, nel corso degli ultimi anni e nei limiti previsti dalla normativa in vigore, la trasformazione, per un triennio, del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, con durata della prestazione lavorativa compresa tra il 50% e l'83.33%. A queste persone deve aggiungersi una ulteriore dipendente in ruolo che è stata assunta con un contratto a tempo parziale a tempo indeterminato. Il dato è in linea con il dato nazionale. Si evidenzia, infatti, che sono prevalentemente le donne che ricorrono all'utilizzo del contratto part-time.

## 5.2 Personale suddiviso per qualifica, età e genere:

Di seguito una suddivisione del personale per qualifica, età e genere, la cui lettura permette di analizzare la suddivisione dei ruoli di maggiore responsabilità all'interno dell'Ente:

QUALIFICA	DONNE	UOMINI
<b>Direttore Generale</b>		1
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		
oltre 50 anni		1
<b>Totale 1</b>		<b>1</b>
<b>Dirigenti amministrativi di II fascia</b>		
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		
oltre 50 anni	2	1
<b>Totale 2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Altri incarichi di direzione di livello non generale</b>		
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		1
oltre 50 anni		1
<b>Totale 3</b>		<b>2</b>
<b>Responsabili di Ufficio</b>		
Età: meno di 30 anni	-	-
tra 31 - 40	1	1
tra 41 - 50	3	2
oltre 50 anni	2	3
<b>Totale 4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>terza area (ex. Posizione C: funzionari e tecnologi)</b>		
Età: meno di 30 anni	2	0
tra 31 - 40	27	7
tra 41 - 50	13	8
oltre 50 anni	2	1
<b>Totale 5</b>	<b>44</b>	<b>16</b>
<b>Tutti gli altri dipendenti</b>		
Età: meno di 30 anni	0	1
tra 31 - 40	12	5
tra 41 - 50	12	9
oltre 50 anni	4	5
<b>Totale 6</b>	<b>28</b>	<b>20</b>
<b>Totale GENERALE</b>	<b>80</b>	<b>46</b>

Le posizioni di dirigenti amministrativi di seconda fascia sono coperte per il 66% da donne.



Per quanto attiene al ruolo di Responsabile di Ufficio si constata la piena parità di genere, in controtendenza rispetto al dato nazionale ove si rileva, per gli enti di ricerca, una media del 37% di responsabili donne.

Infine, con riferimento al restante personale in servizio, in ruolo non dirigenziale né capoufficio, si riscontra la netta prevalenza del personale femminile (72 unità) rispetto a quello maschile (36 unità).

### 5.3 Congedi di maternità, parentali e malattia bambino

I dati in possesso dell'Amministrazione in merito alla fruizione dei congedi di maternità, paternità e congedi parentali, con riferimento all'anno 2012 presentano spunti di interesse.

In particolare sono stati presi in considerazione i seguenti istituti:

1. il congedo per maternità, che viene obbligatoriamente usufruito dalla madre e che, in casi del tutto eccezionali, può essere utilizzato anche dal padre;
2. il permesso per malattia del bambino (permesso utilizzabile da entrambi i genitori);
3. il congedo parentale (utilizzabile in modo facoltativo da entrambi i genitori);

Di seguito i dati relativi all'utilizzo di **congedo obbligatorio per maternità** nel corso del 2012:

	Donne	Uomini
Numero di persone	4	0
Durata in media in giorni per persona	123	0

Di seguito i dati relativi all'utilizzo di **congedi parentali facoltativi** nel corso del 2012:

	Donne	Uomini
Numero di persone	14	0
Durata in media in giorni per persona	9	0

Di seguito i dati relativi all'utilizzo di **malattia bambino** nel corso del 2012:

	Donne	Uomini
Numero di persone	12	0
Durata in media in giorni per persona	6,5	0

Si rende evidente che nell'anno in esame i congedi di maternità, parentali e malattia bambino sono stati richiesti e fruiti solo dalle donne, pur in un contesto organizzativo e normativo favorevole alla scelta paritaria in merito alla fruizione dei congedi parentali.

