

*el Pater*

il Direttore Generale

**CIVIT - Protocollo Entrata**



**N.0002375/2010 del 16/12/2010**

Commissione per la Valutazione, la Trasparenza  
e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche  
Via del Corso n. 476  
00186 Roma

e.p.c. Componenti dell'Organismo Indipendente di  
Valutazione del Consorzio per l'Area di ricerca  
scientifica e tecnologica di Trieste

[nanut@mib.edu](mailto:nanut@mib.edu)  
[GARZITTO@pug.units.it](mailto:GARZITTO@pug.units.it)  
[giuseppe.fresa@libero.it](mailto:giuseppe.fresa@libero.it)

prof. Vladimir Nanut  
dott.ssa Maria Lisa Garzitto  
dott. Giuseppe Fresa

Trieste 9 dicembre 2010  
Prot. DEG/GM/6923

“Si fa seguito alla comunicazione Prot 3LEG/ORG/6191 del 10 novembre scorso, per trasmettere a nome e per conto dell'Organismo Indipendente di Valutazione del Consorzio per l'Area Scientifica e Tecnologica di Trieste, il documento sul Sistema di misurazione e Valutazione della Performance, che l'OIV ha definito in data 30 novembre 2010.

La trasmissione viene effettuata ai fini del monitoraggio previsto dall'articolo 30, comma 3, del D.lgs. 150/2009.

Si informa che, a causa del ritardo nell'insediamento dell'O.I.V. e al fine di assicurare la piena operatività del Sistema a decorrere da 1 gennaio 2011, il Consiglio di Amministrazione del Consorzio ha già adottato formalmente il 2 dicembre scorso, il Sistema di cui al documento allegato.

Si conferma, in ogni caso, la disponibilità del Consorzio a recepire eventuali ulteriori indicazioni o indirizzi che codesta Commissione potrà formulare.

Si conferma inoltre che, qualora ritenuto opportuno, il Presidente e il Direttore Generale di questo Ente, insieme ai componenti dell'OIV, sono disponibili ad un incontro di approfondimento con codesta Commissione o suoi rappresentanti.

Distinti saluti,

dott. Enzo Moi

AREA Science Park

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

ENTE NAZIONALE  
DI RICERCA  
MIUR

Padriciano, 99 - 34012 Trieste - Italy  
Tel. +39.040.3755111  
Fax +39.040.226698

[www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it)  
[info@area.trieste.it](mailto:info@area.trieste.it)  
P.IVA 00531590321



# Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste

---

## 1. Descrizione del Sistema

### Premessa

Il Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste (d'ora innanzi AREA) è ente pubblico di ricerca nazionale vigilato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, istituito, in attuazione dell'art. 26, ultimo comma, della legge 8 agosto 1977, n. 546, con D.P.R. 6 marzo 1978, n. 102, (capo II).

AREA ha realizzato negli ultimi trent'anni un Parco scientifico e tecnologico (AREA Science Park) articolato in due comprensori situati nel territorio di Trieste, ove sono insediati centri di ricerca e aziende ad alta vocazione tecnologica e sta per avviare ulteriori insediamenti nel comprensorio di Gorizia; predispone e attua programmi di trasferimento tecnologico in favore delle imprese insediate, delle imprese del territorio regionale e, previo accordo con soggetti pubblici e privati, anche in ambito nazionale e internazionale; attraverso una propria società, svolge funzione di incubatore di primo miglio di imprese ad alta vocazione tecnologica; progetta e realizza interventi di alta formazione, assegnando anche borse di formazione e assegni di ricerca.

Con riferimento all'evoluzione storica dell'Ente, si precisa che l'obiettivo iniziale di realizzazione e gestione del Parco scientifico e tecnologico è stato perseguito con successo ed ad oggi (2010) sono stati realizzati 87.000 mq di laboratori, uffici e servizi, che ospitano 87 laboratori di imprese ed enti diversi, con un occupazione complessiva di circa 2.500 addetti e un fatturato complessivo di 176,5 milioni di euro all'anno. A partire dagli anni '90, anche a seguito del riordino operato a seguito del D. Lgs. 29 settembre 1999, n. 381, il Consorzio ha avviato le proprie attività di trasferimento tecnologico e di formazione imprenditoriale e manageriale e per la ricerca e l'innovazione.

L'ambito di azione del Consorzio si è esteso dal Parco alla Regione Friuli Venezia Giulia e, successivamente, a livello nazionale. La capacità dell'Ente di acquisire, sviluppare e applicare metodologie innovative e di operare efficacemente nel settore del trasferimento tecnologico gli è valso il riconoscimento di Ente Nazionale di ricerca, vigilato dal MIUR (anno 2004).

Quindi, alle competenze nella gestione del Parco si sono aggiunte e sono prevalenti le competenze distintive, a livello almeno nazionale, relative al **trasferimento tecnologico** e, a complemento, quelle di **formazione imprenditoriale e manageriale e per la ricerca e l'innovazione**, ed un insieme di metodologie avanzate per la **gestione** di distretti, consorzi e **reti** internazionali di ricerca e impresa.

Le principali competenze di AREA, relative al trasferimento tecnologico, in sintesi, sono:

- elaborazione di scenari tecnologici e di business;
- scouting delle idee innovative (di università, centri di ricerca ed imprese) e valutazione delle capacità scientifiche e manageriali per il loro sviluppo;
- valutazione delle imprese, in particolare delle PMI nelle loro aree strategiche: missione e obiettivi di M/L termine, strategie, mercati e concorrenti, organizzazione, gestione economica e finanziaria, piani operativi e KPI;

- valutazione di Enti di ricerca (sia con metodologie analoghe a quella della valutazione delle imprese, sia tenendo presente le loro differenze fondamentali con metodologie specifiche);
- pianificazione e gestione di progetti di trasferimento dell'innovazione tecnologica ed organizzativa;
- selezione e sviluppo di Start – Up e Spin – Off;
- valorizzazione della proprietà intellettuale;
- valutazione e controllo dei risultati e dei metodi per conseguirli.

L'attività si basa su **sistemi di valutazione di idee, progetti, risultati, persone ed organizzazioni**.

Anche per supportare i vari tipi di valutazione multidimensionale, si è sviluppato negli anni **“un sistema di pianificazione e gestione integrato”** comprensivo di:

- metodologie TQM (2001) per l'ottimizzazione dei processi organizzativi;
- bilancio economico (1994), a supporto di quello finanziario e del Piano triennale;
- bilancio del Capitale intellettuale (2007) per la valutazione del capitale umano, strutturale e relazionale;
- Profilo Dinamico delle Attività (PDA), per verificare le otto missioni possibili di Università ed Enti di Ricerca;
- bilancio Sociale (2004) per i principali stakeholder di AREA;
- obiettivi strategici ed operativi, per i dirigenti ed i singoli collaboratori (2007).

Pertanto il sistema di misurazione delle Performance di AREA e dei suoi addetti si basa su metodologie, procedure e prassi, consolidate negli anni, che sono state inquadrate nello schema CIVIT.

In particolare il sistema si riferisce costantemente a :

- Vision 2010 e suoi 7 allegati;
- Bilancio Sociale dell'Anno 2009;

che costituiscono sue parti integranti. La Vision, con i suoi allegati ed il Bilancio Sociale sono anche reperibili sul sito di AREA Science Park ( [www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it) ) al fine di favorirne la loro conoscenza e la loro diffusione agli stakeholder

## 1.1 Le caratteristiche distintive di AREA

Come già accennato nelle Premesse, le principali attività di AREA sono:

- lo sviluppo, il consolidamento e l'applicazione di metodologie per la gestione di ricerca, innovazione e crescita imprenditoriale;
- la progettazione e realizzazione di interventi di alta formazione, l'assegnazione di borse di formazione e assegni di ricerca.
- La realizzazione e gestione del Parco scientifico e tecnologico, quale strumento di nascita, crescita e sviluppo di imprese ad alta vocazione innovativa;

Obiettivo strategico di AREA è contribuire a ridurre criticità riconosciute a livello nazionale (PNR 2010–2012) quali l'insufficiente interazione fra scienza ed impresa e la carenza di analisi e di valutazione del sistema R&S. Per eliminare tali criticità sono necessarie:

- una migliore capacità di gestione – strategica ed operativa – di ricerca, impresa e dei loro rapporti;
- la finalizzazione dei rapporti ricerca-impresa mediante un trasferimento tecnologico realizzato e non solo affermato;
- una nuova enfasi sull'innovazione organizzativa di scienza ed impresa a supporto dell'innovazione tecnologica.

Con queste premesse, la **Vision** dell'Ente è quella di (capitolo 1 della Vision):

**“essere riferimento internazionale del Trasferimento Tecnologico e dell'innovazione organizzativa per la gestione, strategica ed operativa, di ricerca e impresa”.**

La **Mission** che ne consegue è: **accrescere la competitività e l'attrattività dei territori di riferimento** mediante:

- **la valorizzazione di ricerca ed impresa;**
- **la formazione per lo sviluppo d'impresa e per la gestione di ricerca ed innovazione;**
- **la promozione di reti di eccellenza scientifiche ed imprenditoriali.**

La Mission si realizza mediante le **competenze distintive**<sup>1</sup> rese esplicite da metodologie innovative che l'Ente sviluppa, applica e diffonde.

Le **strategie** di AREA per soddisfare la propria Mission (cap. 3 della Vision) nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale sono:

1. **focalizzazione a livello nazionale** e, in particolare, nel Mezzogiorno, per il trasferimento di metodologie relative alla valorizzazione dei risultati della ricerca;
2. **focalizzazione verso l'Est Europeo** (la nuova Europa) per il trasferimento delle metodologie di formazione e governo di nuovi poli scientifici e tecnologici (capacity building);
3. **accordi extra UE** soltanto nel caso in cui le richieste di impegno del personale di AREA siano molto ridotte ed i **ritorni** (economici ed occupazionali) per il sistema AREA siano **significativi**.

Nell'ultimo capitolo del documento di Vision, sulla base delle strategie e dei vincoli/opportunità prevedibili, **si elabora uno scenario decennale** dal quale risultano come priorità per il successo dell'Ente e per un suo forte impatto a livello nazionale ed internazionale:

- **lo sviluppo dell'Ente nel Mezzogiorno** soprattutto con la formazione di broker tecnologici;
- la selezione e la valorizzazione di idee e imprese innovative nel settore dell'**energia e del risparmio energetico**;
- la crescita continua e la diffusione, anche con **partnership** qualificate, delle competenze dell'Ente trasformate in metodologie distintive a livello internazionale.

Un intervento non oneroso, ma di supporto strategico, dal MIUR può risultare fondamentale per un sensibile incremento dell'impatto di AREA sulla competitività del sistema Paese, soprattutto per quanto riguarda la diffusione delle metodologie per la gestione di ricerca, innovazione e per la crescita imprenditoriale mediante il trasferimento tecnologico.

In estrema sintesi, i dati complessivi di AREA e del Parco, negli ultimi due anni di crisi a livello worldwide, risultano essere:

a) **AREA:**

- **Entrate correnti**, anno 2009: 20.3 Mio € (+13.2% rispetto al 2007);
- **Spese correnti** anno 2009: 19,6 Mio € (+17,7% rispetto al 2007). Nel 2009 le spese correnti sono aumentate più delle entrate correnti per i seguenti principali motivi:
  - l'assunzione a progetto e la formazione del personale dedicato all'Iniziativa Basilicata Innovazione (accordo con la Regione Basilicata, con finanziamento triennale di 9,3 Mio €, con erogazione dal 2010);
  - l'impostazione del Piano Energia dell'Ente (Enerplan), per un valore complessivo di 6,8 Mio €, approvato e cofinanziato al 50% dal Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare, a partire dal 2010.
- **Personale di AREA** anno 2009, 125 addetti (+11.6% rispetto al 2007).

---

<sup>1</sup> Competenze distintive: sono quelle che caratterizzano un'organizzazione e sono difficili da formare e da copiare. In quanto rare possono essere diffuse in ambito nazionale ed internazionale con ritorni economici ed occupazionali oltre che di crescita di conoscenza, immagine ed attrattività.

- **Personale di AREA + società in house INNOVATION FACTORY**, anno 2009:  $125 + 45 = 170$  addetti;
- Nel 2007 era: AREA + INNOVATION FACTORY =  $112 + 8 = 120$  addetti. L'incremento rispetto al 2007 è perciò pari al 41.7% (50 su 120).  
Tale incremento permette di rispondere in modo adeguato nel 2010 all'avvio delle iniziative Enerplan, Basilicata Innovazione e in generale, delle attività nel Mezzogiorno, in coerenza con le strategie dell'Ente, ed è in buona parte sostenuto da finanziamenti e commesse appositamente acquisiti.
- **Autonomia Finanziaria** (entrate correnti sul contributo di finanziamento ordinario dello Stato): nel 2007: 1,09; nel 2009: 1,49, con un incremento del 36,7%.  
(cfr. anche Bilancio Sociale, prima sezione, punto 3 e Seconda Sezione, paragrafo 3.1.1)

b) **Parco:**

Gli insediati del Parco scientifico e tecnologico, in generale, usufruiscono delle metodologie di AREA prima che esse siano diffuse a livello regionale e nazionale. Tale fatto, unito alla loro gestione focalizzata nella formazione delle performance misurate su base triennale, ha generato:

- Un fatturato consolidato (rilevato nell'anno 2009 per l'anno precedente) di 176.5 Mio €, con un incremento del 23% rispetto al risultato 2007 per l'anno precedente;
- Personale, nel 2009: 2537 addetti, con un incremento del 15% rispetto al 2007 (cfr. anche Bilancio sociale prima sezione punto 1)

## 1.2 La metodologia per MISURARE la Performance Organizzativa

La metodologia che si adotta per misurare la performance organizzativa, si declina a partire dalla Vision e dalla Mission sopra esposte.

