



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

---

# **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

## **2014**

---

## Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....	3
2.1 Il contesto di riferimento.....	3
2.2 Chi siamo.....	4
3. I RISULTATI RAGGIUNTI.....	7
3.1 Albero della performance.....	7
3.2 Obiettivi strategici e operativi.....	8
4. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI.....	12
4.1 Obiettivi e piani operativi.....	12
a) AREA STRATEGICA PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO.....	13
b) AREA STRATEGICA IMPRESE.....	14
c) AREA STRATEGICA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA.....	16
d) AREA STRATEGICA TERRITORIO.....	17
e) AREA STRATEGICA SERVIZI GENERALI.....	18
4.2 Le criticità e le opportunità.....	22
4.3 Obiettivi operativi individuali di ruolo dei direttori di servizio.....	24
5. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	28
6. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....	30
6.1 Personale suddiviso per tipologia contrattuale e genere.....	30
6.2 Personale suddiviso per qualifica, età e genere.....	30
6.3 Congedi di maternità/paternità e parentali.....	32
6.4 Partecipazione alla formazione.....	33
6.5 Impostazione dell'analisi di fabbisogno.....	35
6.6 Telelavoro.....	36
7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	37
7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	37
7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance.....	38

## 1. PREMESSA

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

Nella presente Relazione il Consorzio per l'AREA di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste illustra agli stakeholder interni ed esterni, in un'ottica di trasparenza, veridicità e verificabilità dei contenuti, il grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, nonché individuali definiti nel “Piano della performance 2014-2016” adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione 29 gennaio 2014, n. 4 e accessibile dal sito istituzionale dell'Ente ([www.area.trieste.it](http://www.area.trieste.it)) nell'apposita sezione “Amministrazione trasparente”.

La Relazione rappresenta il rendiconto delle attività svolte per il conseguimento degli obiettivi e ne riporta la misurazione rispetto ai target fissati nel Piano, evidenziando le criticità e opportunità di miglioramento, tenuto conto del contesto esterno e delle caratteristiche dell'Ente.

La struttura e i contenuti della Relazione sono coerenti con le indicazioni fornite dalla CIVIT con la delibera n. 5/2012 (“Linee guida ai sensi dell'art.13, comma 6, lettera b) del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art.10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”), n. 6/2013 (“Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013”) e n. 22/2011 in tema di bilancio di genere. Al riguardo, va precisato che dal 2013 i sistemi della performance degli enti nazionali di ricerca vigilati dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca sono stati ricondotti nell'alveo dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR), che non ha però per il momento fornito direttive specifiche sull'impostazione della presente Relazione, che resta quindi conformata alle indicazioni di fonte CIVIT.

La Relazione costituisce inoltre parte integrante del documento di Riesame della Direzione previsto dal Sistema di gestione della Qualità, per il quale l'Ente è certificato.

La misurazione e valutazione della performance è stata condotta applicando il Sistema adottato, con alcune modifiche inerenti la griglia valutativa dei comportamenti organizzativi dei dipendenti, con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 3 del 29 gennaio 2014. Si tratta dell'ultima misurazione effettuata con il citato Sistema, in quanto nel corso del 2015 l'Ente ha affrontato un'importante riorganizzazione che ha comportato anche una complessiva revisione del Sistema, allo scopo di valorizzare i processi condivisi e il carattere trasversale degli obiettivi e delle risorse impiegati per raggiungerli, oltre a garantire un miglior collegamento tra aree strategiche di intervento e obiettivi declinati nel Piano della Performance, una più compiuta integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio e una specifica valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi espressi nei confronti dei propri collaboratori dai dirigenti e dal Direttore Generale.

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

### 2.1 Il contesto di riferimento

L'ambito territoriale in cui l'Ente agisce nell'ambito della propria mission è prevalentemente quello nazionale, con una focalizzazione sul territorio della Regione Friuli Venezia Giulia, sottolineata anche dallo Statuto. Tra gli stakeholder dell'Ente rivestono un ruolo significativo le imprese, che nell'attuale congiuntura economica sfavorevole registrano una notevole sofferenza. Dai dati riportati nella seguente tabella risulta che nel 2014 si è registrata una notevole contrazione del numero di imprese in tre delle quattro province della Regione.

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

REGIONE FVG	Imprese al 31.12.2014		Movimenti al 31.12.2014		
	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo
Gorizia	10.717	9.267	667	722	-55
Pordenone	27.614	25.036	1.496	1.820	-324
Trieste	16.421	14.289	1.038	997	41
Udine	51.315	44.974	2.546	3.309	-763
<b>TOTALE</b>	<b>105.205</b>	<b>92.761</b>	<b>5.747</b>	<b>6.848</b>	<b>-1.101</b>

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

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

**Tabella 2 - Evidenza andamento delle Imprese nel Friuli Venezia Giulia nel triennio 2012-2014<sup>2</sup>**

Imprese	2012	2013	2014
Registrate	108.530	107.418	105.205
Attive	96.418	94.900	92.761

Anche l'andamento dell'occupazione nell'attuale congiuntura economico-sociale appare preoccupante. Si assiste ad un nuovo declino costante negli anni, sia per quanto riguarda il dato nazionale che con riferimento al dato regionale del Friuli Venezia Giulia.

**Tabella 3 - Evidenza andamento dell'occupazione nel Friuli Venezia Giulia e in Italia nel triennio 2012-2014 (dato medio annuo)<sup>3</sup>**

	Friuli Venezia Giulia	Italia
2012	511.000	22.967.000
2013	507.000	22.899.000
2014	500.000	22.420.000

## 2.2 Chi siamo

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

Il numero di enti, centri e imprese di ricerca insediati è in crescita, in controtendenza rispetto alla situazione generale del Friuli Venezia Giulia.

**Tabella 4 - Andamento degli insediamenti nei 3 campus**

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

Le attività di Formazione avanzata e di supporto alle imprese presentano i seguenti risultati per il triennio 2012-2014. Si sottolinea in particolare l'aumento degli interventi per l'impresa a supporto dello sviluppo di innovazione e il numero delle ricerche brevettuali per le imprese, il mondo della ricerca e i singoli inventori.

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

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AVANZATA			
INDICATORE	2012	2013	2014
N° partecipanti all'attività di formazione	1766	685	557
N° ore di formazione erogata (imprese esterne)	2350	4343	2600

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

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

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

Nonostante la situazione di contrazione della spesa pubblica e la riduzione dei finanziamenti di fonte pubblica, la situazione economico-finanziaria di AREA rimane solida, come dimostrato nella tabella seguente.

**Tabella 6 – Andamento entrate correnti 2012-2014**

ENTRATE CORRENTI	2012	2013	2014
Finanziamento FOE	€ 7.993.153	€ 7.740.262	€ 7.766.598
Entrate da locazione di immobili	€ 4.586.626	€ 4.384.715	€ 4.360.752
Altri proventi commerciali	€ 363.125	€ 229.292	€ 83.386
Contributi su progetto Stato *	€ 430.431	€ 447.089	€ 990.714
Contributi su progetto Regione FVG *	€ 3.129.121	€ 2.773.815	€ 1.844.240
Contributi su progetto altri Enti Pubblici *	€ 1.466.260	€ 1.935.507	€ 2.717.489
Contributi su progetto UE	€ 633.280	€ 944.085	€ 818.076
Contributi su progetto da privati	€ 79.646	€ 69.511	€ 54.162
Altre entrate correnti	€ 557.665	€ 1.012.588	€ 350.122
<b>ENTRATE CORRENTI AL NETTO DEI TRASFERIMENTI AI PARTNER</b>	<b>€19.239.307</b>	<b>€19.536.865</b>	<b>€18.985.538</b>

\*entrate al netto dei trasferimenti a partner

La situazione del personale assunto a tempo determinato è pressoché stabile.

Si riportano qui di seguito i dati relativi al personale dell'Ente e della società in-house Innovation Factory.

**Tabella 7. Personale in servizio – Ente**

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

**Tabella 8. Personale in servizio – Innovation Factory**

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

Sul fronte delle azioni intraprese per la valorizzazione del capitale umano, si segnala che, come negli anni precedenti, anche nel corso del 2014 è stata effettuata l'indagine di clima. Si tratta di una rilevazione che l'Ente opera da diversi anni e che è stata sostituita nel 2013 dall'indagine del personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, utilizzando gli strumenti messi a disposizione dall'Autorità (ANAC, già CIVIT). Sono stati utilizzati modelli, quindi, preimpostati dall'ANAC con alcune indispensabili personalizzazioni, necessarie per garantire l'anonimato effettivo in considerazione delle peculiarità della struttura organizzativa.

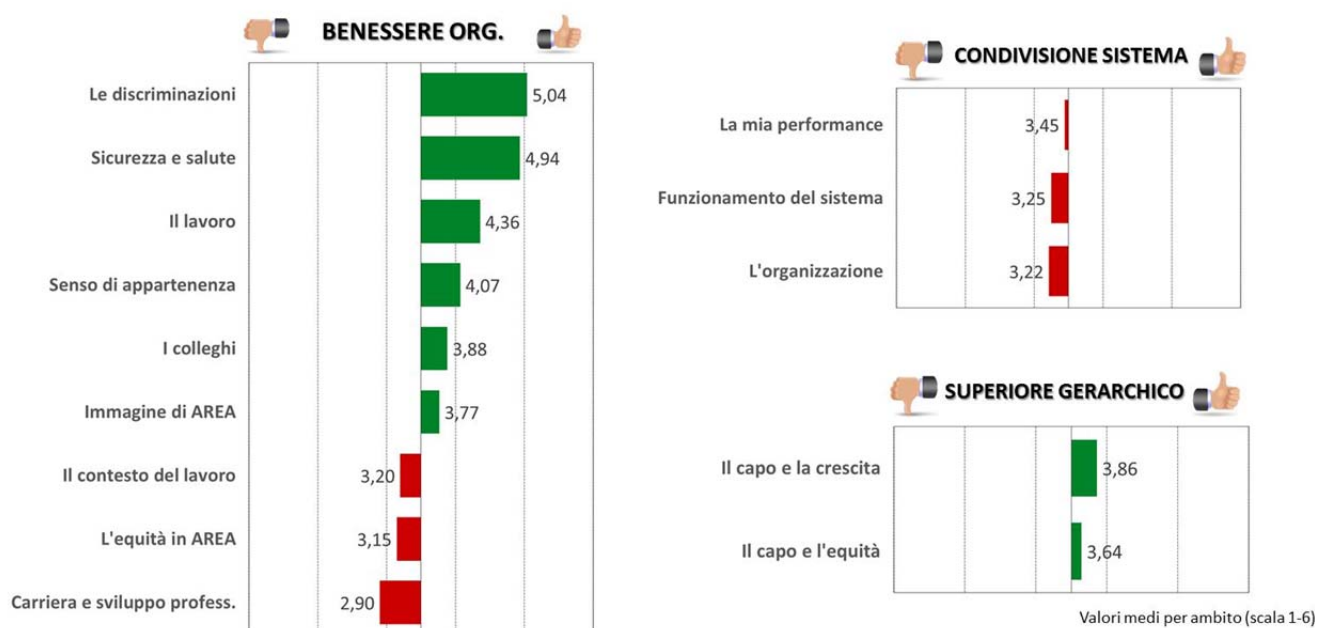
La rilevazione è stata fissata nel mese di giugno a chiusura del ciclo della performance per poter cogliere da parte del personale le percezioni circa i cambiamenti operanti nel sistema di misurazione e valutazione. Gli ambiti indagati sono stati 3:

- il benessere organizzativo;
- il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- la valutazione del superiore gerarchico.