### 5.4 Partecipazione alla formazione.

Con cadenza biennale AREA predispone ed attua un piano di formazione per il proprio personale, rivolto a tutte le risorse in servizio, indipendente dalla tipologia contrattuale.

Il Piano deriva essenzialmente dall'analisi della valutazione delle performance (competenze generali e specialistiche) possedute dal personale e dalla conseguente individuazione dei gap formativi, dalle informazioni raccolte in sede di rilevazione del "clima aziendale" e, infine, dalle indicazioni dei Dirigenti dei Servizi.

Relazione sulla performance 2012 - adottata il 22.05.2013 e validata il 10.06.2013

L'analisi del personale che ha partecipato ad attività formative nel corso del 2012 è riportata di seguito, suddiviso per qualifica e per genere:

Profilo professionale	numero di persone		Ore annue per persona	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti I fascia	0	1	0	12
Dirigenti II fascia	2	1	53	51
Responsabili di Ufficio	6	6	73	54
Tecnologi e funzionari	44	16	64	52
Tutti gli altri dipendenti	28	20	42	32

Si rileva che i Responsabili di Ufficio usufruiscono di maggior formazione rispetto al restante personale, mentre il personale di genere femminile appare mediamente destinatario di un maggior numero di ore di formazione.

### 5.5 Operatività del CUG.

AREA ha provveduto a costituire il COMITATO UNICO DI GARANZIA per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), previsto dall'art. 21 della legge 4 novembre 2010 n. 183 e regolamentato dalle "Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia" emanate con Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri, del 4 marzo 2011.

Il CUG è stato costituito in data 3 maggio 2011 e nel corso del 2012, a seguito delle dimissioni di un componente di parte sindacale, è stato integrato con un nuovo rappresentante sindacale.

Nel primo semestre del 2012 il CUG ha proseguito nell'importante azione di promozione delle proprie finalità e di comunicazione a tutto il personale delle attività svolte nel corso della prima annualità.

Dopo aver contattato la presidente dell'OIV, che è anche referente della rilevazione del clima aziendale, ha chiesto all'ente di inserire, tra i vari item tesi a rilevare il benessere aziendale, un intero questionario dedicato al CUG. L'esito della rilevazione è stato comunicato a tutto il personale nel corso di una giornata della trasparenza, tenutasi nel mese di giugno del 2012, e i suggerimenti e le proposte raccolti in quella sede sono stati attentamente esaminati e valutati nel corso di numerose riunioni. Tra le iniziative che ne sono derivate, risulta degna di nota l'apertura di uno "sportello si ascolto" dove un componente del CUG, a rotazione, resta a disposizione di tutto il personale in servizio per prestare attenzione ad eventuali segnalazioni di criticità o problemi e per raccogliere proposte di miglioramento.

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplina le fasi del ciclo della performance prevedendone le connessioni con altri strumenti di governo e finanza dell'Ente (piano triennale, bilancio di previsione e conto consuntivo, bilancio sociale) dettandone le tempistiche. Nel febbraio 2013 AREA ha adottato un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance che, tra l'altro, disciplina correttamente il ciclo della performance integrato col ciclo del bilancio e con l'adozione degli ulteriori documenti programmatici o ricognitivi.

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione attualmente in corso, l'Amministrazione ha comunicato al personale (lettera d.d. 28 febbraio 2013 ai dirigenti e di data 1 marzo 2013 al personale non dirigente) e mantenuto le seguenti scadenze procedurali, con l'eccezione del termine intermedio per lo svolgimento dei colloqui di feedback da parte dei dirigenti, che è stato spostato dal 12.4. al 19.4.