Per consentire una migliore misurabilità delle attività di AREA, si sono individuati 6 gruppi di Stakeholder principali (come da prassi consolidata nel Bilancio Sociale) e per essi si sono declinate le Mission specifiche e le responsabilità a livello di programma. I programmi sono poi stati sviluppati in Outcome, Indicatori di Performance, Obiettivi Strategici, Indicatori degli Obiettivi Strategici, Target e Azioni, secondo quanto indicato dalla Delibera n°89/2010 della CiVIT (Nuova Catena Logica Italiana).

La figura 1 seguente, schematizza i passaggi iniziali dalla Vision di AREA alla sua Mission e la successiva suddivisione nelle principali Mission dei singoli gruppi di Stakeholder.

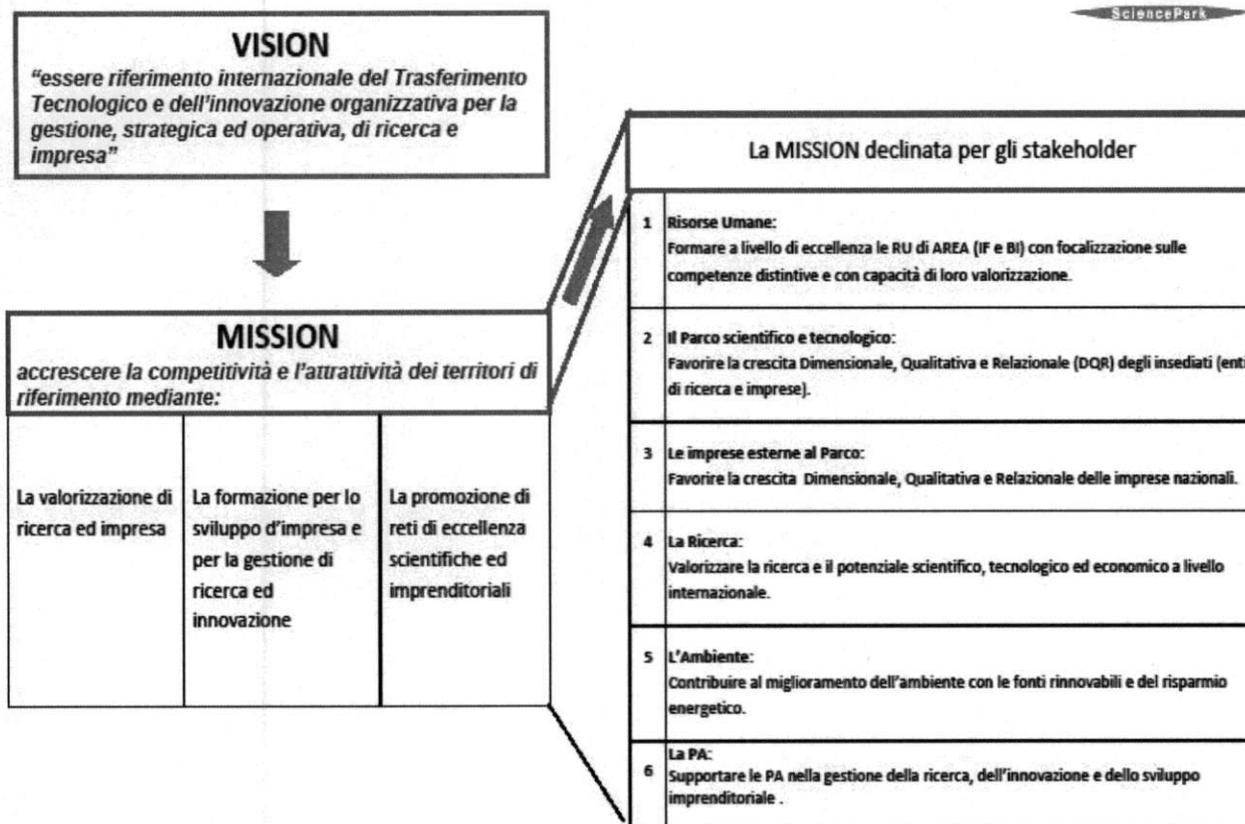


Fig. 1

**Nell'allegato I si anticipano i risultati del lavoro svolto nel definire il Modello del Sistema di misurazione e valutazione della Performance.**

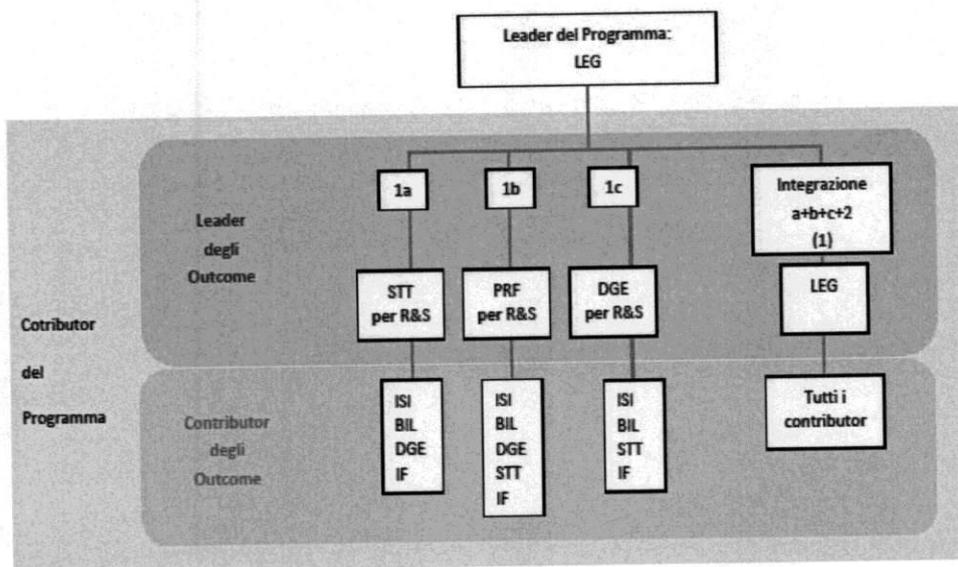
Esso verrà sottoposto alla valutazione della CIVIT, come da previsioni normative e da delibere CIVIT n. 89/2010 e n. 104/2010.

Si ritiene opportuno evidenziare sin d'ora una caratteristica saliente del sistema: per focalizzare meglio le responsabilità si sono definiti i leader di ogni Programma ma, poiché ogni Programma ha più Outcome, anche per ogni Outcome si sono definiti puntualmente i rispettivi leader (che sono i Contributor del programma) e i relativi Contributor dell'Outcome. La successiva figura 2 riporta in forma schematica un esempio derivato da quanto indicato dalla tabella 1A dell'allegato I.

## Esempio schema responsabilità

### STAKEHOLDER: RISORSE UMANE DI AREA (TAB. 1A DELL'ALLEGATO)

Si evidenziano le responsabilità a livello di programma e di outcome



(1) Integrazione delle voci a,b,c,2 della tabella 1A (outcome) per lo sviluppo delle RU di AREA e la loro formazione su competenze e metodologie.

Fig. 2

L'obiettivo finale è un coinvolgimento ampio e responsabile di tutta la struttura di AREA (nonché della società in house INNOVATION FACTORY).

In conclusione, la metodologia per misurare le performance dell'organizzazione si basa sul modello sviluppato secondo **la nuova catena** logica che comprende ed integra i principali strumenti di AREA, atti a misurare i diversi aspetti della sua performance organizzativa.

Gli **strumenti** utilizzati sono:

- le metodologie del sistema di pianificazione e gestione integrato, cui si è accennato in precedenza e del quale riscontri più completi sono reperibili in Vision, Capitolo 1 e negli allegati della Vision ivi richiamati, o anche nel Bilancio Sociale, ai singoli capitoli dedicati agli Stakeholder.
- le analisi dei feedback per i servizi resi ai vari stakeholder quali:
  - qualità del clima organizzativo e della vita lavorativa (RU di AREA);
  - indagine di Customer Satisfaction ed analisi dei fabbisogni per gli insediati di AREA;
  - scheda di feedback da imprese, enti di ricerca e PA che usufruiscono delle attività di trasferimento e di formazione da parte di AREA (Vedere Bilancio Sociale, seconda sezione: paragrafo 2)
- indici di performance specifici per i servizi operativi dedicati al trasferimento tecnologico ed alla formazione, come ad esempio interventi dell'Ufficio Studi e Patlib, risultati dei progetti di sviluppo

e trasferimento relativi a materiali innovativi, ergonomia, Maniago, nautica, scouting di idee innovative c/o Università ed Enti di ricerca, etc. (cfr. Bilancio Sociale, Seconda Sezione).

Altri indici di performance confluiscono nel Bilancio del Capitale Intellettuale (cfr. Allegato II della Vision) e nel PDA (cfr allegato 4 della Vision) quindi il numero degli indici, disponibili per la misurazione delle attività di AREA, risulta notevole e, per evitare che risulti eccessivo e di difficile e macchinosa gestione, è necessario che gli indici vengano selezionati in funzione delle priorità derivanti dalle opportunità e dai vincoli ambientali.

In sostanza, il grande numero di informazioni permette:

- una loro selezione per focalizzare gli obiettivi dell'organizzazione sulle priorità dettate da un contesto turbolento ed in forte variazione in tempi rapidi e non facilmente prevedibili;
- una valutazione più accurata delle azioni svolte ai vari livelli dalla struttura organizzativa;
- un rendiconto puntuale ed un feed-back motivato dalle varie categorie di stakeholder.

### 1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.

Per la valutazione della performance organizzativa di AREA in rapporto ai singoli stakeholder, si utilizzano gli obiettivi annuali (*rectius* obiettivi operativi) derivati dagli obiettivi a carattere strategico (caratterizzati dall'elevato grado di rilevanza e dall'orizzonte temporale pluriennale, di solito triennale), come esposti esemplificativamente nell'Allegato I alle pagine (1 – 6) C.

I target sono coerenti con gli indicatori di performance e con quelli degli obiettivi strategici di ogni programma e li traducono il più possibile in obiettivi quantitativi.

Per la **valutazione complessiva** di AREA (*rectius* per la valutazione della performance Organizzativa), valgono:

- gli strumenti e gli indici sopra indicati per eventuali valutazioni di dettaglio;
- gli indici di sintesi complessiva che comprendono i risultati economici e finanziari (incluso l'indice di autonomia finanziaria);
- i risultati che permettono di valutare la realizzazione della mission di AREA nei suoi tre aspetti principali:
  - valorizzazione di ricerca e impresa;
  - formazione per lo sviluppo d'impresa, ricerca e innovazione;
  - formazione reti di eccellenza.

La **metodologia** per la **misurazione e valutazione** delle performance organizzativa prevede:

- la definizione di obiettivi strategici triennali, con specificazione dei relativi risultati, rapportati a uno o più stakeholder;
- la definizione degli obiettivi annuali (operativi) derivati dagli obiettivi strategici triennali e dai relativi target, con eventuale aggiunta, in sede di misurazione intermedia e revisione, di nuovi obiettivi operativi o con l'aggiornamento di target, determinato dalle variazioni del contesto.

Per dare conto di quanto richiesto dalla Delibera CiVIT 104/2010, al Paragrafo 2, lettera B, punti da 1.c, "macro-ambiti" da 1 a 5, si forniscono alcune precisazioni nei successivi PUNTI 1.3.1 ÷ 1.3.5.

### 1.3.1 Il grado di attuazione della strategia di AREA

Si sottolinea che tutti gli strumenti utilizzati da AREA per misurare e valutare le performance, riportano i risultati degli ultimi tre anni e, pertanto, il grado di attuazione degli obiettivi strategici, come indicato nelle tabelle (1 – 6) B dell'allegato I, è confrontabile a partire almeno dal 2005 (alcuni strumenti come il Bilancio del Capitale Intellettuale ed il PDA sono stati avviati nel 2007, ma hanno fatto riferimento ai dati dei due anni precedenti).

### 1.3.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi per gli stakeholder

Tale portafoglio è riportato nel Bilancio Sociale dell'ente che costituisce una delle basi di riferimento per l'Allegato I. Inoltre, detto Bilancio, con i documenti della Vision, indica le attività e la relativa organizzazione per i servizi (operativi e di supporto).

Gli obiettivi annuali ed il Piano Triennale si confrontavano nel passato con Vision e Bilancio Sociale. D'ora in poi, invece, il confronto ex ante sarà con il contenuto del nuovo modello di misurazione e valutazione delle performance che le riporterà nei punti essenziali.

### 1.3.3 Lo stato di salute dell'Amministrazione

Dai dati sintetici, riportati al paragrafo 1.1 di questo documento, da quelli riportati nel Bilancio Sociale e negli Allegati alla Vision (in particolare: Bilancio del Capitale Intellettuale – allegato 2 e PDA – allegato 4), si rileva che lo stato di salute dell'Ente è buono, nonostante il periodo di crisi.

AREA ha saputo reagire alla progressiva riduzione dei finanziamenti tradizionali, valorizzando le sue competenze distintive, avviando nuove attività nel Mezzogiorno e nell'Est Europeo.

Dallo scenario decennale dell'Ente (Capitolo 4 della Vision e suo allegato 7), risultano di importanza prioritaria per il futuro di AREA:

- Continuare il proprio sviluppo, in particolare nel **Mezzogiorno**:  
Oltre a Basilicata Innovazione, nel 2010 è stata fondata Napoli Attiva S.c.r.l., in partnership con l'Università Federico II di Napoli. Lo scopo è di diffondere, con giusti ritorni economici ed occupazionali per AREA, le metodologie di trasferimento tecnologico e le innovazioni derivate da Enerplan. Analoghi accordi sono stati conclusi con l'Agenzia dell'Innovazione e con Invitalia. Infine altri accordi sono in definizione con altre Regioni nazionali.
- Valorizzare le innovazioni nel **settore energia e risparmio energetico**, in Italia e all'Estero, con il supporto del Ministero per l'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.
- Accrescere le **competenze distintive** del personale. A tal fine risulta fondamentale lo sblocco della Pianta Organica di AREA (55 addetti a tempo indeterminato su un totale di 125).