Queste dimensioni vengono valutate su una scala da 1 a 6. Viene poi lasciato ampio spazio al libero commento e alle eventuali proposte. Anche quest'anno la partecipazione è stata notevole e ha raggiunto il 90% di tutto il personale chiamato a partecipare (112 persone).

Si riporta di seguito il grafico con la rilevazione complessiva e il grado di importanza dei vari ambiti (Figura 1).

## Ambiti di indagine



Come si evince dal grafico, gli elementi percepiti mediamente più positivi sono: (l'assenza di) discriminazioni, sicurezza e salute, lavoro, senso di appartenenza, colleghi e immagine di Area. Gli elementi percepiti mediamente più negativi sono invece il contesto, l'equità, la carriera e lo sviluppo professionale.

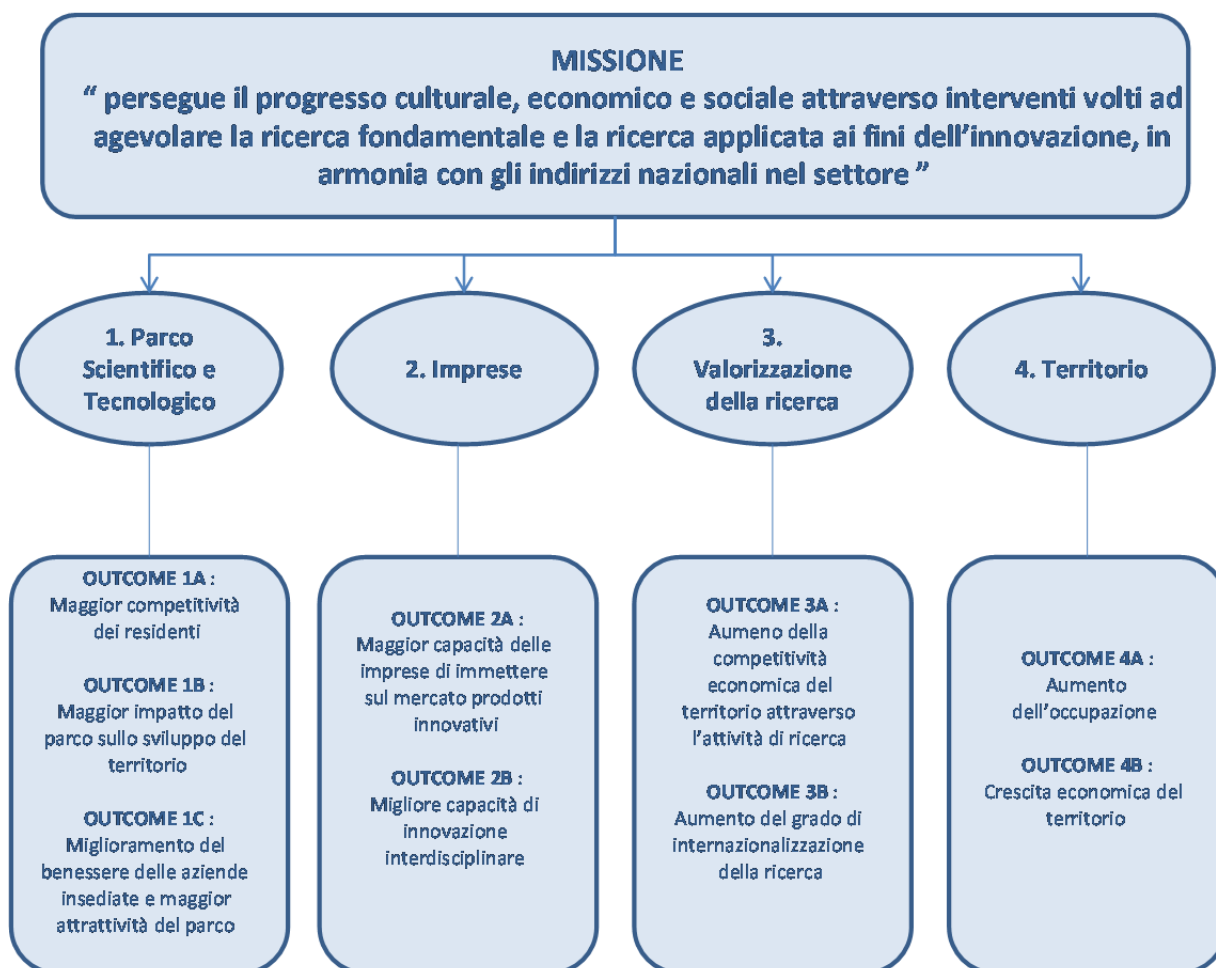
I risultati dell'indagine sono stati comunicati al personale e commentati nell'ambito di una giornata della trasparenza. Al termine della rilevazione i risultati sono stati diffusi, in forma anonima e aggregata, mediante pubblicazione sul sito web del Consorzio e pubblicati nell'apposita applicazione web della CIVIT dedicata al benessere organizzativo.

### 3. I RISULTATI RAGGIUNTI

#### 3.1 Albero della performance

Di seguito si riporta il segmento dell'albero della performance relativo a missione, aree strategiche e relativi outcome.

**Figura 2 – Aree strategiche declinate per outcome**



Nelle pagine successive si sintetizzano, in forma schematica, i risultati raggiunti nel 2014 declinati per area strategica con l’indicazione delle aree di intervento individuate nel periodo. Per ciascuna area strategica sono stabiliti i relativi obiettivi strategici, assegnati alle strutture interne dell’ente. Inoltre per ogni obiettivo strategico sono stati individuati uno o più indicatori e uno o più target da raggiungere nell’anno 2014.

### 3.2 Obiettivi strategici e operativi

Gli obiettivi strategici ed operativi contenuti nel Piano della Performance 2014-2016 (approvato con Delibera CDA n. 04 del 29/01/2014), sono stati revisionati a maggio (delibera CDA n.54 del 29/05/2014).

AREA STRATEGICA		IL PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dei bisogni dei residenti finalizzato al miglioramento dell'offerta in termini di servizi ed infrastrutture logistiche</li> <li>• Miglioramento dell'attrattività del Parco attraverso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di pre-incubazione, incubazione e post-incubazione</li> <li>- Potenziamento delle infrastrutture dedicate alla ricerca con particolare riferimento alla creazione di un "laboratorio aperto sui materiali (Open Lab)"</li> <li>- Aumento della visibilità nazionale ed internazionale attraverso un'attività di marketing intensa e mirata a promuovere le potenzialità del Parco</li> </ul> </li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
MAGGIOR COMPETITIVITÀ DEI RESIDENTI	Creare più valore ai residenti	Progettare ed adottare un sistema unico di ticketing per le problematiche relative all'utenza del Parco	Obiettivo raggiunto al 100%
		Aumentare il grado di soddisfazione percepito dai residenti	Obiettivo raggiunto al 78%
MAGGIOR IMPATTO DEL PARCO SULLO SVILUPPO DEL TERRITORIO	Avere più residenti	Attrarre nuovi residenti nel parco scientifico	Obiettivo raggiunto al 100%
MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE DELLE AZIENDE INSEDIATE E MAGGIORE ATTRATTIVITÀ DEL PARCO	Miglioramento infrastrutture e ampliamento dimensionale del parco	Attuazione del piano delle opere	Obiettivo raggiunto al 100%
		Ottimizzazione impatto delle prescrizioni urbanistiche del nuovo PRGC (NUOVO)	Obiettivo raggiunto al 100%



AREA STRATEGICA		IMPRESE	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi, sostegno e sviluppo della filiera dell'innovazione: identificazione delle necessità di medie e grandi imprese ed individuazione, attraverso l'analisi dei brevetti esistenti, di "fornitori di alto livello (dal <i>Know how</i> alla componentistica)</li> <li>Favorire la creazione di network nazionali ed internazionali di imprese</li> <li>Sviluppare metodologie e servizi ad alto valore aggiunto volti ad accrescere la competitività dell'impresa. In particolare Area a mira a sviluppare ed offrire competenze nel settore del Foresight.</li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
MAGGIOR CAPACITÀ DELLE IMPRESE DI IMMETTERE SUL MERCATO PRODOTTI INNOVATIVI	Accelerare l'evoluzione culturale e rafforzare la capacità di innovazione delle imprese esistenti	Crescita rispetto al 2013 del N° di aziende coinvolte in progetti di formazione custom	Obiettivo raggiunto al 100%
		Supportare le aziende, in particolare PMI, nella realizzazione di progetti d'innovazione attraverso gli interventi e i servizi per il TT consolidati	Obiettivo raggiunto al 100%
		Coinvolgere aziende, di medio-grande dimensione, per l'identificazione di progetti di ricerca e sviluppo	Obiettivo raggiunto al 100%
MIGLIORE CAPACITÀ DI INNOVAZIONE INTERDISCIPLINARE	Potenziare le reti di arricchimento e scambio di conoscenza e relazioni fra le imprese e ricerca, fra imprese e fra imprese e fra imprese e territorio (stakeholder)	Organizzazione eventi di scambio di conoscenza	Obiettivo raggiunto al 100%