<b>FASE</b>	<b>Periodo</b>	<b>Adempimento</b>	<b>Soggetti</b>
<b>1 a</b>	1.3.2013 – 5.3.2013	Analisi competenze generali e specialistiche del personale afferente alla propria Struttura e conferma delle stesse / modifica delle stesse. Consegna a LEG.	Tutti i dirigenti
<b>1 b</b>	1.3.2013 – 15.3.2013	Prima valutazione del personale sulla base delle competenze generali, specialistiche e trasversali, senza comunicazione dei risultati agli interessati e comunicazione a DGE e LEG	Tutti i dirigenti
<b>2</b>	18.3.2013 – 20.3.2013	Analisi e omogeneizzazione valutazioni.	DGE in collaborazione con LEG
<b>3a</b>	21.3.2013 – 19.4.2013	Colloqui di feedback. Consegna schede firmate a LEG.	Tutti i dirigenti
<b>3b</b>	21.3.2013 – 24.4.2013	Valutazione comportamenti organizzativi dei dirigenti e colloqui di feedback. Consegna schede firmate a LEG.	DGE
<b>5</b>	Entro 30.4.2013	Relazione di verifica sul sistema e comunicazione alla CIVIT	OIV
<b>6</b>	Entro 20.5.2013	Redazione della relazione sulla performance e trasmissione a OIV	Struttura tecnica

L'attività proseguirà con il seguente *timing*:

<b>FASE</b>	<b>Periodo</b>	<b>Adempimento</b>	<b>Soggetti</b>
<b>7</b>	22.5.2013	Approvazione Relazione sulla Performance	C.d.A.
<b>8</b>	22.5.2013	Validazione fondo di contrattazione collegio dei revisori	LEG e Collegio revisori
<b>9</b>	Entro 15.6.2013	Validazione della Relazione sulla performance	OIV
<b>10 a</b>	Entro 15.6.2013	Conclusione processo (comprensivo della quantificazione dell'art. 19, della delibera C.d.A. e della concertazione) ed erogazione del trattamento economico correlato a partire dalla busta paga di giugno.	LEG
<b>10 b</b>	Entro 15.6.2013	Comunicazione esiti della performance organizzativa a tutto il personale	DGE

La presente fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance 2012 si concluderà in anticipo rispetto alla data limite fissata della CIVIT nel Calendario degli adempimenti relativi ai Ministeri e agli Enti Pubblici Nazionali previsti dal D. Lgs. n. 150/2009 - Performance e Qualità – Calendario 2013, che prevede la validazione della relazione da parte dell'OIV entro il 15 settembre 2013. La conclusione anticipata del ciclo consentirà l'erogazione della premialità con una tempistica che venga incontro alle aspettative del personale, aspettative particolarmente pressanti in un periodo di blocco della contrattazione collettiva.

## 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Nella presente sezione si riportano alcune indicazioni formulate dall'OIV all'Organo di indirizzo politico-amministrativo sulle opportunità offerte dall'introduzione del ciclo di gestione della *performance* e alcuni suggerimenti migliorativi, da approfondire anche in successive occasioni, la cui praticabilità e sostenibilità finanziaria appaiono adeguate alla dimensione e alle possibilità dell'Ente. I suggerimenti migliorativi

avanzati dall'OIV e che AREA intende recepire, contenuti nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione di data 24 aprile 2013, vengono avanzati a fronte delle criticità riscontrate o, in alcuni casi, semplicemente a titolo di miglioramento del sistema complessivo.