Si sottolinea infine che il supporto del MIUR è indispensabile per:

- Ottenere un sensibile impatto di AREA sulla competitività del Paese, con la diffusione nazionale ed europea delle sue metodologie relative al trasferimento tecnologico;
- Evitare che AREA venga valutata con i criteri CIVR/CNVSU, che sono adatti ad università ed enti di ricerca che svolgono ricerca per produrre conoscenza (ricerca di base) e solo marginalmente per produrre competitività (ricerca applicata).
- La missione di AREA è essenzialmente volta al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione di ricerca ed impresa. Risulta quindi coerente l'esclusione di AREA da detti criteri, come fatto fino ad oggi (vedere VQR 2004 – 2008: Enti di Ricerca coinvolti: "Sono esclusi gli Enti con esclusive funzioni di agenzia". Nell'elenco, giustamente, non compare AREA). Oppure, i criteri di CIVR/ CNVSU vanno

ampliati, non solo per AREA, ma anche per gli enti che sviluppano ricerca applicata e trasferimento tecnologico per la competitività di impresa e territorio.

- Valutare AREA secondo gli obiettivi annuali derivati dalla sua missione ed espressi nei target secondo il modello CIVIT (vedere in particolare allegato I, tabella 3C).

### **1.3.4 Gli impatti dell'azione amministrativa di AREA**

Gli indici di impatto per i singoli gruppi di Stakeholder sono riportati nell'allegato I al presente documento. Sono poi descritti nei singoli capitoli della seconda sezione del Bilancio Sociale. Infine nell'allegato II si riportano (a titolo esemplificativo) come obiettivi sul piano triennale. Il loro monitoraggio durante l'anno ed il consuntivo di fine anno, costituiscono il riferimento ex-ante di avvio del successivo ciclo di pianificazione, con definizione degli obiettivi per persone ed Ente.

### **1.3.5 Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)**

I riferimenti per il benchmarking sono differenziati per le diverse attività di AREA. In particolare:

#### **Trasferimento Tecnologico per la valorizzazione di ricerca e impresa.**

AREA è l'unico Ente Nazionale che ha come missione principale il Trasferimento Tecnologico.

Pertanto, i riferimenti prioritari per tale attività sono:

- MIT, Boston (USA), Entrepreneurial Centre, in particolare per lo sviluppo di impresa. Con tale centro si è avviato il Progetto 144 (cfr Bilancio Sociale, Seconda Sezione, paragrafo 3.3.2).
- SRI e suo spin off SBI Business Intelligence and Consulting di Palo Alto (California), per il confronto e l'acquisizione di metodologie per lo sviluppo di scenari tecnologici e di business.
- Case Western Reserve University di Cleveland (Ohio), in particolare con il team di scouting e valorizzazione delle idee innovative.

Ovviamente a questi tre riferimenti principali, si aggiungono le azioni di analisi a livello nazionale ed internazionale. Infatti le competenze, richieste per un trasferimento efficace di AREA comprendono una dozzina di competenze distintive, sistemiche, proprietà di AREA ed altrettante distintive, acquisite dall'esterno (cfr. allegato 6 del documento di Vision: catalogo delle competenze distintive di AREA).

#### **Formazione per lo sviluppo d'impresa e la gestione di ricerca ed innovazione**

Per quanto riguarda la formazione, i riferimenti principali, con i quali si sviluppano confronti e si sono siglati accordi di collaborazione, sono il Master universitario di secondo livello Innovation and Knowledge Transfer- MIT del Politecnico di Milano e Netval – Network per la valorizzazione della ricerca universitaria, Alintec ed il Centro di competenza per l'Innovazione Sistemica per la formazione sul TRIZ e gli altri metodi di innovazione sistematica, APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea per l'erogazione di servizi di informazione, assistenza e formazione per il VII Programma Quadro, e il MIB (Master in International Business) di Trieste.

A livello europeo i referenti sono: CIRCE – Centre of Research for Energy Resources and Consumption (Spagna), Cork Institute of Technology (Irlanda), EIFER (Germania), Jelgava Adult Education Centre (Lettonia), LTC (Svezia), Montanuniversitaet Leoben (Austria), Munktell Science Park (Svezia), Pomurje Technology Park (Slovenia) Prešov Chamber of Commerce (Slovacchia), South Transdanubian Regional Innovation Agency (Ungheria), Stenum (Austria), Tehnopol (Estonia), The Centre for Research & Technology Hellas (Grecia), Università di Fiume (Croazia), Università di Maribor (Slovenia), Università di Ruse (Bulgaria), Università di Timisoara (Romania), Università Politecnica di Bucarest (Romania), Virtual Dimension Center (Germania).

## 1.4 Metodologie per la misurazione e la valutazione delle PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **metodologia** per la **misurazione e valutazione** delle performance individuale prevede:

1) l'attribuzione degli obiettivi annuali dell'Ente a una o più strutture, organizzative (attualmente denominate "Servizi" e "Direzione Generale") quali leader o contributor del processo;

2) l'attribuzione della relativa responsabilità ai dirigenti delle singole strutture; questa valutazione inciderà sulla valutazione individuale dei dirigenti in una misura che potrebbe essere del 60%; la valutazione della struttura sarà anche mediata da alcuni KPI (Key Performance Indicator) atti a mettere in evidenza la sua efficienza.

3) la valutazione dei dirigenti andrà ulteriormente integrata con una valutazione dei comportamenti manageriali e organizzativi, che inciderà sulla valutazione individuale dei dirigenti al 40%, da scegliere tra i molti proposti dalla letteratura, quali:

- Capacità di previsione e pianificazione (medio/lungo periodo);
- Capacità di programmazione (breve periodo);
- Capacità di valutazione
- Capacità organizzativa all'interno del proprio Servizio;
- Capacità di comando e gestione del quotidiano ecc;
- Capacità di relazione e comunicazione: con i propri collaboratori, ecc..

I suddetti comportamenti verranno graduati con un punteggio da 1 a 5, dove la valutazione verrà operata dall'alto verso il basso (Direttore generale – dirigenti) e dal basso verso l'alto (personale assegnato al Servizio – dirigente)

4) la valutazione del **personale di livello sub dirigenziale**, parte dalla valutazione del Servizio, cui viene attribuito un punteggio in rapporto alla misurazione del grado di conseguimento dei target fissati per ciascun obiettivo annuale, ulteriormente mediata dalla misurazione dei comportamenti attesi da parte del dirigente.

I comportamenti organizzativi saranno, in prima applicazione, i c.d. "comportamenti trasversali" già in uso presso il Consorzio dal 2008, che si riportano all'**allegato III**.

La valutazione del superiore Gerarchico da parte dei propri collaboratori riguarderà i comportamenti organizzativi: a tale proposito si sta anche sperimentando una metodologia *fuzzy* che potrà essere inserita, in un secondo tempo, nel sistema.

Lo schema complessivo del modello di misurazione a valutazione delle performance dell'Ente e dei suoi addetti è riportato in fig. 3.

Nell'**allegato II** si esemplificano sinteticamente gli obiettivi triennali e i relativi target desunti dall'**allegato I** [tabelle (1÷6) C], in riferimento agli stakeholder ed ai servizi di AREA coinvolti.

Come già detto, in sede di elaborazione del Piano delle Performance e della sua adozione entro gennaio 2011, gli obiettivi triennali verranno determinati e i relativi target ripartiti sugli obiettivi annuali, scegliendo gli obiettivi più coerenti con l'attuale contesto.

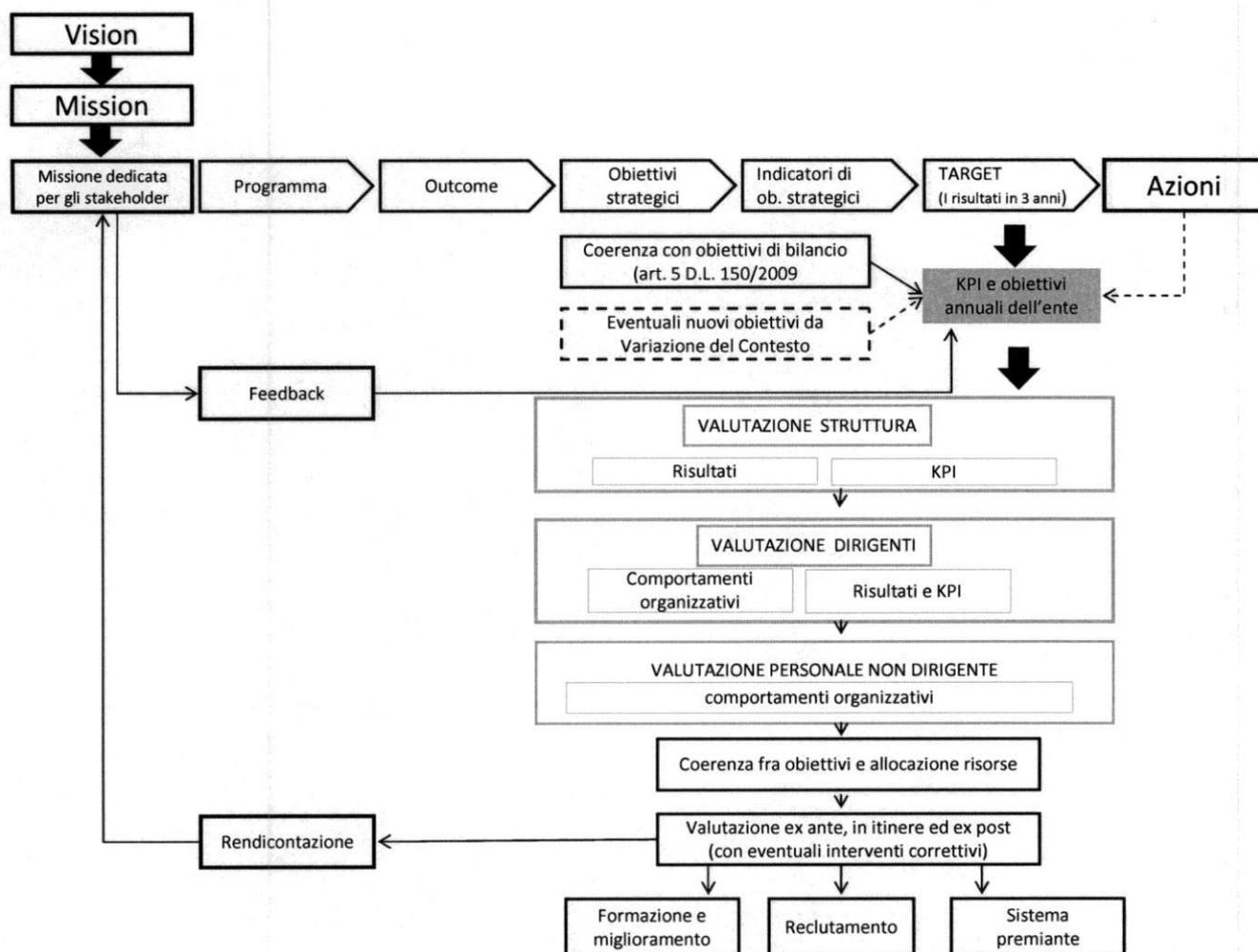


Fig. 3

## 1.5 Modalità per la trasparenza del Sistema e della sua applicazione

Al momento, sono tempestivamente pubblicati sul sito di AREA tutti i risultati ed i documenti del Sistema integrato di Pianificazione e Gestione (Bilancio economico e finanziario, Bilancio del Capitale Intellettuale e Profilo Dinamico delle Attività), il documento di azioni strategiche, sostituito quest'anno dalla Vision e dai suoi allegati ed il Bilancio Sociale. Copie cartacee (circa un migliaio di copie, ma il numero dipende dalle disponibilità economiche) sono direttamente inviate ai principali stakeholder. Inoltre, il personale di AREA è direttamente informato dal Presidente e dal Direttore in assemblee periodiche.

Ulteriore diffusione di missione, programmi, direttivi e risultati viene assicurata a mezzo stampa, in convegni specialistici e nelle giornate annuali di Open Day e Business Day di AREA.

Il presente documento e quelli che seguiranno, avranno la stessa diffusione nell'ambito del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (art. 11 del D.Lgs 150/2009).

## 1.6 Modalità per la realizzazione delle indagini sul personale dipendente.

AREA svolge da anni l'analisi del Clima Organizzativo e della qualità della vita lavorativa. Una sintesi del metodo e dei risultati (confrontati con i due anni precedenti) è riportata nel Bilancio Sociale, seconda sezione, paragrafo 2.1.

## 1.7 Collegamento fra processo di valutazione delle performance con gli altri processi di gestione delle risorse umane

Il collegamento è schematizzato nella precedente figura 3: le valutazioni ex ante, in itinere ed ex post del livello di raggiungimento degli obiettivi annuali o del gap rilevato, delle competenze carenti e del livello di quelle esistenti indicano le necessità di formazione e di reclutamento. Permettono anche di ottimizzare il sistema premiante e di migliorare la motivazione delle singole persone.

## 1.8 Modalità di miglioramento del Sistema

Si ritiene che, preliminare al miglioramento, sia un'ampia diffusione e comprensione da parte di tutto il personale di AREA del presente documento e della sua correlazione con tutti gli strumenti sviluppati ed utilizzati in anticipo da AREA.

Successivamente, si completeranno le parti carenti (miglioramento di alcuni indicatori di benchmarking, valutazione del superiore gerarchico, formalizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità, già attivo, secondo il comma 2, art. 11 del D.Lgs 150/2009, ecc.) e si inseriranno le nuove metodologie di valutazione che AREA sta sviluppando e che risulteranno coerenti con le indicazioni della CIVIT.