AREA STRATEGICA		VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire accordi con Enti e università finalizzati alla valorizzazione della ricerca</li> <li>Promuovere reti e collaborazioni internazionali finalizzate ad               <ul style="list-style-type: none"> <li>attrarre ricercatori e studiosi anche attraverso strumenti quali borse di studio o work experience</li> <li>individuare aree territoriali in cui vendere metodologie e servizi sviluppati da Area</li> </ul> </li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
AUMENTARE LA COMPETITIVITÀ ECONOMICA DEL TERRITORIO ATTRAVERSO L'ATTIVITÀ DI RICERCA	Aumentare il valore, la ricaduta economica e la trasformazione della ricerca in prodotti e servizi innovativi	Presentare progetti di valorizzazione dei risultati della ricerca	Obiettivo raggiunto al 100%
		Individuare e valutare nuovi risultati della ricerca	Obiettivo raggiunto al 100%
		Supportare la nascita e l'avvio di accordi ricerca - impresa per programmi di co-sviluppo e/o accordi di cessione o licenza di brevetto	Obiettivo al raggiunto al 90%
		Creazione di spinoff dal mondo della ricerca	Obiettivo raggiunto al 100%
AUMENTARE IL GRADO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA	Migliorare la qualità della ricerca e dei ricercatori attraverso il confronto internazionale	Creazione di percorsi per il miglioramento delle risorse umane di ricerca	Obiettivo raggiunto al 100%
		Potenziamento sportelli APRE e Welcome office	Obiettivo raggiunto al 100%

AREA STRATEGICA		TERRITORIO	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>Favorire crescita occupazionale soprattutto attraverso l'attività di formazione avanzata</li> <li>Favorire l'attrattività del territorio anche attraverso rapporti costruttivi con gli enti locali</li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
AUMENTO DELL'OCCUPAZIONE	Favorire la crescita occupazionale sul territorio di personale tecnico e di ricerca	Creazione di percorsi di formazione a sostegno della competitività del territorio	Obiettivo raggiunto al 100%

AREA STRATEGICA		SERVIZI GENERALI	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione e sviluppo professione del personale che costituisce lo stakeholder "chiave" poiché la crescita e la competitività dell'Ente vengono garantite solo attraverso personale motivato, consapevole e competente</li> <li>Analisi dei vincoli normativi che impediscono lo sviluppo di carriera del personale a tempo indeterminato e determinato</li> <li>Miglioramento degli strumenti contabili volti a garantire una più efficace gestione delle risorse</li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
RENDERE PIÙ EFFICACE L'AZIONE DELL'ENTE VERSO GLI STAKEHOLDER	Migliorare le competenze del personale	Assicurare il buon livello formativo del personale anche in presenza di tagli alla spesa	Obiettivo raggiunto al 100%
INTRODURRE STRUMENTI DI INNOVAZIONE GESTIONALE CHE CONSENTANO DI MIGLIORARE L'EFFICIENZA DELL'ENTE	Migliorare gli strumenti di gestione progetti/attività	Sviluppo di software di integrazione tra budget di progetto, bilancio finanziario e rendiconto	Obiettivo raggiunto al 100%
		Recupero di efficienza ed economicità delle attività commerciali dell'ente	Obiettivo raggiunto al 100%
		Stesura Piano della Performance coerente con le indicazioni ANVUR (NUOVO)	Obiettivo raggiunto al 100%
		Individuazione di metodologie di misurazione della performance nell'ambito della sperimentazione ANAC-FORMEZ (NUOVO)	Obiettivo raggiunto al 100%
GARANTIRE LA TRASPARENZA, RAPPRESENTATIVITÀ E LA COMPLETA SOSTENIBILITÀ DI BILANCIO DEI PROGETTI/ATTIVITÀ REALIZZATI DALL'ENTE	Migliorare la capacità di gestione dei progetti/attività	Assicurare l'ottemperanza agli standard qualitativi in ottica di progressivo miglioramento	Obiettivo raggiunto al 100%
GARANTIRE EFFICIENZA, EFFICACIA E SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA AREA VERSO GLI STAKOHOLDER	Migliorare la capacità di monitoraggio delle partecipazioni	Attuazione delle linee guida per il controllo delle società partecipate dall'ente	Obiettivo raggiunto al 100%
ASSICURARE STABILMENTE PARI OPPORTUNITÀ ALLE RISORSE UMANE DEL CONSORZIO	Pari opportunità	Assicurare stabilmente pari opportunità alle risorse umane di AREA	Obiettivo raggiunto al 100%

AREA STRATEGICA		SERVIZI GENERALI	
PIANO STRATEGICO 2014-2016		<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione e sviluppo professione del personale che costituisce lo stakeholder "chiave" poiché la crescita e la competitività dell'Ente vengono garantite solo attraverso personale motivato, consapevole e competente</li> <li>Analisi dei vincoli normativi che impediscono lo sviluppo di carriera del personale a tempo indeterminato e determinato</li> <li>Miglioramento degli strumenti contabili volti a garantire una più efficace gestione delle risorse</li> </ul>	
OUTCOME	OBIETTIVO TRIENNALE	OBIETTIVO 2014	OUTPUT 2014
GARANTIRE AGLI STAKEHOLDER IL MASSIMO IMPEGNO DELL'ENTE NEL CONTRASTO AI FENOMENI DI CORRUZIONE	Prevenzione della corruzione	Assicurare la formazione speciale al personale (dirigenti, responsabili, referenti)	Obiettivo raggiunto al 100%
		Aggiornamento annuale del piano	Obiettivo raggiunto al 100%
GARANTIRE LA TRASPARENZA INFORMATIVA TOTALE DELL'ENTE PER GLI STAKEHOLDER	Aggiornamento continuo ai fine della trasparenza	Aggiornamento e ottimizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente	Obiettivo raggiunto al 91%
MIGLIORAMENTO DELL'IMMAGINE DELL'ENTE	Aumentare la produttività e l'efficacia della comunicazione dell'Ente	Migliorare la brand reputation on line	Obiettivo raggiunto al 100%
		Avviare il monitoraggio della brand reputation off line (base per successivi miglioramenti)	Obiettivo raggiunto al 100%

## 4. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### 4.1 Obiettivi e piani operativi

In questo paragrafo vengono elencati gli obiettivi operativi per l'anno 2014, suddivisi in Aree strategiche. Per ciascun obiettivo si riportano il grado di raggiungimento risultante dalla sua misurazione e le specifiche attività svolte per conseguirlo (piano operativo). Laddove necessario, è indicato se l'obiettivo è stato modificato in corso d'anno, principalmente per consentirne l'adeguamento a fatti sopravvenuti (es. l'emanazione del nuovo piano particolareggiato del Comune di Trieste, oppure l'acquisizione di nuovi progetti), nell'ottica di miglioramento del Piano stesso.

Le denominazioni delle strutture (Team) sono riportate in forma sintetica. Alle sigle corrispondono le seguenti strutture:

- Servizio Bilancio, Insediamenti e Sistemi informativi (BSI)
- Servizio Ingegneria, Tecnologia e Ambiente (SET);
- Servizio Formazione, Progettazione e Gestione progetti (PRF);
- Servizio Trasferimento Tecnologico (STT);
- Servizio Legale, Approvvigionamenti e Risorse Umane (LEG).

## a) AREA STRATEGICA PARCO SCIENTIFICO E TECNOLOGICO

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
1A-CREARE PIÙ VALORE AI RESIDENTI	1-Progettare ed adottare un sistema unico di ticketing per le problematiche relative all'utenza del Parco	Configurazione e dimensionamento del sistema di ticketing	Entro 30/09/2014	Sistema configurato e dimensionato	100%	BSI – SET
		Avvio sperimentale del sistema unico	Entro 31/12/2014	Pronto per il suo avvio sperimentale	100%	SET - BSI
	2 – Aumentare il grado di soddisfazione percepito dai residenti	Valore indice complessivo customer satisfaction	> 1	$\frac{57\%}{73\%} = 0,78$	78%	BSI – STT – IF – PRF – SET

Non sono intervenute variazioni all'obiettivo durante l'anno.

L'attività svolta relativamente all' Obiettivo 1 A1 è stata la seguente:

- BSI (ora AIT) utilizza da anni il software di ticketing OTRS per la gestione del servizio ICT al Parco, piattaforma impiegata in tutto il mondo in molteplici settori di applicazione.
- BSI ha aggiornato la piattaforma di ticketing (OTRS) provvedendo anche all'installazione e configurazione dei moduli necessari per la condivisione del software anche con altri Uffici o Servizi entro il termine del 30 settembre 2014 come da obiettivi.

Negli ultimi tre mesi dell'anno si è avviato l'affiancamento con il personale di SET, sia organizzando incontri per l'illustrazione del funzionamento del software, sia per poter garantire ai colleghi il supporto necessario alla personalizzazione della piattaforma secondo le loro specifiche esigenze. L'attività svolta si è strutturata nell'allestimento di un ambiente parallelo di test dove applicare tutte le modifiche e le personalizzazioni indicate dal personale di SET. Dopo la fase di approfondimento e adattamento del software sono state applicate le variazioni precedentemente applicate nell'ambiente di test e quindi il sistema, da un punto di vista di dimensionamento e funzionalità, è pronto per essere utilizzato in produzione. L'effettivo utilizzo della piattaforma dipende invece dalla scelta di sperimentare la piattaforma nella extranet del sito web, in corso di implementazione.

Relativamente all' obiettivo 1 A2, l'indagine quantitativa è stata condotta mediante un sondaggio on-line con metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview). L'invito a compilare il questionario è stato inviato a tutti i responsabili delle aziende insediate. Il periodo di rilevazione è stato dal 10 novembre al 01 dicembre 2014.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
1 B - AVERE PIÙ RESIDENTI	1 - Attrarre nuovi residenti nel parco scientifico	N° di residenti nel parco	> 1	$\frac{97}{94} = 1,03$	100%	BSI – STT – DGE – IF – PRF – SET - LEG

L'Obiettivo è stato revisionato il 29/05/2014.