- L'OIV, nella precedente relazione con la quale aveva formulato le proprie osservazioni in merito al ciclo della performance 2011, aveva suggerito di rivedere e migliorare il percorso preliminare che porta alla definizione degli obiettivi strategici e alla loro declinazione in obiettivi operativi con un maggiore coinvolgimento e confronto di C.d.A., Direttore Generale e dirigenti, prevedendo tali attività con sufficiente anticipo in modo tale che anche il personale dei diversi Servizi possa, attraverso i propri responsabili, conoscere e comprendere la strategia adottata. Per coinvolgimento e partecipazione si intende non una mera consultazione dei soggetti coinvolti ma un processo di negoziazione progressivo, ordinato, a cui vengono dedicati tempo ed energie, nella consapevolezza dell'importanza, ai fini della performance collettiva, di ottenere la condivisione degli *stakeholder* interni. Tali attività vanno anticipate agli ultimi mesi dell'anno precedente per poter rispettare con sufficiente sicurezza il termine del 31 gennaio, data entro la quale deve essere adottato il Piano delle Performance. Nella propria relazione sul funzionamento del sistema 2012, In merito l'OIV dà atto che nel sistema di misurazione e valutazione ridefinito nel mese di febbraio 2013 e applicabile al ciclo della performance 2013, questo processo graduale e partecipato è stato effettivamente previsto. La sua effettiva e sistematica applicazione verrà, quindi, valutata dall'OIV alla luce della modalità con la quale verrà gradualmente elaborato il piano della performance.
- È consigliabile prevedere una fase di controllo e di caratterizzazione degli obiettivi (soprattutto operativi) e sottoporre gli stessi obiettivi e i relativi target ai test di qualità sulla base degli schemi formulati dalla delibera CiVIT o analoghi. Questa revisione consente di evitare preventivamente l'adozione di obiettivi, ancorché condivisi, che alla prova dei fatti risultino palesemente incongrui. Va riconosciuto tuttavia che l'Ente ha dedicato maggiore attenzione alla declinazione degli obiettivi, indicatori e target nel piano delle performance 2013-2015 rispetto al ciclo precedente oggetto della relazione sulla performance 2013.
- Il perfezionamento del percorso preliminare che porta alla definizione degli obiettivi, unitamente alla verifica strutturata degli obiettivi e dei target, dovrebbe costituire, ad avviso dell'OIV, un'azione che migliora anche il processo di *cascading* per i servizi di staff che ricevono obiettivi sui quali ora hanno difficoltà ad incidere in termini di performance organizzativa. In alternativa, si suggerisce di studiare per tali servizi indicatori di performance alternativi, più direttamente collegati all'attività svolta.
- L'OIV, pur riconoscendo gli indiscutibili vantaggi di conservare l'attuale metodologia di valutazione della performance comportamentale, suggerisce di considerare alcune revisioni alla luce della necessità di ottenere una maggiore differenziazione dei giudizi o attraverso la modifica della scala di misurazione o attraverso l'introduzione di un meccanismo correttivo ex-post che intervenga in caso di valutazioni eccessivamente appiattite.
- L'OIV, nella precedente relazione con la quale aveva formulato le proprie osservazioni in merito al ciclo della performance 2011, aveva suggerito di introdurre una modifica nelle scadenze, attualmente previste nel sistema, della parte finale del ciclo delle performance, anticipando le attività di rendicontazione al fine di poter rispettare le scadenze richieste dalla CiVIT, ma soprattutto di avvicinare l'erogazione della premialità alla valutazione della performance relativa. In merito l'OIV dà atto che il nel sistema di misurazione e valutazione ridefinito nel mese di febbraio 2013 e applicabile al ciclo della performance 2013, tutte le fasi del ciclo della performance sono state anticipate. L'effettiva applicazione di queste prescrizioni verrà, quindi, valutata dall'OIV alla luce della modalità con la quale si svolgerà il ciclo.
- L'OIV consiglia di rivedere i tempi previsti dei monitoraggi intermedi, alla luce delle concomitanti esigenze organizzative dell'Ente, svolgendo il primo almeno entro il mese di giugno. Rendere più frequenti e, comunque, anticipare i monitoraggi consente sicuramente di adottare provvedimenti correttivi più tempestivi. Inoltre, il monitoraggio consentirebbe di verificare l'attualità di alcuni obiettivi rispetto alle effettive esigenze dell'Ente così come si sono venute configurando nel tempo. Inoltre si consiglia di riorganizzare la comunicazione dei risultati dei monitoraggi intermedi in modo tale che sia

reso più evidente l'eventuale gap da colmare, laddove le performance monitorate siano insufficienti rispetto a quelle attese.

- Risulta auspicabile ad avviso dell'OIV che l'Ente e, in particolare la Struttura Tecnica Permanente, possano elaborare un piano di lavoro che semplifichi e integri le attività del ciclo delle performance, con quelle del ciclo di bilancio, degli altri sistemi di controllo, e delle attività su base volontaria quali il bilancio sociale. Di questa prescrizione, che era già contenuta nella precedente relazione, il nuovo sistema ha tenuto conto, prevedendo una maggiore attenzione ai processi di integrazione tra ciclo della performance e ciclo del bilancio.