Per garantire la coerenza del sistema con il fine ultimo e fondamentale del miglioramento, è previsto che il livello di conseguimento degli obiettivi venga monitorato anche in corso d'anno, indicativamente nei mesi di aprile e luglio, che vengano operati gli eventuali aggiornamenti del sistema e che, nell'ambito del sistema qualità certificato ISO 9001 dalla società DNV, si svolga il Riesame della Direzione, congegnato con finalità, appunto, di miglioramento della qualità dei servizi rivolti all'utenza esterna. Nell'ambito del sistema qualità questa procedura è prevista dalla PR.16, "Gestione del miglioramento". La procedura verrà adattata, nella parte relativa ai responsabili, alle previsioni del D. Lgs. n. 150/2009.

## 2. Processo

### 2.1 Schema

Lo schema del Sistema e del processo è riportato nella fig. 3.

Le tempistiche del processo di misurazione e valutazione sono quelle sottoindicate:

Termine	attività	Organo competente
15 gennaio	<b>Piano delle Performance:</b> proposta	DGE/LEG, Proposta presidente
31 gennaio	<b>Piano delle Performance:</b> adozione	C.d.A.
5 febbraio	<b>Trasmissione del Piano delle Performance a CIVIT e a MEF</b>	DGE
10 febbraio	<b>Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV</b>	DGE; OIV

31 marzo	<b>Piano triennale di attività</b> <b>Piano triennale di fabbisogno del personale</b>	C.d.A.
31 marzo	<b>Bilancio economico e finanziario: adozione</b>	C.d.A.
31 maggio	<b>Bilancio sociale, redazione e approvazione</b>	Servizio BIL/C.d.A.
31 maggio	<b>Bilancio del Capitale Intellettuale e Profilo Dinamico delle Attività: redazione e adozione</b>	Servizio BIL/C.d.A.
30 aprile	<b>Primo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.</b>	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
15 maggio	<b>Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle performance.</b>	C.d.A.
20 maggio	<b>Eventuale invio aggiornamento Piano performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
30 aprile	<b>Misurazione e valutazione definitiva livello della performance organizzativa dell'anno precedente; relazione al C.d.A. sui risultati</b>	Tutti con coordinamento LEG e DGE
30 maggio	<b>Riesame della direzione e proposta di miglioramento al C.d.A.</b>	DGE, coadiuvato dai dirigenti
30 aprile – 30 maggio	<b>Inizio valutazione performance individuale su performance anno precedente, misurazione e valutazione, restituzione risultati individuali.</b>	Dirigenti nei confronti del personale; Direttore generale nei confronti dei dirigenti; C.d.A. nei confronti del Direttore Generale.
1 giugno	<b>Trasmissione valutazione del personale operata dai dirigenti a DGE per omogeneizzazione parametri</b>	Dirigenti/LEG
10 giugno	<b>Relazione sulla performance: redazione</b>	DGE e LEG
15 giugno	<b>Validazione OIV Relazione sulla performance</b>	OIV
15 giugno	<b>Proposta al C.d.A. di valutazione e attribuzione premio a DGE</b>	OIV
30 giugno	<b>Relazione sulla performance: adozione</b>	C.d.A.
10 luglio	<b>Trasmissione della Relazione sulla performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
10 luglio	<b>Pubblicazione della Relazione sulla performance su sito informatico/verifica OIV</b>	DGE; OIV
31 luglio	<b>Secondo monitoraggio intermedio del livello di raggiungimento obiettivi annuali anno corrente.</b>	Tutti con coordinamento DGE/LEG; rendicontazione al C.d.A. per correttivi e modifiche.
15 settembre	<b>Eventuale variazione obiettivi e indicatori della performance organizzativa e individuale e inserimento nel Piano delle performance.</b>	C.d.A.
20 settembre	<b>Eventuale invio aggiornamento Piano performance a CiVIT e a MEF</b>	DGE
30 novembre	<b>Bilancio triennale di previsione: approvazione</b>	C.d.A.

Vano inoltre periodicamente revisionati, a cura del C.d.A., con cadenza determinata dall'opportunità e dalla necessità:

- la Vision;
- il Documento di visione strategica decennale (art. 5 D. Lgs. n. 213/2009, Riordino enti di ricerca vigilati da MIUR).

## 2.2 Modalità di implementazione del processo

I termini per la definizione del Piano delle Performance e la relativa verifica annuale sono stati inseriti nel ciclo già esistente di misurazione e valutazione di AREA, di cui al paragrafo precedente. In tale ciclo non sono evidenziati, in quanto strumenti di gestione interna, i Comitati di Direzione (gestiti dal Direttore Generale) ed il Comitato di Pianificazione Strategica (con cadenza bimensile o in presenza di particolari criticità, gestito dal Presidente).

In tali riunioni si analizzano anche:

- i lavori preparatori per le fasi del processo;
- l'avanzamento delle singole fasi con i risultati intermedi e finali;
- la programmazione della formazione, del miglioramento e del reclutamento, come output del processo;
- i risultati dei feedback, provenienti dagli stakeholder;
- le attività complementari e gli interventi correttivi che concorrono al raggiungimento degli obiettivi;
- i vincoli e le opportunità nascenti e che possono condizionare i programmi in corso o da avviare

## 3. Soggetti e responsabilità nella valutazione delle performance in AREA

Come da schema riportato al punto 2.1, le responsabilità del processo di valutazione sono così ripartite:

OIV	Coadiuvato da struttura tecnica di supporto permanente, monitora periodicamente il <b>processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale</b> , ed elabora una relazione annuale sullo stato del sistema di misurazione; propone al Cda la valutazione e il premio per il Direttore Generale; assicura la pubblicazione della Relazione sulle performance.
Struttura di supporto	Coadiuva l'OIV nei compiti allo stesso rimessi.
DGE	Opera la valutazione dei dirigenti di seconda fascia e dei tecnologi con responsabilità di direzione di servizi. Monitora il sistema periodicamente.
C.d.A	Adotta il <u>Piano della performance</u> e la <u>Relazione sulla performance</u> ; riceve la proposta di valutazione dell'OIV, effettua la valutazione del Direttore Generale e stabilisce l'entità del premio.
Dirigenti	Operano la valutazione della performance individuale del personale dipendente assegnato al Servizio.
Personale	Opera una valutazione sui comportamenti manageriali e organizzativi dei dirigenti

La valutazione del personale ad opera dei dirigenti è trasmessa e condivisa dal Direttore Generale, che è responsabile:

- dell'omogeneizzazione della metrica di valutazione, con il supporto dell'Ufficio Organizzazione e Risorse Umane;
- dell'approvazione dei piani di miglioramento e della formazione.

In sintesi, si segue la procedura attuale sintetizzata nel Bilancio Sociale, paragrafo 3.1.2, punto a). La differenza, nel nuovo processo, consiste nella valutazione della **capacità di valutazione** dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti. Questa responsabilità è attribuita al Direttore Generale e confermata dal CdA.

#### 4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa.

Il metodo di valutazione e condivisione con il livello organizzativo superiore (analogo a quello in uso presso le aziende private) permette di impostare la procedura di fig. 4 dove la commissione di conciliazione svolge il suo compito nel 2° step di conciliazione.

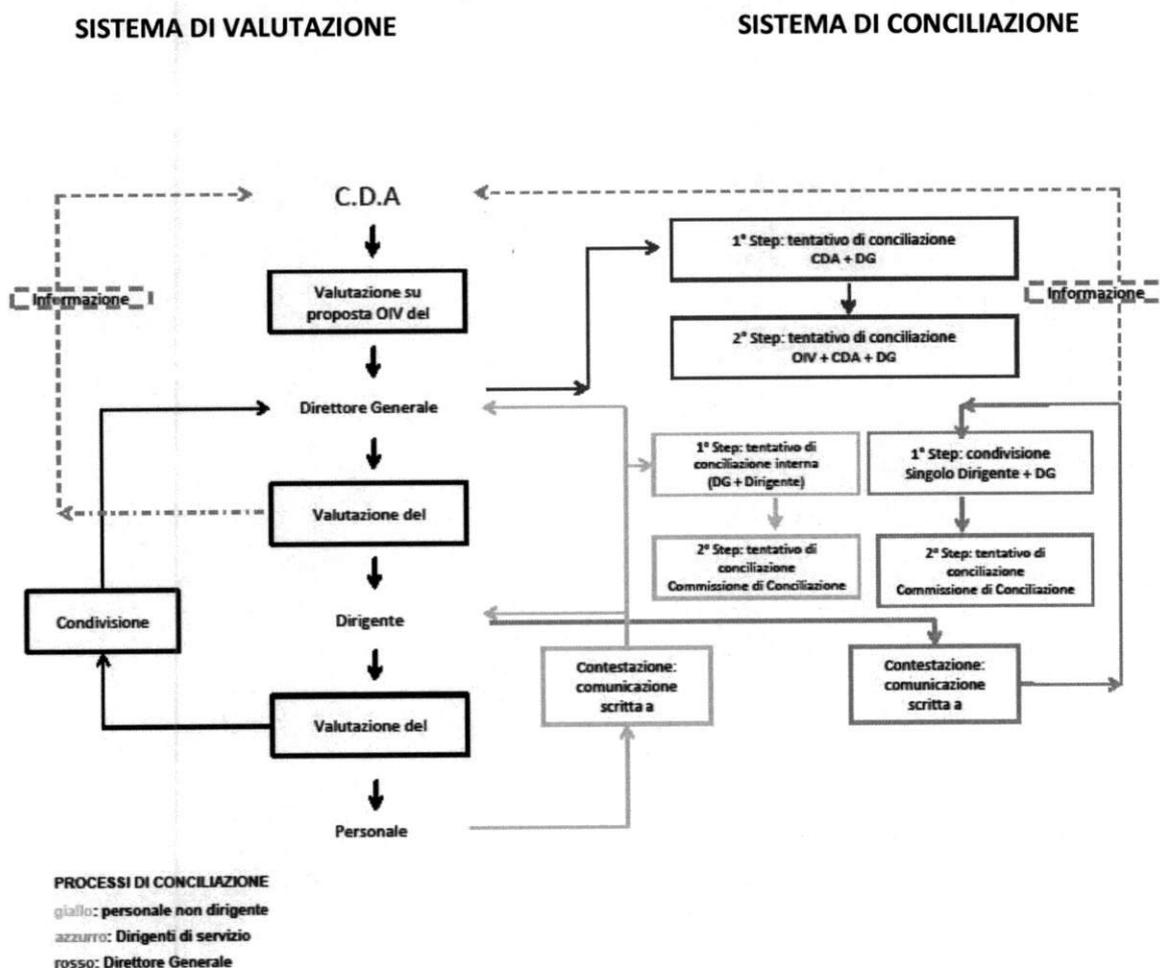


Fig. 4

Per tutti i soggetti sottoposti a valutazione è previsto un primo livello interno di condivisione/conciliazione, come da figura 4.

Per il personale diverso dai dirigenti amministrativi e dai tecnologi preposti ad una struttura di livello dirigenziale (Servizio), è previsto un secondo passaggio con valenza conciliativa, mediante la costituzione di una commissione mista, composta dal direttore generale, dal dirigente di volta in volta coinvolto nella valutazione del personale e dalle organizzazioni sindacali rappresentative del comparto di contrattazione di appartenenza del personale valutato. La commissione riceve le richieste scritte e motivate di riesame da parte del personale e può procedere all'audizione del richiedente che si dichiarasse insoddisfatto della valutazione, tentando di comporre in via conciliativa la vertenza. Le istanze di riesame vanno proposte entro 15 gg. dalla conclusione della valutazione (decorrenti dal 30 maggio). La commissione non ha funzioni arbitrali e si limita a suggerire una soluzione conciliativa. Rimangono impregiudicate le ordinarie vie previste dall'ordinamento a tutela dei diritti dei lavoratori.

Per i dirigenti amministrativi e i tecnologi preposti ad una struttura di livello dirigenziale (Servizio), la conciliazione, che segue il tentativo di condivisione con il Direttore Generale, prevede la costituzione di una commissione composta dal direttore generale e dalle organizzazioni sindacali rappresentative dell'area e del comparto di riferimento. Della prima contestazione e della richiesta di conciliazione viene informato il CdA.

Il Direttore Generale può rivolgersi, in caso di contestazione, dapprima direttamente al C.d.A. e, quindi, ad organismo composto da C.d.A. e OIV.

## 5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Come già evidenziato, il raccordo del nuovo processo di valutazione recepisce il sistema in atto in AREA e lo arricchisce con l'intervento dell'OIV.

Per quanto riguarda il rapporto tra gli strumenti in uso presso il Consorzio e il sistema di valutazione (delineato nella tabella di cui al punto 2.1) si segnala che la cronologia dei diversi strumenti non è del tutto ottimale sotto il profilo logico. D'altra parte le cadenze temporali sono spesso stabilite obbligatoriamente per legge o regolamento. Ne consegue che alcune premesse del Piano della performance (che deve essere adottato entro il 31.1) debbano essere necessariamente considerate già in sede di bilancio di previsione (da adottarsi entro il 30.11 dell'anno precedente). Inoltre i Piani triennali di Attività e di Fabbisogno di personale vengono adottati una volta diffuse le relative istruzioni da parte del ministero vigilante e, quindi, dopo il mese di febbraio. D'altronde la totale contestualità degli strumenti, se da un lato potrebbe favorirne la piena integrazione, dall'altro renderebbe convulsa l'attività degli uffici, determinando dei carichi di lavoro praticamente non sostenibili.