Nel monitoraggio di giugno il numero di residenti risultava in diminuzione rispetto all'esercizio precedente (92 contro 94), nella successiva parte dell'anno la riduzione è stata recuperata, anche grazie al bando per l'insediamento di start up. A fine 2014 erano presenti 97 Residenti come risultato di 8 uscite e 11 nuovi insediamenti.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
1C- MIGLIORAMENTO INFRASTRUTTURE E AMPLIAMENTO DIMENSIONALE DEL PARCO	1 - Attuazione del piano delle opere	Rispetto dei budget e delle tempistiche previste nel piano triennale dei lavori (nuova tempistica impianto ed. frigo F3)	> 60%	impegnato il 105% del budget previsto sui capitoli 1020 e 1021 – rispettata la tempistica prevista	100%	SET - LEG
	2 - Ottimizzazione impatto delle prescrizioni urbanistiche del nuovo PRGC (NUOVO)	Presentazione delle osservazioni di AREA entro i termini previsti	entro i termini di legge previsti dalla data di pubblicazione e sul BUR	Redazione della stesura finale delle osservazioni urbanistiche al nuovo PRGC e deposito all'ufficio comunale competente (delibera CDA n°75 del 17/04/2014)	100%	SET

Il piano triennale delle opere pubbliche prevede la realizzazione di diversi interventi ed opere per la riqualificazione energetica del parco e per infrastrutture a servizio degli insediati. Il piano stesso è stato oggetto di una variazione per sopravvenute esigenze dell'Ente in ordine all'attuazione di un'attività aggiuntiva che ha comportato la revisione/ricalibrazione dell'obiettivo stesso nel raggiungimento del 60% rispetto l'originario pari al 65%, con l'inserimento del nuovo obiettivo operativo 1C2.

Il nuovo obiettivo 1C2 è stato inserito nel piano il 29/05/2014. Successivamente alle attività svolte e completate nel primo semestre, si è provveduto a redigere la stesura finale delle osservazioni urbanistiche al nuovo PRGC e a depositarla completa di allegati tecnici al competente ufficio comunale in data 14 luglio 2014 e a sottoporle al Consiglio di Amministrazione dell'Ente per l'opportuna presa d'atto della loro presentazione.

## b) AREA STRATEGICA IMPRESE

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
2A- ACCELERARE L'EVOLUZIONE CULTURALE E RAFFORZARE LA CAPACITÀ DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE ESISTENTI	1 - Crescita rispetto al 2013 del N° aziende coinvolte in progetti di formazione custom	Elenco delle aziende coinvolte	>1	$\frac{4}{3} = 1,33$	100%	PRF
	2 - Supportare le aziende, in particolare PMI, nella realizzazione di progetti d'innovazione attraverso gli interventi e i servizi per il TT consolidati	Aziende che hanno usufruito di servizi e interventi di trasferimento tecnologico con la metodologia consolidata	$\geq 100$	273 aziende (101 in FVG, 172 in Basilicata)	100%	STT - IF

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
	3 - Coinvolgere aziende, di medio-grande dimensione, per l'identificazione di progetti di ricerca e sviluppo	N° di verbali sottoscritti dalle parti partecipanti ad incontri finalizzati alla realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo	≥ 10	15 aziende	100%	STT - IF

Nel corso dell'anno 2014 sono state svolte specifiche attività di formazione custom (obiettivo 2 A 1) con 3 imprese e un ente pubblico, inerenti le seguenti tematiche: statistica, business plan, agevolazioni alle imprese, marketing e analisi di mercato per servizi innovativi, public speaking e gestione dei conflitti.

Il risultato conseguito nell'obiettivo 2 A2 tiene in considerazione l'attività svolta per le aziende di 2 territori: il Friuli Venezia Giulia e la Basilicata- Nella regione FVG le aziende sono state coinvolte nell'ambito di diverse progettualità ed in particolare:

- 80 sono le imprese che hanno usufruito dei servizi nell'ambito del progetto Friend Europe, 5 nell'ambito del progetto Innovation Network, 14 nell'ambito del progetto IPforSMES;
- 1 impresa è stata coinvolta nell'ambito del progetto Knowus per la mappatura del modello di business, l'analisi della coerenza strategica e l'individuazione di possibili spunti di innovazione del modello;
- Ad 1 impresa è stata offerta assistenza tecnico-scientifica e supporto nel coordinamento tecnico per lo svolgimento di un progetto di studio, ricerca e sviluppo di una nuova linea di oggetti in metallo per la conservazione e la presentazione di prodotti alimentari a temperatura controllata.

Nella regione Basilicata 172 aziende hanno usufruito dei servizi offerti nell'ambito del progetto Basilicata Innovazione ed in particolare: supporto nell'individuazione di esperti di settore e competenze tecniche scientifiche, desk analysis, ricerca di materiali innovativi, ricerca di anteriorità brevettuale, studi di settore, fornitura di studi di interesse e benchmarking aziendale;

L'obiettivo 2 A3 stato revisionato il 29/05/2014.

Sono state coinvolte 15 aziende medio grandi, nei seguenti settori: riqualificazione energetico-ambientale; ricerca di materiali innovativi; sanitizzazione microbiologica; Internet of Things (IoT); virtualizzazione del CAD; applicazione di fuel cell alla nautica.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
2B - POTENZIARE LE RETI DI ARRICCHIMENTO E SCAMBIO DI CONOSCENZA E RELAZIONI FRA IMPRESE E RICERCA, FRA IMPRESE E IMPRESE E FRA IMPRESE E TERRITORIO (stakeholder)	1 - Organizzazione eventi di scambio di conoscenza	Elenco eventi e progetti	≥ 5	17 eventi (6 POCN, 8 Friend Europe, 3 Basilicata)	100%	STT - PRF - IF



Nell'ambito del progetto PoCN sono stati realizzati 6 eventi con l'obiettivo di promuovere le opportunità del progetto e i risultati della ricerca individuati verso potenziali imprese interessate al co-sviluppo.

Nell'ambito del progetto Friend Europe sono stati realizzati 8 eventi di natura internazionale attraverso i quali realizzare incontri bilaterali propedeutici a possibili collaborazioni per lo sviluppo di progetti di ricerca o di trasferimento tecnologico.

Nell'ambito del progetto Basilicata Innovazione sono stati realizzati 1 eventi legati a presentazioni di progetti d'impresa ad alto contenuto innovativo e 2 eventi di brokeraggio.

### c) AREA STRATEGICA VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
3 A - AUMENTARE IL VALORE, LA RICADUTA ECONOMICA E LA TRASFORMAZIONE DELLA RICERCA IN PRODOTTI E SERVIZI INNOVATIVI	1 - Presentare progetti di valorizzazione dei risultati della ricerca	N° nuovi progetti proposti per il finanziamento	Almeno 1	3	100%	STT - PRF - IF
	2 - Individuare e valutare nuovi risultati della ricerca	N° risultati candidati alla valorizzazione valutati	50	152	100%	STT - IF
	3 - Supportare la nascita e l'avvio di accordi ricerca - impresa per programmi di co-sviluppo e/o accordi di cessione o licenza di brevetto	N° di accordi avviati	20	18	90%	STT - IF
	4 - Creazione di spinoff dal mondo della ricerca	N° di spin off supportati	2	5	100%	STT - IF

Relativamente all'obiettivo 3 A 1 Innovation Factory ha fornito consulenza alle 2 Università della Sardegna nello sviluppo di 2 incubatori universitari ed in particolare:

- Per l'Università degli Studi di Sassari è stato offerto affiancamento e supporto nell'avvio dell'incubatore universitario;
- Per l'Università degli Studi di Cagliari è stato offerto un servizio di consulenza specialistica per la redazione dello studio di fattibilità dell'incubatore universitario di Cagliari.

Inoltre l'Università di Trieste nell'ambito del progetto finanziato IPA ADRIATIC CBC 2007-2013 PACINNO ha richiesto supporto per fornire un servizio integrato di selezione di idee innovative, di formazione imprenditoriale e accompagnamento alla creazione d'impresa, di consulenza e assistenza tecnico-gestionale e di attrazione di potenziali investitori in progetti di innovazione.

Il risultato conseguito dell'obiettivo 3 A 2 tiene in considerazione l'attività svolta nell'ambito dei progetti Proof of Concept Network (PoCN), Basilicata Innovazione e SpinAREA e dall'attività dell'incubatore Innovation Factory. In particolare:

- Il progetto POCN ha portato allo scouting e all'analisi di 94 risultati della ricerca presentabili alle aziende per la raccolta di manifestazioni d'interesse per l'avvio di programmi di convalida industriale;
- Nell'ambito dell'attività di Basilicata Innovazione sono stati individuati e analizzati 23 risultati della ricerca;



- Nell'ambito del progetto SpinAREA sono stati valutati 30 risultati presentati da altrettanti ricercatori che si sono candidati per un percorso di accompagnamento alla costituzione di spin-off;
- Nell'ambito dell'attività istituzionale di incubazione d'Innovation Factory sono stati valutate e seguite 5 idee presentate da ricercatori.

Relativamente all'obiettivo 3 A 3 Il progetto PoCN ha portato alla costituzione di 15 accordi per l'impiego di risultati della ricerca e di brevetti, disponibili presso le Università e gli EPR partner di progetto, in progetti di co-sviluppo con imprese al fine di testarne le prestazioni nei reali contesti applicativi e trasformarli in prototipi di prodotti/processi di concreto interesse aziendale.

Nell'ambito del progetto Basilicata Innovazione 3 sono stati gli accordi avviati in seguito al supporto fornito.

Il risultato conseguito nell'obiettivo 3 A 4 tiene in considerazione l'attività svolta nell'ambito del progetto Basilicata Innovazione. Gli spin-off supportati ed effettivamente costituiti sono stati 2.

L'attività istituzionale dell'incubatore Innovation Factory ha portato alla nascita di 3 spin-off.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
3 B - MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA RICERCA E DEI RICERCATORI ATTRAVERSO IL CONFRONTO INTERNAZIONALE	1 - Creazione di percorsi per il miglioramento delle risorse umane di ricerca	Elenco borse + assegni + work experience attribuiti	≥ 1	$\frac{452}{333} = 1,36$	100%	PRF
	2 - Potenziamento sportelli APRE e Welcome office	Elenco beneficiari consulenze e progetti	>1	$\frac{1387}{920} = 1,5$	100%	PRF

Il dato dell'obiettivo 3B 1 si riferisce alle 11 borse di ricerca attivate da AREA nel corso del 2014 a favore dei propri insediati, 2 borse a finanziamento privato, nonché ai 3 assegni di ricerca attivati nell'ambito del progetto SHARM, finanziato dal FSE nell'ambito della programmazione 2007-2013 e chiusosi il 31/12/2014 ed ai 13 assegni di ricerca erogati nell'ambito dei progetti Talents Up e Talents FVG, entrambi a finanziamento FSE nell'ambito della programmazione 2007-2013.