1A

**STAKEHOLDER: Risorse Umane di AREA**

<p><b>MISSIONE: FORMARE A LIVELLO DI ECCELLENZA LE RU DI AREA (IF E BI) CON FOCALIZZAZIONE SULLE COMPETENZE DISTINTIVE E CON CAPACITÀ DI LORO VALORIZZAZIONE.</b></p>	
<p><b>PROGRAMMA</b></p>	<p><b>OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)</b></p>
<p>Sviluppo e diffusione interna di metodologie per la gestione, strategica ed operativa, di ricerca, innovazione ed impresa con formazione delle RU e con sistemi di valutazione delle performance (cfr V: capitolo 1 e BS – prima sezione, punto e).</p> <p>Leader del programma: LEG Contributor: vedi outcome</p> <p><b>LEGENDA:</b>  <b>V:</b> Documento di Vision, 2010 (e suoi allegati)  <b>BS:</b> Documento di Bilancio Sociale 2009</p>	<p>1) Crescita e diffusione interna delle metodologie derivate da <b>COMPETENZE DISTINTIVE</b> di AREA per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la valorizzazione dei risultati della ricerca e la crescita imprenditoriale;</li> <li>b) la formazione per lo sviluppo di impresa e per la gestione di ricerca e innovazione;</li> <li>c) la promozione di reti di eccellenza scientifiche ed imprenditoriali</li> </ul> <p>2) Capacità delle RU di AREA di applicare le metodologie ottimizzate a livello nazionale ed internazionale.</p> <p><b>NOTE:</b>                  Leader e contributor:                  a) STT leader per R&amp;S, contributors: ISI, BIL, DGE e IF.                  b) PRF leader per R&amp;S, contributors: ISI, BIL, DGE, STT e IF.                  c) DGE leader per R&amp;S, contributor: ISI, BIL, STT e IF.</p> <p>Integrazione degli outcome a,b,c e 2 per lo sviluppo delle RU di AREA e loro formazione su competenze e metodologie: Leader LEG e Contributor: tutti gli altri capiservizio</p>

## STAKEHOLDER: Risorse Umane di AREA

1B

INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)	OBIETTIVI STRATEGICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano di formazione delle RU di AREA (singoli servizi) coerente con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• piano di sviluppo e/o acquisizione di COMPETENZE DISTINTIVE e loro trasformazione in metodologie standard;</li> <li>• piani di diffusione in AREA, Parco, livello nazionale ed internazionale.</li> </ul> </li> <li>- Il piano di formazione comprende anche:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'analisi del clima organizzativo (cfr. BS, seconda sezione, paragrafo 2.1);</li> <li>• l'applicazione del nuovo sistema di valutazione delle performance delle persone (D.Lgs. 150/2009) integrato con i sistemi già esistenti (cfr. BS, seconda sezione, paragrafi 3.1.2);</li> <li>• l'autovalutazione dell'Ente con il metodo RSA: Rapid Strategic Assessment (cfr. V, allegato 5).</li> </ul> </li> <li>- Profilo Dinamico delle Attività (PDA) dell'Ente e dei singoli servizi operativi con gli indicatori: attività, giorni uomo equivalenti, costi di competenza, ricavi di competenza e risultati (cfr. V, allegato 3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologie Innovative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• consolidare le metodologie esistenti;</li> <li>• sviluppare le metodologie nuove con bench marketing internazionale;</li> <li>• alleanze forti e consolidate con imprese ed enti di ricerca per l'acquisizione e la diffusione delle metodologie derivate da COMPETENZE DISTINTIVE.</li> </ul> </li> <li>- Competenze Distintive:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• messa a punto e prime applicazioni in AREA e nel Parco;</li> <li>• diffusione delle metodologie di Trasferimento Tecnologico a livello nazionale, in particolare nel Mezzogiorno;</li> <li>• diffusione delle metodologie di sviluppo e governo di nuovi Poli Scientifici e Tecnologici a livello internazionale, in particolare nell'Est Europeo (capacity building);</li> <li>• accordi extra UE solo con significativi ritorni economici ed occupazionali (cfr. V, capitolo 3);</li> <li>• proseguire nell'utilizzo del Rapid Strategic Assessment (RSA) dell'Ente (cfr. V, capitolo 1, punto 7);</li> </ul> </li> <li>- Modello delle COMPETENZE DISTINTIVE di AREA sviluppate nei tre livelli (cfr. BS, seconda sezione, paragrafo 3.1.3):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizzativo di AREA;</li> <li>• delle singole persone;</li> <li>• di sistema con la sperimentazione di nuovi metodi di valutazione.</li> </ul> </li> </ul>

## STAKEHOLDER: Risorse Umane di AREA

1C

INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	TARGET (risultati a 3 anni)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- n° COMPETENZE DISTINTIVE esistenti/nuove e loro diffusione in AREA in sei livelli (Dominio, Specializzazione, Applicazione, Comprensione, Consapevolezza, Assenza) (cfr. V, allegato 6, Catalogo delle competenze distintive);</li> <li>- n° e tipo di accordi strategici per valorizzare le Competenze Distintive proprie o acquisite da Enti di ricerca, pubblici o privati, e di imprese;</li> <li>- Indici di valutazione del clima organizzativo interno (cfr. BS, seconda sezione, paragrafo 2.1);</li> <li>- Indicatori del Bilancio del Capitale Intellettuale nel capitolo 3: Capitale Umano (cfr. V, allegato 2);</li> <li>- Autovalutazione dell'Ente con il metodo RSA (cfr. V, allegato 5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" sviluppate in AREA (e IF): da 12 a 16;<sup>(1)</sup></li> <li>- Crescita competenze e metodologie distintive "sistemiche" acquisite dall'esterno: da 11 a 16;</li> <li>- Almeno 3 persone di AREA (o IF) al livello di "dominio" per ogni metodologia distintiva;</li> <li>- Almeno 30 persone in più con contratto a tempo indeterminato (in 3 anni);</li> <li>- Incremento dell'indice di Rapid Strategic Assessment (RSA) dell'Ente: da 3,1 a 4,5;</li> <li>- Revisione e semplificazione competenze base/generali, specialistiche e trasversali;</li> <li>- Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane;</li> <li>- Trasferimento metodologie di "capacity building" in almeno 3 paesi esteri;</li> <li>- Target desumibili dal PDA (cfr. V, allegato 3); in particolare: copertura complessiva dei costi relativi alle attività operative sempre ≥ 90% a livello di Ente.</li> </ul> <p>(1) Metodologie sistemiche: insieme di metodologie elementari;            Metodologie elementari: metodologie focalizzate su di un obiettivo circoscritto. (Ad esempio, Explorer, uno strumento per l'analisi di business, è una metodologia sistemica che comprende come metodologie elementari quali i parametri di sviluppo commerciale, impatto/rischio, scenari, opportunità/tempo, catena del valore, players, ecc...</p>

## STAKEHOLDER: Risorse Umane di AREA

1D

### AZIONI

- Per migliorare e differenziare le Competenze Distintive (e le conseguenti metodologie) del personale di AREA:
  - Mantenere collaborazioni selezionate a livello internazionale (MIT, SBI, Case Western University, ...);
  - Accrescere le collaborazioni a livello nazionale ed UE con la partecipazione a progetti di sviluppo per le metodologie a), b), c) (cfr. Outcome);
  - Verificare le opportunità per la formazione di unità operative , società, sedi staccate, ecc. nelle varie regioni italiane.
  
- Verifica delle professionalità carenti in AREA e loro reclutamento. In particolare esperti in:
  - Sviluppo RU;
  - Marketing e vendita;
  - Energie rinnovabili e risparmio energetico;
  - Pianificazione.
  
- Revisione almeno semestrale dell’RSA dell’Ente.
  
- Azioni per il miglioramento del clima interno:
  - Mantenere efficiente l’asilo nido aziendale;
  - Migliorare l’utilizzo della palestra interna ad AREA;
  - Continuare la realizzazione di elementi qualificanti l’ambiente di lavoro (installazione di iniziative derivate dalla domotica, impianti dimostrativi di energie rinnovabili e risparmio energetico, opere artistiche).

## STAKEHOLDER: Il Parco Scientifico e Tecnologico

2A

**MISSIONE: FAVORIRE LA CRESCITA DIMENSIONALE, QUALITATIVA E RELAZIONALE (DQR) DEGLI INSEDIATI (ENTI DI RICERCA ED IMPRESE).**

### PROGRAMMA

Supporto alla crescita con innovazioni in:

- metodologie di gestione (innovazione organizzativa)
- sistemi di valutazione di idee, progetti, loro risultati, persone ed organizzazioni
- formazione adeguata e con i servizi del Parco.

(Cfr. BS: paragrafo 2.2 e 3.2)

Leader del Programma: ISI

Contributor: cfr. outcome

### LEGENDA:

V: documento di Vision 2010 (e suoi allegati)

BS: documento di Bilancio Sociale 2009.

### OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)

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 distinte 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 distinte 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.

### NOTE:

Leader e contributor sugli OUTCOME:

(1) SET: leader, ISI, LEG e BIL contributor.

(2-3-5) ISI leader, STT (IF) e PRF contributor.

(3) PRF leader, ISI e STT contributor.

## STAKEHOLDER: Il Parco Scientifico e Tecnologico

2B

INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)	OBIETTIVI STRATEGICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano degli investimenti nel Parco, piani di manutenzione ordinaria e straordinaria;</li> <li>- Catalogo delle Competenze Distintive applicate con e per gli insediati (cfr. V: allegato 6: catalogo delle Competenze Distintive per lo sviluppo di ricerca e impresa);</li> <li>- Indici di miglioramento del "Sistema di valutazione integrata" esistente;</li> <li>- Miglioramento DQR derivante da piano/programma di formazione;</li> <li>- Selezione, formazione e crescita DQR di start up e spin off.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piano di crescita DQR degli investimenti, con eventuali delocalizzazioni in altre aree della Regione FVG (Gorizia) e nazionali;</li> <li>- Priorità alle applicazioni delle metodologie distintive per gli insediati;</li> <li>- Mantenimento della leadership nel sistema di valutazione integrato esistente;</li> <li>- Messa a punto con gli insediati di nuovi corsi di formazione per lo sviluppo strategico dell'impresa (missione/obiettivi, strategie, analisi di settore – mercato e concorrenti – organizzazione, piano economico e finanziario, piani operativi, ...) e per il management di ricerca e innovazione;</li> <li>- Selezione e crescita di imprese, di start up e spin off nel settore delle energie rinnovabili e del risparmio energetico (Cfr. V: capitolo 3, punto 3.2);</li> <li>- Caratterizzazione del Parco con LID (Laboratori Impianti Dimostrativi) e BS (seconda sezione paragrafo 3.5) nei settori delle energie rinnovabili e del risparmio energetico.</li> </ul>

## STAKEHOLDER: Il Parco Scientifico e Tecnologico

2C

INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	TARGET (risultato a 3 anni)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- indici principali:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● numero insediati e saturazione aree</li> <li>● numero e tipo di innovazione (prodotto, processo, metodologia e servizio)</li> <li>● rating internazionale</li> <li>● numero e valore dei progetti regionali, nazionali ed europei</li> <li>● numero dipendenti</li> <li>● fatturato consolidato</li> <li>● costi e spese per la gestione del Parco</li> </ul> </li> <li>- Risultati delle metodologie distintive di AREA applicate al Parco.</li> <li>- Indici di benchmarking.</li> <li>- Numero e qualità dei nuovi corsi e loro ripetibilità all'esterno.</li> <li>- Numero e indici di crescita di start up e spin off e di nuove imprese insediate, in particolare nei settori energie rinnovabili e risparmio energetico.</li> <li>- Numero e tipo di LID nei settori energie rinnovabili e risparmio energetico.</li> </ul> <p>NOTA:                      Gran parte di questi indicatori ed altri ancora sono desumibili dal Bilancio del Capitale Intellettuale nel capitolo 4, "Capitale strutturale", e nel capitolo 5, "Capitale relazionale" (Cfr. V: allegato 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saturazione nuovo edificio Q2 (in due anni). Nuovi edifici in funzione delle domande certificate (Cfr. V: allegato 7 – punto 7.2.f).</li> <li>- Crescita per numero degli insediati con particolare focus su start -up e spin-off nel settore energia e risparmio energetici.</li> <li>- Censimento delle innovazioni degli insediati (nuovi prodotti, processi, metodologie e servizi) da parte dei cluster manager con numero di innovazioni <math>\geq 50</math> all'anno.</li> <li>- Numero progetti regionali, nazionali e UE <math>\geq 20</math> approvati all'anno (1).</li> <li>- Crescita fatturato consolidato: <math>\geq 10\%</math> nel triennio (ultimi tre anni crescita : 23%).</li> <li>- Crescita personale degli insediati =5% nel triennio (ultimi tre anni crescita: 15%).</li> <li>- Bilancio di gestione degli insediati in pareggio (cfr. V: allegato 3, par. 4, pag. 18).</li> <li>- Customer satisfaction index <math>\geq 3,5</math> all'anno.</li> <li>- Insediamenti nuove imprese, start up e spin off <math>\geq 10</math> all'anno, con indice di turnover <math>\geq 5</math>(cfr. V: capitolo 1) (1).</li> <li>- Completamento impianti Enerplan.</li> <li>- Crescita dei LID nel Parco da 6 (di Enerplan) a 12.</li> <li>- Crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 8.</li> <li>- Trasferimento di LID a livello nazionale ed internazionale (in particolare nel Mezzogiorno) con fatturato medio <math>\geq 3M€</math> per anno a partire dal 2013 (Cfr. V: allegato 7 – paragrafo 7.2.c) inclusa IF (progetto Basilicata).</li> <li>- Altri target relativi a risultati e all'impatto delle azioni di trasferimento tecnologico e alla formazione sono inglobati nei target della tabella 3C.</li> </ul> <p>(1) I target sono comprensivi delle attività di IF.</p>

### AZIONI

1. Piano di marketing per sostenere l'attrattività del Parco come insediamento "value for money" con previsioni realistiche di eventuali espansioni.
2. Piano di crescita D. Q. R. per e con gli insediati con verifica delle professionalità carenti (prosecuzione dell'analisi con metodo RSA – Rapid Strategic Assessment – cfr. BS: seconda sezione – Paragrafo 3.2.2) e relativa formazione.
3. Migliorare il piano di valorizzazione dei loro risultati cooperando nell'estensione delle reti scientifiche ed imprenditoriali.
4. Mantenere e migliorare l'organizzazione dei "cluster manager" per il feedback dagli insediati in tempo reale.
5. Proseguire le indagini di customer satisfaction per favorire il miglioramento continuo dei servizi a costi sostenibili per gli insediati e per AREA.
6. Continuare la selezione di idee e imprese innovative con ricerca di finanziamenti pubblici e privati per ampliamento dei LID nel Parco, in FVG, e a livello nazionale ed internazionale.

## STAKEHOLDER: Imprese esterne al parco

3A

### MISSIONE: FAVORIRE LA CRESCITA DIMENSIONALE, QUALITATIVA E RELAZIONALE (DQR) DELLE IMPRESE NAZIONALI

#### PROGRAMMA

Supporto alla crescita Dimensionale, Qualitativa e Relazionale (DQR) delle aziende con:

- Il trasferimento dell'innovazione tecnologica e organizzativa mediante l'approccio integrato di AREA;
- La formazione manageriale ed imprenditoriale;
- L'ampliamento delle loro reti con enti di ricerca ed imprese (partner, fornitori e clienti);

(cfr. BS: Seconda parte, paragrafo 3.3 e V: allegato 6)

Leader del programma: STT  
Contributor: vedi Outcome

#### LEGENDA:

V: documento di Vision 2010 (e suoi allegati)  
BS: Bilancio Sociale 2009

#### OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)

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/mercato;
  - 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.
5. Start-Up e Spin-Off con forte successo imprenditoriale

#### NOTE:

Leader e contributor:

- (2) STT (con IF) leader, LEG, BIL e DGE contributor.
- (3) PRF leader, STT (con IF), ISI, LEG e DGE contributor.
- (4) PRF leader, STT (con IF), ISI, LEG e DGE contributor.
- (5) STT (con IF) leader, PRF, ISI, LEG e DGE contributor.

## STAKEHOLDER: Aziende esterne al parco

3B

INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)	OBIETTIVI STRATEGICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catalogo delle competenze distintive di AREA applicato alle aziende.</li> <li>- Approccio integrato (cfr Vision, allegato 6)</li> <li>- Programmi di trasferimento tecnologico ed organizzativo.</li> <li>- Indici del PDA (cfr. Vision, allegato 3) a livello di Ente e di servizi coinvolti (STT, PRF, networking).</li> <li>- Miglioramento DQR delle imprese derivante da piani/programmi di formazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidamento e crescita di competenze e metodologie distintive per le imprese, con benchmarking internazionale (cfr. Vision: allegato 6).</li> <li>- Diffusione delle metodologie di trasferimento tecnologico a livello nazionale, in particolare nel Mezzogiorno (cfr. Vision: allegato 3).</li> <li>- Diffusione delle capacità di sviluppo, e governance (capacity building) di nuovi poli scientifici e tecnologici a livello internazionale, in particolare, ma non esclusivamente, nell'Est europeo.</li> <li>- Accordi Extra UE solo con significativi ritorni economici ed occupazionali (Cfr. Vision Capitolo 3)</li> <li>- Selezione di idee ed imprese innovative nel settore dell'energia e del risparmio energetico (Cfr. Vision Capitolo 3; paragrafo 3.1 e BS Seconda Sezione, paragrafo 3.5).</li> <li>- Consolidamento dell'iniziativa "Basilicata Innovazione", di Napoli Attiva Scarl. ed estensione ad altre regioni.</li> </ul>

## STAKEHOLDER: Aziende esterne al parco

3C

INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	TARGET (risultato a 3 anni)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero delle Competenze Distintive esistenti e delle nuove e loro livello di diffusione presso le aziende (cfr V allegato 6: Catalogo delle competenze Distintive distribuito).</li> <li>- Indicatori di Bilancio del Capitale Intellettuale:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• nel Capitolo 4: Strutturale;</li> <li>• nel Capitolo 5: Capitale Relazionale (Cfr. Vision Allegato 2).</li> </ul> </li> <li>- Numero e tipo di accordi strategici per valorizzare le competenze distintive proprie, o acquisite, da centri di ricerca nazionali, pubblici o privati, e da imprese.</li> <li>- Indici di "Customer Satisfaction" delle imprese clienti e dell'impatto di AREA sulla loro crescita DQR.</li> <li>- Indici di valutazione dell'iniziativa "Basilicata Innovazione" come da accordo tra AREA e Regione Basilicata.</li> <li>- Indicatori quantitativi per le attività di trasferimento tecnologico / organizzativo e di formazione per favorire l'integrazione di ricerca e impresa (cfr. BS Seconda sessione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita competenze distintive sistemiche sviluppate ed applicate da AREA (e IF): da 12 a 16. <sup>(1)</sup></li> <li>- Crescita di competenze e metodologie distintive acquisite dall'esterno: dalla IG ed applicate ai clienti (imprese e ricerca sistemiche): da 11 a 16. (1)</li> <li>- Target deducibili dal PDA (cfr. Vision, allegato 3) e, in particolare, copertura complessiva dei costi relativi alle attività operative sempre <math>\geq</math> 90% a livello di Ente.</li> <li>- Trasferimento delle metodologie distintive di Area in almeno 6 Regioni italiane. <sup>(2)</sup></li> <li>- Finanziamenti dalle Regioni italiane <math>\geq</math> 5M€ l'anno (dalla Regione FVG dall'iniziativa "Basilicata Innovazione" e da altre iniziative analoghe; (cfr. Vision, allegato 7 Capitolo 7.2, punti b, c) escluso le iniziative derivate da Enerplan.</li> <li>- Finanziamenti UE ed internazionali <math>\geq</math> 1,5M€ l'anno (cfr. Vision, allegato 7, Capitolo 7.2, punto e).</li> <li>- Target per le attività di trasferimento tecnologico / organizzativo e di formazione per l'integrazione di impresa e ricerca:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprese complessivamente coinvolte – 700</li> <li>• Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione - 350</li> <li>• Ricerche brevettuali per le imprese e il modo della ricerca - 400.</li> <li>• Domande di brevetto depositate da imprese e dal mondo della ricerca. – 60.</li> </ul> </li> <li>• Crescita del fatturato (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione – 7% anno.</li> <li>• Crescita degli occupati (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione e formazione – 8% anno.</li> <li>• Crescita degli investimenti per progetti di ricerca, innovazione e riorganizzazione aziendale sul fatturato (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione – 7% anno.</li> <li>• Azioni per la diffusione e il trasferimento di conoscenza - 45.</li> <li>• Numero ore di attività di formazione erogate</li> <li>• Numero work experience/tirocini/stage/assegni di ricerca erogati</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero partecipanti attività di formazione</li> <li>• Numero organizzazioni coinvolte in attività di formazione, seminari e workshop</li> <li>• numero occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati</li> <li>• Numero di interventi di assistenza (per promuovere europrogettazione e mobilità internazionale)</li> <li>• Numero ore di consulenza erogata</li> </ul> <p>(1) Definizione metodologie sistemiche: cfr. nota al foglio 1C.  (2) 6 trasferimenti complessivi a PA, università, Enti di Ricerca, etc..</p>	
--	--

### AZIONI

- Scouting World Wide ed alleanze con centri di ricerca internazionali (e.g. MIT, SRI, Case Western University, ecc.) per mantenere la leadership nel trasferimento tecnologico e nelle sue componenti.
- Elaborazione di scenari tecnologici e di business.
- Scouting di idee innovative e valutazione della capacità scientifiche e manageriali necessarie per il loro sviluppo.
- Valutazione delle imprese e del loro profilo strategico (metodo RSA per le imprese – cfr BS: seconda sezione, paragrafo 3.2.2, punto b):
  - Missione ed obiettivi;
  - Strategie;
  - Mercati e concorrenti;
  - Organizzazione aziendale;
  - Situazione economica e finanziaria;
  - Piani operativi.
- Pianificazione e gestione dei progetti di trasferimento tecnologico e di sviluppo imprenditoriale.
- Valorizzazione economica della proprietà intellettuale (e.g. brevetti, modelli di utilità, marchi, design, ...).
- Valutazione e controllo dei risultati e dei metodi per conseguirli.
- Piani / Programmi di Marketing, vendite ed alleanze a livello regionale, nazionale ed internazionale.
- Verificare la possibilità per la formazione di Unità Operative, società, sedi staccate ecc. nelle regioni italiane.
- Verifica delle professionalità carenti in AREA per una migliore valorizzazione delle persone, delle competenze e metodologie distintive, a beneficio delle imprese clienti. In particolare, colmare le lacune attuali:
  - Sviluppo risorse umane ed organizzazione;
  - Marketing e Vendite;
  - Energie rinnovabili e risparmio energetico;
  - Pianificazione.
- Unificazione e standardizzazione del metodo di Audit della “Customer Satisfaction” per imprese e clienti nei vari aspetti di trasferimento tecnologico, formazione e networking.
- Estendere l’organizzazione “Innovation Network” (Cfr. BS: Seconda sezione, paragrafo a.2) nelle regioni – clienti di Area per i settori : Agroindustria, Energia, Ingegneria d’impresa, Legno e Arredo, Cantieristica e Nautica, Nuovi materiali.
- Continuare con le attività relative a: domotica; ergonomia; nautica e subfornitura navale (Cfr. BS: Seconda Sezione, Paragrafo 3.3.2, punti a.2 e a.3).
- Monitorare le opportunità di finanziamento regionali, nazionali ed internazionali per lo sviluppo di impresa.

## STAKEHOLDER: la Ricerca

4A

### MISSIONE: VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA E DEL POTENZIALE SCIENTIFICO, TECNOLOGICO ED ECONOMICO A LIVELLO INTERNAZIONALE

#### PROGRAMMA

Migliorare la capacità di gestione strategica ed operativa della ricerca mediante:

- Il trasferimento delle metodologie distintive di AREA.
- La formazione sulla gestione della ricerca e dell'innovazione.
- Il networking internazionale.

(Cfr. BS: Seconda parte, paragrafo 3.4 e V: allegato 7)

Leader del programma: STT  
Contributor: vedi outcome

#### LEGENDA:

V: documento di Vision 2010 (e suoi allegati)  
BS: documento di Bilancio Sociale 2009.

#### OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)

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.

Leader e contributor:

- (1) Leader DGE, Contributor: STT, PRF, LEG e BIL.
- (2) Leader STT, Contributor: DGE, PRF, SET e ISI.
- (3) Leader STT, Contributor: DGE, LEG, PRF, ISI e BIL.
- (4) Leader DGE, Contributor: STT, PRF, ISI.

## STAKEHOLDER: la Ricerca

4B

### INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)

- a. Catalogo delle competenze distintive di AREA – approccio integrato – applicato agli enti di ricerca, pubblici o privati, e alle Università (cfr. Vision allegato 6).
- b. Piani/programmi di trasferimento tecnologico ed organizzativo.
- c. Indici del PDA (cfr. Vision, allegato 3) a livello di Ente e di Servizio operativo (coinvolti STT, PRF, Networking e DGE).

### OBIETTIVI STRATEGICI

- Contributo alla gestione strategica ed operativa della ricerca nazionale, mediante la diffusione delle Competenze Distintive di AREA.
- Consolidamento e crescita delle competenze e metodologie distintive di AREA per la ricerca nazionale con benchmarking internazionale (cfr. Vision allegato 6).
- Diffusione delle metodologie di trasferimento tecnologico a livello nazionale.
- Coinvolgimento di enti di ricerca ed università nazionali nella diffusione delle metodologie di sviluppo e governo (capacity building) di nuovi poli scientifici e tecnologici a livello internazionale e, in particolare, nell'Est Europeo.
- Accordi extra UE selezionati per accrescere le competenze distintive di AREA a beneficio della ricerca nazionale.
- Scouting di idee innovative nel settore energia e risparmio energetico (cfr. Vision cap. 3, paragrafo 3.1 e Bilancio Sociale: parte seconda, paragrafo 3.5).
- Consolidamento collegamenti con il mondo della ricerca con priorità per l'iniziativa Basilicata Innovazione e Napoli Attiva S.c.a.r.l. (cfr. Vision cap. 3, paragrafo 3.2 e Bilancio Sociale: parte seconda, paragrafo 3.3.3).
- Consolidamento dell'applicazione delle metodologie distintive di AREA in ambito CER (cfr. Bilancio Sociale: paragrafo 3.4) e diffusione a livello nazionale.