Relativamente all'obiettivo 3B 2 complessivamente le consulenze sono 1.342 (408 APRE e 934 W.O) e 45 i progetti per un totale di 1.387.

#### d) AREA STRATEGICA TERRITORIO

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
4 A - FAVORIRE LA CRESCITA OCCUPAZIONALE SUL TERRITORIO DI PERSONALE TECNICO E DI RICERCA	1 - Creazione di percorsi di formazione a sostegno della competitività del territorio	N° partecipanti occupati a 6 mesi / n° partecipanti	≥ 60%	$\frac{39}{58} = 0,67$	100%	PRF

Le attività formative concluse da almeno 6 mesi sulle quali è stato possibile effettuare la rilevazione sono:

- Corso "Gestire una PMI in tempo di crisi: strumenti per la competitività dell'impresa" (6 occupati su 10 partecipanti).
- Corso "Tecniche di progettazione e sviluppo di applicazioni mobile" (8 occupati su 12 partecipanti).

- Corso “Tecniche di modellazione digitale e prototipazione rapida: dal concept alla simulazione di prodotto” (9 occupati su 14 partecipanti).
- Borse e Work Experience conclusesi a giugno 2014 (16 occupati su 22 beneficiari).

#### e) AREA STRATEGICA SERVIZI GENERALI

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 A - MIGLIORARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE	1 - Assicurare il buon livello formativo del personale anche in presenza di tagli alla spesa	Attuazione del programma formativo	80%	$\frac{29,51}{26,76} = 1,10$	100%	LEG

L'attività formativa, organizzata in forma collettiva o individuale, attraverso prevalentemente interventi in aula è stata di 29,51 ore pro-capite nell'anno 2014, superiore rispetto alla media pro capite dell'ultimo triennio (26,76),

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 B - MIGLIORARE GLI STRUMENTI DI GESTIONE PROGETTI/ ATTIVITÀ	1 - Sviluppo di software di integrazione tra budget di progetto, bilancio finanziario e rendiconto	Sviluppo software	completamento fase analisi e sviluppo prototipo entro il 31/12/2014	definite le specifiche del progetto, svolta la gara ed individuato il fornitore, realizzata una prima versione del software	100%	BSI
	2 -Recupero di efficienza ed economicità delle attività commerciali dell'ente	Formulazione di proposte di miglioramento della gestione economica e risparmio sui costi di gestione (almeno 5%)	31/12/2014	risparmio del 10,72%	100%	BSI - SET
	3-Stesura Piano della Performance coerente con le indicazioni ANVUR	Verifica da parte dell'ANVUR di coerenza del piano e dei suoi indicatori rispetto alle strategie enunciate dall'Ente	31/12/2014	Valutazione ANVUR relativa al piano della performance 2014 - 2016	100%	LEG - BSI
	4-Individuazione di metodologie di misurazione della performance nell'ambito della sperimentazione ANAC-FORMEZ	Stesura di una relazione in collaborazione con Formez	31/12/2014	relazione draft agosto 2014	100%	LEG - BSI

Il risultato conseguito nell'obiettivo 5 B1 tiene in considerazione l'attività svolta per la definizione delle specifiche tecniche del progetto, lo svolgimento della gare e l'individuazione del fornitore. Inoltre nei tempi previsti è stata realizzata una prima versione del software.

L'obiettivo 5 B2 è stato oggetto di attività di analisi da parte di BSI e SET. Durante le riunioni sono state analizzate le principali voci di costo che incidono sull'attività commerciale di AREA al fine di individuare proposte di risparmio valutando le possibilità di:

- Interventi di risparmio energetico
- Riduzione del costo dei servizi offerti dal Consorzio, pur garantendo una buona qualità, mediante riduzione di frequenza e/o ambito delle prestazioni rese, in base alle necessarie valutazioni di opportunità anche in considerazione di eventuali nuovi indirizzi strategici da adottare

L'obiettivo 5 B3 è stato inserito il 29/05/2014. La valutazione dell'ANVUR è stata positiva.

Anche l'obiettivo 5 B4 è stato inserito all'interno del piano il 29/05/2014. L'Ente nel febbraio 2014 ha proposto la propria candidatura per la partecipazione alla sperimentazione condotta per il FORMEZ avente ad oggetto "Individuazione delle metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale in atto adottate dalle pubbliche amministrazioni e progettazione di metodi e modelli migliorativi e tendenzialmente uniformi, da diffondere anche attraverso la pubblicazione sui siti istituzionali", riservata a 14 amministrazioni pubbliche. La candidatura è stata accettata e sono stati assegnati a questa commessa i ricercatori Luigi Bottone e Riccardo Giovannetti. Il Consorzio ha costituito un proprio gruppo di lavoro interno, comprendente anche la Dott.ssa Garzitto (OIV). Il 6 maggio a Roma, c'è stata la prima riunione con il gruppo di ricerca. Il 17 giugno si è svolto presso il Consorzio il primo colloquio con i ricercatori FORMEZ. In data 2 luglio è stato inviato ai ricercatori il piano della performance 2014 rivisto in base ai macro processi e alle dimensioni previste dal FORMEZ. Questo lavoro è stato presentato all'ANVUR in occasione della visita del giugno 2014. La sperimentazione si è conclusa con la stesura del Draft di agosto 2014.

L'output è costituito dalla redazione, a conclusione della sperimentazione, di una relazione finale del gruppo di lavoro entro il 31/12/2014, che è stata effettivamente redatta entro quella data.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 C - MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI GESTIONE DEI PROGETTI/ ATTIVITÀ	1 - Assicurare l'ottemperanza agli standard qualitativi in ottica di progressivo miglioramento	Rapporto di monitoraggio e misurazione (tempi e costi)	90%	97%	100%	STT – BSI – PRF – LEG – SET – DGE

Nel complesso è possibile affermare che il 97% dei parametri di misurazione dei vari servizi è risultato conforme agli standard qualitativi indicati.

In dettaglio:

- i servizi erogati da PRF e SET hanno rispettato tutti gli standard qualitativi previsti;
- LEG non ha registrato casi di accesso agli atti delle procedure di appalto e di accesso agli atti delle procedure di selezione del personale;
- STT ha rispettato gli standard previsti per quanto riguarda l'erogazione di ricerche a analisi brevettuali e il supporto allo sviluppo di progetti d'innovazione e trasferimento tecnologico per la singola impresa. Per quel che riguarda il servizio di supporto alla valorizzazione dei risultati della ricerca non è stato rispettato il parametro di tempestività (tempo massimo per l'esecuzione delle azioni di valorizzazione preliminari);

- DGE ha segnalato dei leggeri scostamenti nella regolarità della prestazione erogata per il servizio relazioni con il pubblico e di media relations e nell'accesso al servizio per il servizio di rassegna stampa;
- BSI ha rispettato gli standard previsti per quanto riguarda i servizi informatici all'utenza residente nel Parco Scientifico per la connettività intranet e la posta elettronica, e i servizi di telefonia fissa. Per quel che riguarda i servizi di valutazione di un nuovo insediamento e di rinnovo dell'insediamento nel Parco non è stato rispettato il parametro di tempestività

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 D - MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI MONITORAGGIO DELLE PARTECIPAZIONI	1 - Attuazione delle linee guida per il controllo delle società partecipate dall'ente	Report di monitoraggio	31/12/2014	attività svolta secondo le linee guida	100%	BSI - LEG

L'obiettivo è stato revisionato in data 29/05/2014.

L'attività si è svolta secondo le linee guida ed è stato predisposto un report riassuntivo con i dati di bilancio 2013.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 E - PARI OPPORTUNITÀ	1 - Assicurare stabilmente pari opportunità alle risorse umane di AREA	Redazione di uno studio in merito ai vincoli attuali alle possibilità assunzionali di Area, esame di alternative praticabili e definizione di una politica di comunicazione al personale dei vincoli parziali e totali che residuano	31/12/2014	studio realizzato nei termini	100%	LEG

Lo studio è stato realizzato nei termini indicati.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 F - PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	1 - Assicurare la formazione speciale al personale (dirigenti, responsabili, referenti)	Integrazione piano formativo ed erogazione formazione	100%	sono state inserite le specifiche iniziative formative nel Piano di Formazione 2014-2016. sono state svolte tutte le iniziative formative programmate	100%	LEG

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
	2 - Aggiornamento annuale del piano	Aggiornamento del piano anticorruzione	31/12/2014	Piano aggiornato e adottato dal CDA su proposta del RPC entro il 31/01/2015 come per legge (disp CDA 01 del 26/01/2015)	100%	LEG

La pianificazione dell'attività prevista in sede di piano triennale di prevenzione della Corruzione 2013-2016 (obiettivo 5 F 1) è stata recepita dal piano della performance 2014-2016 e dal Piano di formazione 2014-2016. Operate le necessarie verifiche presso l'ente di formazione accreditato SNA, sono stati ridotti alcuni interventi relativi al personale nelle aree di rischio e la formazione è stata erogata nel corso dell'anno a tutto il personale interessato.

Per quanto riguarda l'obiettivo 5 F 2, il piano è stato aggiornato e adottato dal CDA su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione entro il 31.1.2015, come per legge. Il piano è stato quindi trasmesso alla Funzione pubblica attraverso il sistema PERLAPA e pubblicato sul sito del Consorzio, Amministrazione trasparente, sezione Altro: corruzione.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 G - AGGIORNAMENTO CONTINUO AI FINI DELLA TRASPARENZA	1 - Aggiornamento e ottimizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente	Completamento sito e avvio operatività	31/12/2014	sito aggiornato al 91%	91%	DGE - LEG - BSI

L'obiettivo 5 G è stato revisionato il 29/05/2014.

Nel corso dell'anno 2014 l'organizzazione dell'Ente ha subito importanti modifiche; dopo la scadenza del mandato del Direttore Generale, già responsabile della trasparenza, il Consiglio di Amministrazione, all'esito di una procedura di selezione, ha provveduto a nominare il nuovo Direttore Generale con deliberazione n. 62 di data 23 giugno 2014. Il nuovo Direttore Generale, ha preso servizio in data 15 luglio 2014 e ha assunto nel contempo le funzioni di Responsabile della Trasparenza.