## STAKEHOLDER: la Ricerca

4C

INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	TARGET (risultato a 3 anni)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° delle competenze distintive esistenti e nuove, loro livello di diffusione presso enti di ricerca e università.</li> <li>- Indicatori del Bilancio del Capitale Intellettuale nel capitolo 4: <i>Capitale Strutturale</i> e nel capitolo 5: <i>Capitale Relazionale</i> (cfr. Vision allegato 2).</li> <li>- N° e tipi di accordi strategici per valorizzare le competenze distintive, proprie o acquisite, da enti di ricerca, pubblici o privati, università e imprese:</li> <li>- Indici di <i>customer satisfaction</i> e di impatto di AREA.</li> <li>- Indici di valutazione dell'iniziativa Basilicata Innovazione come da accordo AREA – Regione Basilicata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescita competenze distintive sistemiche sviluppate ed applicate da AREA (e IF): da 12 a 16. <sup>(1)</sup></li> <li>- Crescita di competenze e metodologie distintive sistemiche acquisite dall'esterno: ed applicate ai clienti (imprese e ricerca): da 11 a 16.</li> <li>- Target deducibili dal PDA (cfr. Vision, allegato 3) e, in particolare, copertura complessiva dei costi relativi alle attività operative sempre ≥ 90% a livello di Ente. <sup>(2)</sup></li> <li>- Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 Regioni italiane.</li> <li>- Da Profilo Strategico dell'Ente – Previsioni decennali (Vedi Allegato 7).</li> <li>- Finanziamenti dalle Regioni italiane ≥ 5M€ l'anno (dalla Regione FVG dall'iniziativa "Basilicata Innovazione" e da altre iniziative analoghe; (cfr. Vision, allegato 7 da pagina 72, punti b, c) escluse le iniziative derivate da Enerplan.</li> <li>- Finanziamenti UE ed internazionali ≥ 1,5M€ l'anno (cfr. V: allegato 7, pagina 72, punto e).</li> <li>- Target per le attività di trasferimento tecnologico / organizzativo e di formazione per l'integrazione di integrazione di impresa e ricerca sono ripartiti nella precedente tabella 3.</li> </ul> <p>(1) Definizione metodologia sistemica: cfr note al foglio 1C            (2) 6 trasferimenti compresi la PA, Università, enti di ricerca, etc.</p>

## STAKEHOLDER: la Ricerca

4D

### AZIONI

- Scouting World Wide ed alleanze con centri di ricerca internazionali (e.g. MIT, SRI, Case Western University of Cleveland Ohio, ecc.) per mantenere la leadership nel trasferimento tecnologico e nelle sue componenti.
- Elaborazione di scenari tecnologici e di business per enti di ricerca.
- Scouting di idee innovative e valutazione della capacità scientifiche e manageriali necessarie per il loro sviluppo.
- Valutazione di enti di ricerca e del loro profilo strategico: (metodo RSA per la ricerca: cfr. allegato 5)
  - Missione e obiettivi dell'Ente a breve e lungo termine
  - Strategie
  - Analisi del settore
  - Organizzazione
  - Situazione economica e finanziaria
  - Piani operativi
- Pianificazione e gestione dei progetti di trasferimento tecnologico e di sviluppo imprenditoriale.
- Valorizzazione economica della proprietà intellettuale (e.g. brevetti, modelli di utilità, marchi, design, eccetera).
- Piani/Programmi di marketing, vendite ed alleanze a livello regionale, nazionale ed internazionale.
- Verificare la possibilità per la formazione di Unità Operative, società, sedi staccate ecc. nelle Regioni italiane.
- Verifica delle professionalità carenti in AREA per una migliore valorizzazione delle persone, delle competenze e metodologie distintive, a beneficio delle imprese clienti. In particolare, colmare le lacune attuali:
  - Sviluppo risorse umane ed organizzazione;
  - Marketing e Vendite;
  - Energie rinnovabili e risparmio energetico;
  - Pianificazione.
- Unificazione e standardizzazione del metodo di Audit della "Customer Satisfaction" per i clienti nei vari aspetti di trasferimento tecnologico (in particolare scouting e valorizzazione della P.I.), formazione e networking.
- Estendere l'organizzazione "Innovation Network", con il supporto degli enti di ricerca e università (Cfr. BS: Seconda sezione, paragrafo a.2) nelle regioni – clienti di AREA per i settori : Agroindustria, Energia, Ingegneria d'impresa, Legno e Arredo, Cantieristica e Nautica, nuovi materiali.
- Continuare con università ed enti di ricerca le attività relative a:
  - Domotica, ergonomia;
  - Nautica e subfornitura navale (Cfr. BS: Seconda Sezione, Paragrafo 3.3.2, punti a 2 e a 3).

## STAKEHOLDER: Ambiente

5A

### MISSIONE: CONTRIBUIRE AL MIGLIORAMENTO DELL'AMBIENTE CON LE FONTI DI ENERGIA RINNOVABILI E DEL RISPARMIO ENERGETICO

#### PROGRAMMA

Selezione e valorizzazione di idee e imprese innovative nel settore: energia rinnovabile e risparmio energetico. (cfr V: capitolo 3 e BS: seconda sezione paragrafo 3.5)

#### OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)

1. realizzazione di LID: Laboratori Impianti Dimostrativi in AREA Science Park, 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, enti di ricerca e amministrazioni pubbliche);
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.

Leader DGE  
Contributor: vedi out come

LEGENDA:  
V: Documento di Vision, 2010 (e suoi allegati)  
BS: Documento di Bilancio Sociale 2009

#### NOTE:

Leader e contributor:

- (1) Leader: SET Contributor: STT, DGE, BIL e LEG
- (2) Leader STT (IF) Contributor: DGE, SET e ISI
- (3) Leader: PRF Contributor: SET, STT e DGE

## STAKEHOLDER: Ambiente

5B

INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)	OBIETTIVI STRATEGICI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Enerplan: piano di energia di AREA (per LID);</li><li>- Programmi proposti – avviati in altre Regioni, a livello nazionale ed internazionale con Amministrazioni Pubbliche, Imprese, Università ed Enti di Ricerca;</li><li>- Programmi di scouting di idee innovative e di loro trasferimento (Iniziativa Domotica);</li><li>- Programmi di selezione e sviluppo di imprese, start up e spin-off innovativi nel settore;</li><li>- Piano di alleanze per la formazione nel settore e piano di interventi formativi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizzazione di Enerplan nei tempi stabiliti e nel rispetto degli obiettivi concordati con il Ministero dell'Ambiente (cfr. documenti Enerplan);</li><li>- Consolidamento e crescita di aziende, spin-off e start-up già selezionate nel settore e selezione di nuove;</li><li>- Contributo allo sviluppo di dette imprese secondo le norme di Innovation Factory: compartecipazione alla proprietà intellettuale, eventuale partecipazione al capitale sociale iniziale non superiore al 25%, realizzazione di LID nel Campus di AREA, azioni congiunte di marketing per nuovi finanziamenti, per consolidare R&amp;S, selezione di partner per internazionalizzazione e/o commercializzazione, formazione tecnologica ed organizzativa;</li><li>- Consolidamento degli Accordi con il Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del Mare, con Invitalia e con Agenzia per l'Innovazione per la selezione e la valorizzazione di idee e imprese innovative;</li><li>- Nuove alleanze con Pubbliche Amministrazioni, imprese, Università ed enti di ricerca per l'organizzazione di nuove competenze e nuovi finanziamenti in grado di soddisfare la missione dell'ente in Ambiente ed Energia.</li></ul>

## STAKEHOLDER: Ambiente

5C

INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	TARGET (risultati a 3 anni)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tempi, costi e prestazioni dei LID previsti in Enerplan;</li><li>- Numero di aziende, spin-off e start-up e loro crescita DQR;</li><li>- Numero e tipo di progetti regionali, nazionali ed internazionali vinti per realizzazione LID, valorizzazione d'impresa e per corsi di formazione nel settore energia alternativa e risparmio energetico;</li><li>- Numero e tipo di accordi strategici, con Pubbliche Amministrazioni, imprese, Università ed enti di ricerca per nuove competenze e nuovi finanziamenti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crescita competenze distintive applicate a imprese Università, Enti di ricerca e Pubbliche Amministrazioni: target dei fogli 1 c) e di 4 c);</li><li>- Valori numerici degli obiettivi di Enerplan;</li><li>- Brevetti in proprietà con imprese, start-up, spin-off innovative: da 3 a 9;</li><li>- Cessione licenze ad imprese per industrializzazione e/o commercializzazione: da 1 a 6;</li><li>- Progetti per realizzare LID in regioni italiane: da 2 a 4;</li><li>- Progetti di R&amp;D, di formazione e networking a livello nazionale ed internazionale: da 2 a 6;</li><li>- Accordi strategici operativi con Pubbliche Amministrazioni (Ministeri, Regioni, Province, Comuni e altri Enti Pubblici): da 2 a 6;</li><li>- Finanziamenti complessivi dei target precedenti provenienti da Amministrazioni Pubbliche Nazionali per LID, per progetti nazionali ed internazionali, da licenza: <math>\geq 4,5M\text{€}/\text{anno}</math> (cfr V: allegato 7 punti b,c,d,e).</li></ul>

## STAKEHOLDER: Ambiente

5D

### AZIONI

- Scouting a livello internazionale presso aziende, università ed enti di ricerca, per acquisire ulteriori competenze, collaborazioni e alleanze nei settori: energie alternative, risparmio energetico ed ambiente.
- Piani/programmi di trasferimento tecnologico, di marketing/vendite/alleanze a livello regionale, nazionale e internazionale.
- Colmare le lacune attuali in AREA di esperti di energie rinnovabili e risparmio energetico e tutela ambiente per attività di broker tecnologici (da inserire nelle organizzazioni di Innovation Network) di marketing e vendita.
- Continuare l'aggiornamento degli scenari a livello "World Wide" delle tecnologie di settore e delle realizzazioni a livello di FVG, nazionale ed internazionale.
- Monitorare l'opportunità di finanziamenti a livello regionale, nazionale ed internazionale, per nuovi LID e per progetti di innovazione nei settori: energie alternative, risparmio energetico e tutela ambientale.

## STAKEHOLDER: La Pubblica Amministrazione

6A

**MISSIONE: SUPPORTARE LE PA NELLA RICERCA, NELL'INNOVAZIONE E NELLO SVILUPPO IMPRENDITORIALE**

### PROGRAMMA

Ricerca, sviluppo e diffusione di metodologie per la gestione, strategica ed operativa, di ricerca, innovazione ed impresa con formazione delle RU della Pubblica Amministrazione (P.A.).

### OUTCOME (risultato ultimo di un'azione per gli stakeholder)

- 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;

Leader del programma: PRF  
Contributor: vedi Outcome

#### LEGENDA:

**V:** Documento di Vision, 2010 (e suoi allegati)

**BS:** Documento di Bilancio Sociale 2009

#### NOTA: Leader e Contributor

1) Sulle Metodologie derivate dalle **COMPETENZE DISTINTIVE di AREA:**

- a) STT leader , contributor: ISI, BIL, DGE e IF.
- b) PRF leader, contributors: ISI, BIL, DGE, STT e IF.
- c) DGE leader per R&S, contributors: ISI, BIL, STT e IF.

2) Per quanto riguarda invece il miglioramento dei risultati per la PA: PRF leader, contributor STT, IS, LEG e DGE.

3) Per la gestione adeguata: leader: BIL; contributor: tutti i servizi

## STAKEHOLDER: La Pubblica Amministrazione

6B

INDICATORI DI PERFORMANCE (strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni)

OBIETTIVI STRATEGICI

- Piano di formazione delle RU per la P.A. (singoli servizi) coerente con:
  - Catalogo delle COMPETENZE DISTINTIVE della P.A. e loro utilizzo.
  - piano di sviluppo e/o acquisizione di COMPETENZE DISTINTIVE e loro trasformazione in metodologie standard;
  - piani di diffusione in ogni singolo Ente della P.A. delle metodologie apprese da AREA.
  - Piano di diffusione all'interno della P.A. della figura del "Broker Tecnologico".

- Metodologie Innovative per le PA stakeholder di Area:
  - consolidare le metodologie esistenti di Area e svilupparne di nuove con benchmarking internazionale;
  - alleanze forti e consolidate con altre P.A., imprese ed enti di ricerca per l'acquisizione e la diffusione delle metodologie derivate da COMPETENZE DISTINTIVE;
  - Scouting di idee innovative nel settore Ambiente e Risparmio energetico.

- Il piano di formazione per la P.A. comprende anche:
  - l'applicazione nella P.A. del nuovo sistema di valutazione delle performance delle persone (D. Lgs. 150/2009) integrato con i sistemi già esistenti (cfr. BS, seconda sezione, paragrafi 3.1.2);
  - l'autovalutazione per gli Enti interessati con il metodo RSA: Rapid Strategic Assessment (cfr. V, allegato 5).
- Gli strumenti del sistema di Pianificazione integrata di AREA (cfr. V, capitolo 1):
  - Il bilancio economico, finanziario, il bilancio del Capitale Sociale, il Profilo Dinamico delle Attività (PDA – cfr V: allegato 3), il bilancio del Capitale Intellettuale (cfr. V: allegato 2) e il metodo del Rapid Strategic Assessment (RSA) per gli enti di ricerca e le Università (cfr. V: allegato 5).

- Competenze Distintive:
  - Messa a punto e prime applicazioni in FVG (ambito CER) e successiva diffusione a livello nazionale
  - diffusione dell'utilizzo del Rapid Strategic Assessment (RSA) delle PA (cfr. V, capitolo 1, punto 7);
- Completare il modello delle competenze distintive di AREA, per trasferire alle PA nei 3 livelli:
  - Organizzativo;
  - Delle singole persone;
  - Di sistema con la sperimentazione di nuovi metodi di valutazione (cfr. BS: seconda sezione, paragrafo 3.1.3)
- Diffondere nella PA gli strumenti innovativi del PDA, del Bilancio del Capitale Intellettuale e di RSA per gli Enti di ricerca

## STAKEHOLDER: La Pubblica Amministrazione

6C

### INDICATORI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

- n° COMPETENZE DISTINTIVE esistenti/nuove e loro diffusione alle PA nei sei livelli (Dominio, Specializzazione, Applicazione, Comprensione, Consapevolezza, Assenza) (cfr. V, allegato 6: Catalogo delle competenze distintive)
- n° e tipo di accordi strategici per valorizzare le competenze distintive proprie o acquisite da Enti di ricerca pubblici o privati, e di imprese;
- Indicatori del Bilancio del Capitale intellettuale dell'Ente nel capitolo 3: Capitale Umano (cfr. V, allegato 2);
- n° di corsi per le PA e relative valutazioni (indici di custode satisfaction).
- Indice di "Customer Satisfaction" delle PA clienti di Area
  - Sui trasferimenti complessivi a PA, Università, Enti di Ricerca;
  - Definizione metodologica sistemica: cfr. nota al foglio 1C.
- Compilazione tempestiva degli strumenti del Sistema di Pianificazione Integrato e loro diffusione c/o le PA;
- Indicatori del Capitale Umano, strutturale e sociale del Bilancio del Capitale Intellettuale indicatori della gestione finanziaria ed economica

### TARGET (risultati a 3 anni)

- Crescita competenze e metodologie distintive sistemiche (1) sviluppate in AREA (e IF) da 12 a 16 (incluse quelle per PA);
  - crescita competenze e metodologie distintive sistemiche acquisite dall'esterno: da 11 a 16 (incluse quelle per PA);
  - Almeno 3 persone di Area (o IF) a livello di "dominio" per ogni metodologia distintiva;
  - Trasferimento delle metodologie distintive di Area ad almeno 6 regioni italiane;
  - Accordi strategici / operativi con PA: da 2 a 6;
  - Strumenti del Sistema di Pianificazione integrato completato entro maggio per necessaria diffusione e per valutazioni da parte delle PA;
  - Tutti gli indicatori del Sistema di Pianificazione servono come valutazione ex ante. Nel piano triennale dell'Ente si evidenzieranno quelli più importanti in funzione del contesto in cui si opera;
  - Analogamente per gli indicatori della gestione finanziaria ed economica-
- (1) 6 trasferimenti complessivi a PA, università, Enti di Ricerca  
 (2) Definizione metodologica sistemica: cfr note al foglio 1C.