Successivamente, il Consiglio di Amministrazione dell'Ente ha adottato una nuova articolazione organizzativa che ha comportato, tra le altre, la revisione delle competenze assegnate alla Direzione Generale.

A seguito del nuovo assetto organizzativo dell'Ente, la competenza in materia di trasparenza è stata formalmente assegnata all'Ufficio Legale e Segreteria di Direzione, costituito nell'ambito della Direzione Generale. Oltre alla redazione del Programma e dei relativi aggiornamenti, l'Ufficio è incaricato di presiedere all'intero processo di raccolta e pubblicazione delle informazioni nella sezione del sito web dell'Ente dedicata all'Amministrazione Trasparente.

L'ufficio si è occupato dell'aggiornamento tempestivo delle sezioni Amministrazione Trasparente del sito web dell'Ente. Rispetto all'anno precedente, in particolare, l'Ente ha provveduto ad adempiere all'obbligo di pubblicazione in formato tabellare dei provvedimenti degli organi di indirizzo politico e dei provvedimenti dei Dirigenti.

OBIETTIVI STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORI	TARGET	VALORE A CONSUNTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	TEAM
5 H - AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ E L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE	1 - Migliorare la brand reputation on line	Rapporto di monitoraggio 2014	>1	indice sintetico 2014/indice sintetico 2013	100%	DGE
	2 - Avviare il monitoraggio della brand reputation off line (base per successivi miglioramenti)	Indagine su un campione di stakeholder	31/12/2014	Risultati indagine	100%	DGE

Per analizzare i diversi indicatori di brand awareness e brand reputation di AREA (obiettivo 5 H) sono stati usati strumenti e applicazioni gratuiti: dal 2015 verrà valutato – secondo le nuove strategie di AREA – l'acquisto di sistemi a pagamento.

Alcune attività previste non sono state effettuate per cogliere l'opportunità di rivedere ed ottimizzare la strategia social alla luce della nuova strategia istituzionale. In ogni caso però sono stati inseriti nuovi indicatori, grazie all'ampliamento dell'offerta di monitoring dei socialmedia (esempio: Twitter).

Tutti i parametri misurati nel 2014 presentano, senza nessuna eccezione, un risultato migliore rispetto all'anno precedente. Va segnalato però che la messa in linea del nuovo sito web e l'avvio della nuova socialmedia strategy potranno migliorare alcuni aspetti di dettaglio.

Per l'anno 2014 si è deciso di concentrare la brand reputation offline (obiettivo 5 H 2) sullo stakeholder interno – dipendenti.

Lo strumento utilizzato per il monitoraggio è la rilevazione per il Benessere organizzativo in AREA Science Park. Gli indicatori presenti nella rilevazione erano tre:

- La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che AREA sia un ente importante per la collettività
- La gente in generale pensa che AREA sia un ente importante per la collettività
- Gli utenti pensano che AREA sia un ente importante per loro e per la collettività

Per ciascun ambito si sono rilevate le differenze di opinione per uomo e donna, per tipo di contratto, per età anagrafica e per anzianità di servizio. Inoltre si è fatto un confronto rispetto alla rilevazione fatta nell'annualità precedente. In generale il risultato è positivo – 3,8/5, seppure leggermente in calo rispetto al 2013 – 3,9/5. Il calo, con le medesime proporzioni, si rileva in tutti e tre gli indicatori.

## 4.2 Le criticità e le opportunità

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

N° TARGET	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ
1 A 1	Progettare ed adottare un sistema unico di ticketing per le problematiche relative all'utenza del parco: configurazione e dimensionamento del sistema ticketing	Il sistema prevede una notifica a mezzo mail ogni volta che viene ricevuta una segnalazione da parte degli utenti che attivano il servizio di assistenza; le mail vengono classificate in raggruppamenti logici detti code ma, al momento dell'arrivo, sono contenute in un unico archivio accessibile a tutti gli operatori. E' stato sottolineato che la ricezione di queste notifiche, ricevute anche per segnalazioni non di propria competenza, determinerebbe un eccessivo disturbo e quindi, per ovviare a questo, benché l'applicazione sia già pronta e in produzione è stato richiesto di sviluppare una pagina web, accessibile mediante autenticazione (e quindi disponibile solo da quando nel futuro sito web sarà implementata ed attiva la sezione MyAREA) che consenta mediante riempimento di un form, la preselezione dell'ambito di competenza (es. ICT, edilizia, pitturazioni, ...); questo determinerebbe la ricezione di notifiche solo per segnalazioni di propria competenza.



		Il Servizio di Ticketing messo ora a disposizione del Servizio Tecnico è in grado di gestire le richieste che arrivino al Consorzio anche per altre tematiche, quindi, se deve esserci un'unica piattaforma per la gestione delle richieste dei residenti, questa andrebbe estesa a tutti gli altri uffici del Consorzio e non solo ad BSI (ora AIT) e a SET
1 A 2	Aumentare il grado di soddisfazione percepita dai residenti: valore indice complessivo customer satisfaction	Si abbassa sensibilmente il giudizio complessivo di aziende e centri di ricerca su AREA Science Park: a semplificare, potremmo dire che delle tre aziende (su quattro) che l'anno scorso si dichiaravano soddisfatte del Consorzio, una ha cambiato idea e in questo momento esprime un giudizio non del tutto positivo. Tuttavia non aumenta la quota di giudizi negativi e la maggioranza degli insediati continua ad esprimere soddisfazione. Inoltre gran parte degli intervistati non ravvisa un peggioramento rispetto all'anno precedente, il che fa pensare che sul giudizio potrebbe pesare in parte una generale situazione di difficoltà a causa della congiuntura.
2 A 2	Supportare le aziende, in particolare PMI, nella realizzazione di progetti d'innovazione attraverso gli interventi e i servizi per il TT consolidati: aziende che hanno usufruito di servizi e interventi di trasferimento tecnologico con la metodologia consolidata	Nel 2014 è stata rifinanziata la terza annualità del progetto Innovation Network la cui attività operativa ha però potuto prendere avvio solo a settembre. Il progetto Knowus nel 2014 era in fase di chiusura e prevedeva quindi solo un'attività residua. Nel 2015 termineranno i progetti Basilicata Innovazione e CalabriaInnova e ad oggi quindi il supporto diretto di AREA e IF su questi 2 territori verrebbe meno
2 B	Organizzare eventi di scambio di conoscenza: elenco eventi e progetti	Nel 2015 termineranno i progetti Basilicata Innovazione e CalabriaInnova e ad oggi quindi il supporto diretto di AREA e IF su questi 2 territori verrebbe meno.
3 A2	Individuare e valutare nuovi risultati della ricerca: n° risultati candidati alla valorizzazione valutati	

N° TARGET	DESCRIZIONE OBIETTIVO	CRITICITÀ/OPPORTUNITÀ
3 A3	Supportare la nascita e l'avvio di accordi di ricerca – impresa per programmi di co-sviluppo e/o accordi di cessione o licenza di brevetto: N° di accordi avviati	La terza call del progetto POCN ha visto la candidatura di 52 risultati da parte degli EPR partner di progetto che si sommano ai 42 concept delle prime due call. L'elevato numero di risultati della terza call ha portato ad allungare i tempi necessari per realizzare la fase di assessment, di promozione alle aziende e di raccolta delle manifestazioni d'interesse che ha portato a chiudere la fase di matching nel gennaio 2015. Nel 2015 verranno quindi definiti e finanziati altri 6 programmi di co-sviluppo. Il progetto POCN ha individuato inoltre altri 27 potenziali accordi ma per cui non è stato possibile erogare il finanziamento per assenza di fondi e per i quali quindi non è stato possibile fornire un supporto diretto alla definizione del programma di convalida. In totale le aziende interessate a portare avanti progetti di co-sviluppo sono 65.
3 A4	Creazione di spin off dal mondo della ricerca: n° di spin off supportati	Nel 2015 termineranno i progetti Basilicata Innovazione e CalabriaInnova e ad oggi quindi il supporto diretto di AREA e IF su questi 2 territori verrebbe meno.
3 B 1	Creazione di percorsi per il miglioramento delle risorse umane: numero mensilità	Il periodo oggetto della rilevazione si colloca temporalmente tra la fine della precedente Programmazione europea 2007-2013 e l'avvio della nuova (2014-2020), elemento che non ha

	erogate nel 2014 per borse, assegni di ricerca e work experience/ N° mensilità erogate all'anno per borse, assegni di ricerca e work experience erogate nel 2013	permesso il realizzarsi di opportunità di attivazione di nuovi percorsi individuali finanziati a carico FSE.
3 B 2	Potenziamento sportelli APRE e Welcome Office: Elenco beneficiari consulenze e progetti	L'attività di assistenza sui progetti Europei dipende molto dalle tempistiche dei bandi, nel passaggio 2014/15 si segnala il cambio di programmazione (dal 7PQ a Horizon 2020)  L'assistenza internazionale di studenti e ricercatori dipende fortemente dai bandi internazionali e dalla capacità anche dei singoli soggetti del territorio attivi in R&I di investire su programmi di mobilità internazionale.
4 A	Creazione di percorsi di formazione a sostegno della competitività del territorio: N° partecipanti occupati a 6 mesi/ n° partecipanti	Si segnala il periodo di congiuntura economica, sfavorevole all'inserimento occupazionale in azienda
5 G	Aggiornamento e ottimizzazione della sezione Amministrazione Trasparente del sito web dell'ente: completamento sito e avvio operatività	Per ottimizzare il processo di pubblicazione delle informazioni, dal gennaio 2015 si sono operate alcune modifiche alla scheda di inserimento delle Delibere e Disposizioni nel sito Intranet, per permettere una più semplice e completa estrazione dei provvedimenti da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente.

### 4.3 Obiettivi operativi individuali di ruolo dei direttori di servizio

Oltre agli obiettivi strategici e operativi di Servizio, ai direttori delle singole strutture sono stati assegnati dal Direttore Generale, mediante un processo partecipato, ulteriori obiettivi individuali di ruolo. Gli obiettivi individuali di ruolo assegnati ai direttori dei Servizi sono riportati nelle seguenti tabelle.

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO	MISURAZIONE A DICEMBRE
BSI_IND1	Migliorare il valore dei servizi ICT e la sua percezione da parte dei residenti	Redazione della carta dei Servizi ICT	30.06.14	Verificare i livelli di servizio attuali, intervenire nei casi di inadeguatezza del servizio o di incertezza nella definizione delle prestazioni. Redarre il documento e verificarne l'accoglimento da parte di alcuni utenti campione.	La carta dei servizi è stata adottata con disposizione BSI n. 55 del 22/5/2014 - Raggiunto al 100%
BSI_IND2	Migliorare la conoscenza reciproca tra i residenti	Media dell'espressione di gradimento dell'evento B2B tra residenti su una scala: 1. non interessante; 2. interessante; 3. valido; 4. molto valido.	3. Valido	Definire la tipologia e il programma dell'evento, promuovere la massima partecipazione. Organizzare e partecipare attivamente all'evento. Raccogliere una valutazione del gradimento.	Media valutazione 3,63 - Raggiunto al 100%



CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO	MISURAZIONE A DICEMBRE
BSI_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.14	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.	Partecipazione ad interventi formativi, manon è stato aggiornato il registro dei rischi - raggiunto al 50%
LEG_IND1	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Aggiornamento del piano anticorruzione e del registro rischi	31/12/14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aggiornare le aree a rischio;</li> <li>• individuare per ciascuna area gli interventi per ridurre i rischi;</li> <li>• programmare iniziative di formazione;</li> <li>• individuare i referenti e i soggetti tenuti a relazionare al R.P.C.;</li> <li>• individuare per ciascuna misura il responsabile e il termine per l'attuazione;</li> <li>• definire misure per l'aggiornamento ed il monitoraggio del P.T.P.C.;</li> </ul>	Il piano è stato effettivamente aggiornato a dicembre e quindi approvato a gennaio nella prima seduta utile del C.D.A. le misure sono state attuate ad eccezione dell'aggiornamento del registro dei rischi – raggiunto al 50%
LEG_IND2	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Attuare tutte le misure obbligatorie di competenze del Responsabile della prevenzione della corruzione	31/12/14	Elenco delle misure obbligatorie riportato nel piano anticorruzione	Le misure sono state attuate ad eccezione dei protocolli di integrità – raggiunto al 100%
LEG_IND3	Assicurare pari opportunità all'interno di AREA	Redigere e discutere con le OO.SS e il CUG il regolamento generale per il telelavoro	30/12/14	Predisposizione ed erogazione questionario al personale; individuazione delle casistiche nelle quali è possibile l'utilizzo del telelavoro; redazione e discussione di un testo di regolamento; approvazione e sottoscrizione del testo	Il regolamento è stato discusso con le OOSS e il CUG e portato all'approvazione del C.d.A, che lo ha approvato in data 20,11,2014. Si è convenuto con il CUG di erogare il questionario nell'ambito del Piano triennale la cui adozione è pianificata nel 2015 – raggiunto al 100%
STT_IND1	Progetto Foresight: gestione allineata alle disponibilità	Realizzazione in collaborazione con il CNR di almeno un workshop con	31.12.14	In caso di finanziamento del progetto premiale, sviluppare insieme ai partner attività coerenti con i piani e i budget di	E' stato realizzato a Bologna il 19 e 20 di maggio un workshop con esperti

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO	MISURAZIONE A DICEMBRE
	finanziarie	esperti internazionali su un tema indicato dal Gruppo di Pilotaggio del progetto		progetto; in caso di mancato finanziamento garantire comunque un'attività "di mantenimento minimo" in attesa del reperimento delle risorse finanziarie	internazionali su un tema indicato dal Gruppo di Pilotaggio del progetto: Exploratory Workshop: "Theranostics for Personalised Medicine" – raggiunto al 100%
STT_IND2	Piano di marketing	Approvazione da parte del CdA	31.12.14	Stesura del piano di marketing coerente con la strategia dell'ente	Il Piano di marketing operativo 2015 è stato approvato dal cda con deliberazione n 97 in data 20.11.2014 – raggiunto al 100%
STT_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.14	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.	Sia il DRS che due capi ufficio hanno partecipato a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio – raggiunto al 50%
PRF_IND1	Sostenere lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo regionale	realizzazione di un ITS nell'area "Nuove tecnologie della Vita" ai sensi del Piano territoriale triennale regionale 2014/2016	entro il 31/12/14	Presentazione proposta di candidatura e costituzione di una fondazione in partecipazione	Fondazione costituita il 10/07/2014 e registrata c/o la Prefettura di Trieste il 13/09/2014 – raggiunto al 100%
PRF_IND2	Migliorare l'offerta dei servizi	realizzazione della carta dei servizi offerti dallo sportello Welcome Office FVG	entro il 31/12/14	ricognizione e proceduralizzazione delle attività sviluppate dallo sportello W.O.	Carta servizi inoltrata alla Direzione regionale competente il 05/12/2014 – raggiunto al 100%
PRF_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31.12.14	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed	Intervento formativo tenutosi a Roma c/o SNA il 07/05/2014 – raggiunto al 50%

CODICE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PIANO	MISURAZIONE A DICEMBRE
				economicità.	
SET_IND1	Carta dei servizi relativi agli standard qualitativi degli edifici, delle infrastrutture e degli impianti tecnologici	50% degli edifici di Area Science Park	31/12/14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione di parametri tecnici caratterizzanti gli edifici, gli impianti tecnologici e le infrastrutture di maggior interesse per gli utenti insediati</li> <li>• Ricerca d'archivio sulla documentazione progettuale e/o as-built disponibile</li> <li>• Rilievi in situ per validazione risultati ricerca d'archivio e acquisizione dati non ricavabili da documentazione progettuale e/o as built</li> <li>• Redazione di schede tecniche esplicative</li> </ul>	Carta dei servizi di 11 edifici (Padriciano: B, E3, F1, F2, F3, L1, L2, L3, R3 e Basovizza: Q, Q1) – raggiunto al 100%
SET_IND2	Adempimenti propedeutici per la redazione della certificazione energetica degli edifici	100% degli edifici di Area Science Park	31/12/14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione edifici e relativi impianti soggetti a APE</li> <li>• Acquisizione delle caratteristiche degli impianti, modalità di funzionamento, stato di conservazione</li> <li>• Acquisizione delle caratteristiche degli elementi edilizi necessari per APE (strutture opache/vetrate, verticali/orizzontali)</li> </ul>	Individuati impianti soggetti a APE (attestazione prestazione energetica) e acquisizione delle caratteristiche degli edifici per APE (17 schede) – raggiunto al 100%
SET_IND3	Ridurre le opportunità che si manifestano nei casi di corruzione	Revisione del registro dei rischi e delle misure ulteriori.	31/12/14	Partecipazione a specifico intervento formativo in merito a identificazione, analisi, trattamento del rischio e revisione della rilevazione operata nel 2013. Revisione delle misure inserite nel piano in ottica di efficacia, efficienza ed economicità.	Partecipazione a specifici interventi formativi ma non è stato possibile aggiornare il registro dei rischi – raggiunto al 50%

## 5. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

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

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

Adempimenti DL 78/2010 convertito L.30 luglio 2010 n.122

Disposizioni di contenimento	2009 (a)	Limite di spesa (b)	Spesa 2014 (c)	Riduzione (d = a-c)	Versamento (e = a-b)
Spese per pubblicità – limiti 20% del 2009 (art.6 c.8)	€ 7.465	€ 1.493	-	€ 7.465	€ 5.972
Spese per relazioni pubbliche – limite 20% del 2009 (art. 6 c.8)	€ 18.207	€ 3.641	-	€ 18.207	€ 14.566
Spese di rappresentanza: limiti 20% del 2009 (art. 6 c.8)	€ 6.000	€ 1.200	€ 6.000	-	€ 4.800
Sponsorizzazioni (art.6 c 9) – a decorrere dal 2011 sono vietate	€ 2.500	-	-	€ 2.500	€ 2.500
Spese per missioni: limite 50% del 2009 (art. 6 c.9)	€ 263.267	€ 131.634	€ 53.726	€ 209.541	€ 131.634
Spese per la formazione limite: 50% del 2009 (art.6 c.13)	€ 87.428	€ 43.714	€ 43.566	€ 43.862	€ 43.714

Le spese per pubblicità effettuate nel 2014 sono relative a bandi di gara, selezioni per il personale, per i borsisti e per i premi di laurea, pertanto vengono escluse dal computo della spesa non ammissibile.

Le spese per relazioni pubbliche e per le sponsorizzazioni vengono espresse solo per evidenziare il versamento allo Stato.

Le missioni relative alla spesa 2014 (€ 53.726) sono evidenziate al netto delle missioni afferenti a progetti finanziati

Disposizioni di contenimento	Valore immobili (a)	Limite di spesa (b)	Spesa 2007 (c)	Spesa 2014 (d)	Versamento (e = c-b)
Spese di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili utilizzati – limite: 2% del valore immobile utilizzato (art. 2 commi 618 – 623 L.244/2007)	€ 7.177.147	€ 143.543	€ 43.363	€ 105.267	-

Le spese per la manutenzione ordinaria riguardano gli edifici adibiti ad uso istituzionale. Lo stanziamento 2014, pari a € 105.267, comprende le manutenzioni ordinarie e straordinarie ad esclusione di quelle finalizzate ai requisiti di salute e sicurezza di cui al titolo II del dlgs 81/2008.

Disposizioni di contenimento	2011 (a)	Limite di spesa (b)	Spese 2014 (c)	Riduzione (d = a-c)	2009 (e)	Versamento (20% e)
Spese per acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture e acquisto di buoni taxi limite: 30% del 2011 (art.6 c.14)	€ 27.368	€ 8.210	€ 6.166	€ 21.202	€ 38.000	€ 7.600

La spesa per noleggio e manutenzione autovetture è al netto di quella relativa agli autocarri, e per le autovetture si tiene conto della spesa effettuata per le attività istituzionali, secondo un computo analitico sulle fatture per l'acquisto di carburante e pr le spese autostradali.