## STAKEHOLDER: La Pubblica Amministrazione

6D

### AZIONI

- Per migliorare e differenziare le competenze distintive (e le conseguenti metodologie) del personale di Area trasferibili alle PA:
  - Mantenere collaborazioni selezionate a livello internazionale (MIT, SBI, Case Western University);
  - Accrescere le collaborazioni a livello nazionale ed UE, con la partecipazione a progetti di sviluppo per le metodologie 1(a, b, c) e 2;
  - Verificare le opportunità per la formazione di unità operative , società, sedi staccate, nelle varie regioni italiane, in compartecipazione con la PA.
- Elaborazione di scenari tecnologici e di business per la PA.
- Verificare la possibilità di formazione di unità operative, società, consorzi con le PA nelle regioni italiane.
- Unificazione e standardizzazione del metodo della "Customer Satisfaction" per la PA.
- Elaborazione di un profilo strategico RSA per la PA.

## Sintesi dei target triennali desunti da allegato I correlati con gli stakeholder ed i servizi di AREA

NB: tabella con valori esemplificativi

TARGET	TARGET (3 anni)	STAKEHOLDER rif.allegato I	servizi di AREA	
			team leader	contributor
1 Crescita competenze e metodologie sistemiche sviluppate in AREA e IF (da 12 a 16)	4	1,3,4,5,6	STT	PRF, ISI, DGE, IF
2 Crescita competenze e metodologie acquisite (da 11 a 16)	5	1,3,4,5,6	STT	PRF, ISI, DGE, IF
3 Almeno 3 persone di AREA (o IF) a livello di dominio per ogni metodologia distintiva	3	1,6	LEG	TUTTI I SERVIZI
4 Almeno 30 persone in più con contratto a tempo indeterminato	30	1	LEG	TUTTI I SERVIZI
5 Incremento dell'indice RSA di AREA da 3.1 a 4.5		1	DGE	TUTTI I SERVIZI
6 Trasferimento delle metodologie distintive di AREA in almeno 6 regioni italiane	6	1,3,4,6	STT, IF	PRF, ISI, DGE
7 Trasferimento metodologie di capacity building in almeno 3 paesi esteri	3	1	DGE (UFFICIO RELAZIONI INTERNAZ)	STT, IF, PRF, ISI
8 Da PDA: competenza costi operativi $\geq 90\%$	$\geq 90\%$	1,2,3,4	DGE	STT, PRF, ISI, SET
9 Saturazione nuovo edificio Q2 (in due anni). Nuovi edifici in funzione delle domande certificate	100%	2	ISI	DGE; SET
10 Crescita start -up e spin-off in particolare nel settore energia e risparmio energetico	6	2	ISI	IF, SET, STT
11 Censimento delle innovazioni - Schede PPMS (nuovi prodotti, processi, metodologie e servizi) di insediati, non insediati e ricercatori.	$\geq 150$	2	ISI	STT, IF, SET, DGE
12 Numero progetti regionali, nazionali e UE $\geq 20$ approvati all'anno .	$\geq 20\%$	2	PRF	STT, ISI, DGE
13 Crescita fatturato consolidato del Parco: $\geq 10\%$ nel triennio (ultimi tre anni crescita : 23%)	$\geq 10\%$	2	ISI	SET, PRF, BIL, IF
14 Crescita personale degli insediati del Parco=5% nel triennio (ultimi tre anni crescita: 15%)	$\geq 5\%$	2	ISI	SET, BIL, PRF, IF
15 Bilancio di gestione degli insediati	pareggio	2	ISI	SET, DGE, BIL
16 Customer satisfaction index $\geq 3,5$ all'anno	$\geq 3,5$ /anno	2	LEG, ISI	Tutti
17 Insediamenti nuove imprese, start up e spin off $\geq 10$ all'anno indice di turnover $\geq 5$	$\geq 10$ /anno	2	ISI	SET,IF,STT,BIL
18 Completamento impianti Enerplan.	entro triennio	2	SET	ISI,STT,DGE, LEG, BIL
19 Crescita dei LID nel Parco da 6 (di Enerplan) a 12	+6	2	STT,SET	DGE, LEG, BIL
20 N Crescita dei LID in Regione FVG da 3 (di Enerplan) a 8.	+5	2	STT	SET, LEG, BIL, DGE
21 Trasferimento di LID a livello nazionale (in particolare nel Mezzogiorno) ed internazionale con fatturato medio $\geq 3M\text{€}$ per anno a partire dal 2012 (Cfr. V: allegato 7 - paragrafo 7.2.c) inclusa IF (progetto Basilicata).	$\geq 3M\text{€}$ dal 2012	2	STT, IF	SET, DGE, LEG, BIL
22 Finanziamenti da Regioni - escluse iniziative derivate da Enerplan	$\geq 5M\text{€}$ anno	3,4	STT, PRF	IF, DGE, LEG, BIL
23 Finanziamenti UE	$\geq 5M\text{€}$ anno	3,4	STT, PRF	DGE
24 Brevetti in comproprietà con imprese ..	6	5	STT, IF	SET, DGE
25 Cessione licenze da 1 a 6	+5	5	STT, IF	DGE
26 Progetti di Formazione imprenditoriale e networking	4	5	STT, IF, PRF	DGE
27 Accordi strategici con PA	$\geq 4$	5	STT, IF	DGE
28 Imprese complessivamente coinvolte	700	2,3	STT	IF, PRF

29	Interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione	350	2,3	STT	IF
30	Ricerche brevettuali per le imprese e il modo della ricerca	400	2,3,4	STT	IF
31	Domande di brevetto depositate da imprese e dal mondo della ricerca	60	2,3,4	STT	IF
32	Crescita del <u>fatturato</u> (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione	7%	2,3	STT	IF
33	Crescita degli <u>occupati</u> (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione e formazione	5%	2,3	STT	IF
34	Crescita degli <u>investimenti</u> per progetti di ricerca, innovazione e riorganizzazione aziendale sul fatturato (stima a 6 mesi) per le imprese beneficiarie di interventi di innovazione	7%	2,3	STT	IF
35	Azioni per la diffusione e il trasferimento di conoscenza, la divulgazione scientifica o di formazione della cultura dell'innovazione	45	2,3,4	STT	IF, PRF
36	Numero ore di attività di formazione erogate	2.000/ore anno	1,2,3,4,5,6	PRF	PRF, STT, IF
37	Numero work experience/tirocini/stage/assegni di ricerca erogati	70/anno	2,3,4	PRF	STT, DGE, IF
38	Numero partecipanti attività di formazione	600/anno	1,2,3,4,5,6	PRF	IF
39	Numero organizzazioni coinvolte in attività di formazione, seminari e workshop	100/anno	1,2,3,4,5,6	PRF	IF, DGE
40	numero occupati a 6 mesi dal termine delle attività formative per inoccupati	60%	2,3,4,6	PRF	
41	Numero di interventi di assistenza (per promuovere europrogettazione e mobilità internazionale)	450/anno	2,3,4,6	PRF	
42	Numero ore di consulenza erogata progetti UE e programmi di formazione	600/anno	2,3,4,6	PRF	

Legenda:

DGE= Direzione Generale

STT = Servizio Trasferimento Tecnologico

ISI = Servizio Insediamenti e Sistemi Informativi

BIL = Servizio Bilancio e Controllo di Gestione

PRF = Servizio Formazione, Progettazione e Gestione Progetti

SET = Servizio Ingegneria, tecnologia e Ambiente

LEG = Servizio Legale, Approv. E Risorse Umane

## ALLEGATO III

COMPETENZE TRASVERSALI PROFILO OPERATORE  
ruolo 111 "TRA operatore"

Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	288	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	4	1
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	289	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	3	2
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	290	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	4	3
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	292	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	4	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	310	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	4	5
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	293	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	3	6
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	295	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	3	7
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	282	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti	4	8
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	283	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)	4	9
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	284	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura	4	10
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	297	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	3	11
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	311	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio	3	12
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	312	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche	3	13
Competenze Trasversali	Pianificazione	306	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	3	14
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	314	Esprime in modo chiaro idee e proposte coinvolgendo l'utente/cliente nella ricerca delle soluzioni	3	15
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	315	Instaura e mantiene un clima positivo con l'utente/cliente anche in situazioni critiche o sotto pressione	3	16

0  
0

totale competenze per Operatore:

14

COMPETENZE TRASVERSALI - PROFILO COLLABORATORE (AMMINISTRATIVO E CTER)

ruolo 112 "TRA collaboratore"

Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	288	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	289	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	3
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	290	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	291	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	3
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	292	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	310	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	4
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	293	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	4
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	294	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	3
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	295	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto	3
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	282	Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	283	Esegue i compiti assegnati in modo accurato (non necessita di revisioni)	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	284	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	285	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	3
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	297	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	3
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	311	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio	4
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	312	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche	3
Competenze Trasversali	Planificazione	306	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità	4
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	314	Esprime in modo chiaro idee e proposte coinvolgendo l'utente/cliente nella ricerca delle soluzioni	4
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	315	Instaura e mantiene un clima positivo con l'utente/cliente anche in situazioni critiche o sotto pressione	3

**COMPETENZE TRASVERSALI PROFILO FUNZIONARIO E TECNOLOGICO**

**ruolo 113 "TRA funzionario e tecnologo"**

Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	288	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	289	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	290	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	291	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	292	In caso di necessità supporta i colleghi allo scopo di mantenere lo standard del servizio offerto	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	309	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	310	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	3
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	293	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	4
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	294	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	285	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	3
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	286	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	287	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	3
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	296	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	3
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	297	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	298	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	299	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	3
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	311	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio	4
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	312	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche	4
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	313	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	4
Competenze Trasversali	Planificazione	307	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	4
Competenze Trasversali	Planificazione	308	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	3
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	314	Esprime in modo chiaro idee e proposte coinvolgendo l'utente/cliente nella ricerca delle soluzioni	4
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	315	Instaura e mantiene un clima positivo con l'utente/cliente anche in situazioni critiche o sotto pressione	4

**COMPETENZE TRASVERSALI - PROFILO COORDINATORE**

ruolo 114 "TRA coordinatore"

Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	288	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	4	1
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	289	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	4	2
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	290	Rispetta gli impegni o gli accordi presi con i colleghi	4	3
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	291	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	309	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	4	5
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	310	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	3	6
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	293	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	4	7
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	294	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	4	8
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	285	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	3	9
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	286	Perssegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	4	10
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	287	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	4	11
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	296	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	3	12
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	297	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	3	13
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	298	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	4	14
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	299	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	4	15
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	311	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio	3	16
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	312	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche	4	17
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	313	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte	4	18
Competenze Trasversali	Planificazione	307	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	4	19
Competenze Trasversali	Planificazione	308	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	4	20
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	314	Esprime in modo chiaro idee e proposte coinvolgendo l'utente/cliente nella ricerca delle soluzioni	3	21
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	315	Instaura e mantiene un clima positivo con l'utente/cliente anche in situazioni critiche o sotto pressione	4	22
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	300	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni	4	23
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	301	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà	4	24
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	302	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori	3	25
Competenze Trasversali	Sviluppo dei collaboratori	304	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative	3	26

Totale competenze per Coordinatore 24

COMPETENZE TRASVERSALI - PROFILO RESPONSABILE

ruolo 115 "TRA responsabile"				
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	288	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	289	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto	4
Competenze Trasversali	Collaborazione/ lavoro di gruppo	291	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	309	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale	4
Competenze Trasversali	Consapevolezza organizzativa	310	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	4
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	293	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	4
Competenze Trasversali	Miglioramento e innovazione	294	Va alla ricerca di nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	3
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	285	Analizza i problemi e propone soluzioni fattibili e coerenti con gli indirizzi ricevuti	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	286	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	4
Competenze Trasversali	Orientamento al risultato/ disponibilità	287	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza	3
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	296	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti/clienti interni ed esterni	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	297	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente/cliente (interno ed esterno)	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	298	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare e di anticipare le richieste degli utenti/clienti (interni ed esterni)	4
Competenze Trasversali	Orientamento all'utente/cliente	299	Si preoccupa di rilevare la soddisfazione degli utenti/clienti (interni ed esterni)	3
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	311	Comunica in modo chiaro e si preoccupa che l'interlocutore abbia compreso il messaggio	4
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	312	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche	4
Competenze Trasversali	Orientamento alla relazione	313	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proposte	4
Competenze Trasversali	Pianificazione	307	Definisce un piano di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e lo condivide con tutti gli interessati	4
Competenze Trasversali	Pianificazione	308	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	4
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	314	Esprime in modo chiaro idee e proposte coinvolgendo l'utente/cliente nella ricerca delle soluzioni	4
Competenze Trasversali	Relazione con l'utente/cliente	315	Instaura e mantiene un clima positivo con l'utente/cliente anche in situazioni critiche o sotto pressione	4
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	300	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce le priorità e gli standard qualitativi delle prestazioni	4
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	301	Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà	4
Competenze Trasversali	Supervisione dei collaboratori	302	Gestisce i conflitti e favorisce la collaborazione tra i propri collaboratori	4
Competenze Trasversali	Sviluppo dei collaboratori	303	Utilizza le situazioni quotidiane come occasione di formazione, gratificazione e crescita per i propri collaboratori, fornendo costantemente feedback positivi e negativi	4
Competenze Trasversali	Sviluppo dei collaboratori	304	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori, motivando eventuali risposte negative	4
Competenze Trasversali	Sviluppo dei collaboratori	305	Riconosce autonomia ai propri collaboratori responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività	4