Disposizioni di contenimento	Media 2010-2011 (a)	Limite di spesa 20% (b)	Spesa 2014 (c)	Versamento (d = a - b)
Ulteriori riduzioni per acquisto di mobili e arredi – art. 1 c. 141 – 42 L. 228/12	€ 27.001,50	€ 5.400,30	€ 1.122,40	€ 21.601,20

Tipologia di contratto	Fondo 2004	Riduzione 10%	Oneri accessori	Versamento
Personale Livelli IV – IX	€ 304.659,00	€ 23.551,40	€ 5.447,40	€ 28.998,84
Tecnologi I – III	€ 53.052,00	€ 5.305,20	€ 1.227,09	€ 6.532,29
Dirigenti amministrativi	€ 117.397,00	€ 9.299,70	€ 2.151,02	€ 11.450,72
<b>TOTALE</b>	<b>€475.108,00</b>	<b>€38.156,30</b>	<b>€8.825,55</b>	<b>€46.981,85</b>

Per le voci sopraelencate sono stati versati alla Stato € 279.369,05.

## 6. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

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

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

Al 31 dicembre 2014, il personale che prestava la propria attività presso l'Ente risultava pari a n. 124 unità.

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

Tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Tempo indeterminato	51	24	75
Tempo determinato	27	22	49
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>46</b>	<b>124</b>
Tipologia contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Personale con part-time inferiore/uguale al 50%	1	1	2
Personale con part-time superiore al 50%	5	0	5
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Con riferimento alla durata della prestazione lavorativa, nell'anno 2014 sono stati confermati i dati degli anni precedenti relativi alla netta prevalenza di donne che ricorrono all'utilizzo del contratto part-time.

### 6.2 Personale suddiviso per qualifica, età e genere

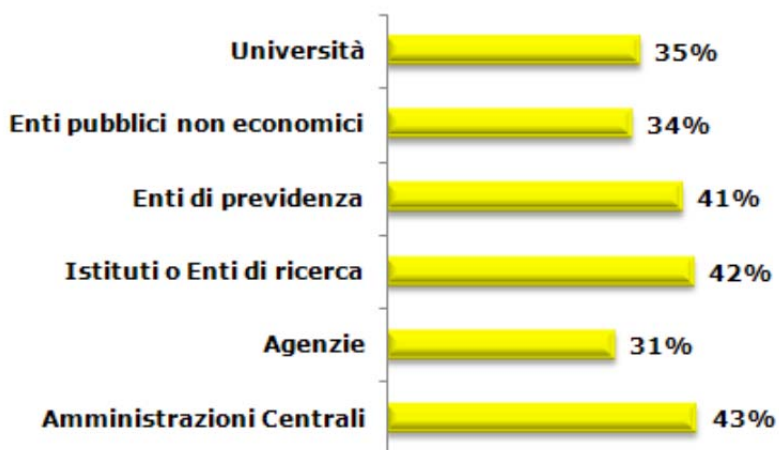
Di seguito una suddivisione del personale per qualifica, età e genere, la cui lettura permette di analizzare la suddivisione dei ruoli di maggiore responsabilità all'interno dell'Ente.

QUALIFICA	DONNE	UOMINI
<b>Direttore Generale</b>		
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		

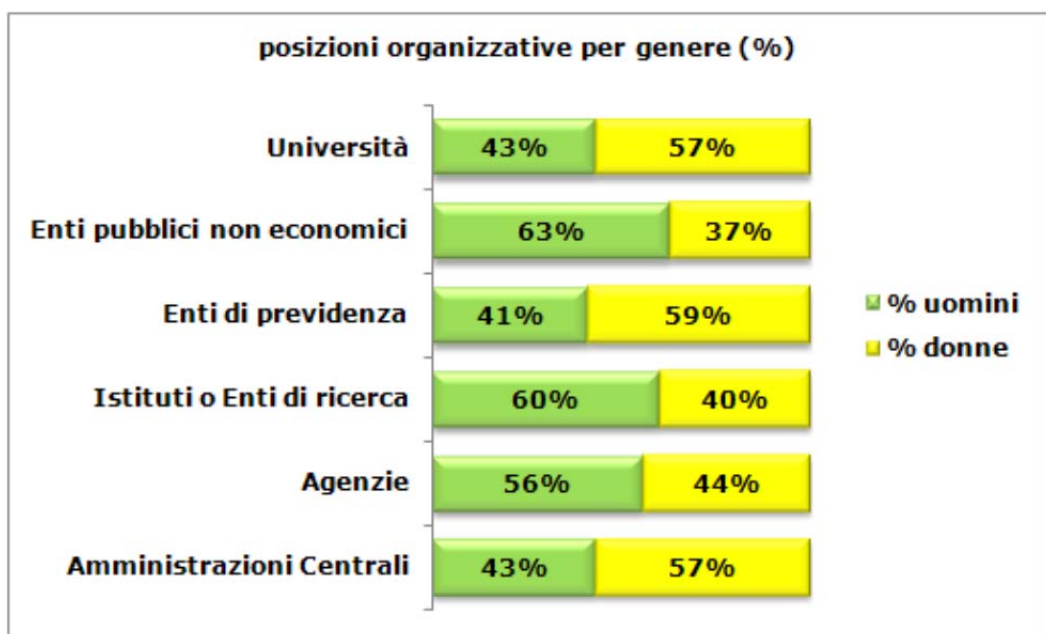
QUALIFICA	DONNE	UOMINI
oltre 50 anni		1
<b>Totale 1</b>		<b>1</b>
<b>Dirigenti amministrativi (di II fascia)</b>		
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		
oltre 50 anni	2	1
<b>Totale 2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Altri Incarichi di direzione di livello non generale (Direttori di Servizio)</b>		
Età: meno di 30 anni		
tra 31 - 40		
tra 41 - 50		
oltre 50 anni		2
<b>Totale 3</b>		<b>2</b>
<b>Responsabili di Ufficio</b>		
Età: meno di 30 anni	-	-
tra 31 - 40	1	2
tra 41 - 50	2	2
oltre 50 anni	4	3
<b>Totale 4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>terza area (funzionari e tecnologi non rientranti nelle qualifiche precedenti)</b>		
Età: meno di 30 anni	0	0
tra 31 - 40	24	7
tra 41 - 50	16	7
oltre 50 anni	1	1
<b>Totale 5</b>	<b>41</b>	<b>15</b>
<b>Tutti gli altri dipendenti (collaboratori e operatori)</b>		
Età: meno di 30 anni	0	1
tra 31 - 40	11	5
tra 41 - 50	12	9
oltre 50 anni	4	5
<b>Totale 6</b>	<b>27</b>	<b>20</b>
<b>Totale GENERALE</b>	<b>78</b>	<b>46</b>

Anche nell'annualità 2014 le posizioni di dirigente amministrativo di seconda fascia risultano coperte per il 66% da donne, in netta percentuale superiore rispetto la media nazionale di seguito riportata:

### % dirigenti donne sul totale dei dirigenti per comparto



Per quanto attiene al ruolo di Responsabile di Ufficio, anche quest'anno si osserva una piena parità di genere, mentre nella media nazionale ( di seguito rappresentata ), risulta una prevalenza di donne che coprono tali posizioni organizzative.



Infine, con riferimento al restante personale non dirigenziale né responsabile di uffici, si riscontra la netta prevalenza del personale femminile rispetto a quello maschile.

### 6.3 Congedi di maternità/paternità e parentali

Sono stati presi in considerazione i seguenti istituti:

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

Si riportano di seguito i dati relativi all'utilizzo del **congedo obbligatorio per maternità/paternità** nel corso del 2014:



	Donne	Uomini
Numero di persone	10	0
Durata in media in giorni per persona	113	0

Di seguito i dati relativi all'utilizzo di **congedi parentali** facoltativi nel corso del 2014

	Donne	Uomini
Numero di persone	16	0
Durata in media in giorni per persona	27	0

È evidente che nell'anno in esame i congedi di maternità e quelli parentali sono stati richiesti e fruiti solo dalle donne, pur in un contesto organizzativo e normativo favorevole alla scelta paritaria in merito alla fruizione dei congedi parentali. Tale dato conferma pienamente quanto già rilevato nell'ambito della Relazione degli anni precedenti e fa supporre che il mancato ricorso a questi istituti da parte degli uomini sia dovuto ad ostacoli culturali o sociali più che organizzativi propri dell'ente.

Sempre nell'ambito dell'analisi dei dati sui congedi per maternità, si osserva che, presso l'Ente lavorano donne che, anche se titolari di rapporti di lavoro flessibile e consapevoli dell'oggettiva impossibilità di ottenere la stabilizzazione del proprio rapporto di lavoro, hanno deciso di non rinunciare all'esperienza della maternità, cercando di conciliare il lavoro, ancorché a termine, con le nuove responsabilità genitoriali.

#### 6.4 Partecipazione alla formazione.

A giugno 2014, in linea con la normativa di riferimento, l'Amministrazione ha predisposto il **Piano di formazione triennale** (2014 – 2016) per il proprio personale, rivolto a tutte le risorse in servizio, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, nelle cui premesse è stato illustrato il processo formativo, che si sviluppa attraverso il flusso di cui alle tabelle N. 1 e 2 di seguito riportate.

I soggetti coinvolti menzionati nelle tabelle sono i seguenti:

C.d.A.: Consiglio di amministrazione del Consorzio, responsabile dell'adozione delle linee strategiche e del Piano Triennale della Performance e, in generale, degli atti di indirizzo.

DGE: Direttore Generale, cui compete la supervisione del processo e la traduzione delle direttive del C.d.A. alla struttura

PER: Servizio Approvvigionamento e Risorse Umane, competente alla redazione del Piano, all'erogazione delle iniziative formative, alla selezione dei docenti e dei fornitori, al monitoraggio e alla valutazione del processo

DRS: Direttori dei Servizi in cui si articola il Consorzio, cui sono assegnate le singole unità di personale.

PERSONALE: tutti i dipendenti del Consorzio destinatari delle iniziative formative.

#### Determinazione del fabbisogno formativo

Fase	Elementi in ingresso	Modalità di raccolta delle informazioni	Soggetti coinvolti
<b>1) Impostazione dell'analisi di fabbisogno</b>	a. esiti del precedente Processo formativo;	verifica della rispondenza delle azioni pianificate nel periodo di riferimento precedente con quelle programmate, sotto il profilo quantitativo e qualitativo. Riproposizioni di alcune iniziative non attuate.	PER

Fase	Elementi in ingresso	Modalità di raccolta delle informazioni	Soggetti coinvolti
	b. analisi delle principali novità normative che impongono formazione obbligatoria;	analisi della normativa in collaborazione con i Direttori dei Servizi	PER e DRS
	c. Analisi degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo	Esame delle linee strategiche espresse dal C.d.A. e del Piano della performance del triennio	PER e DRS
<b>2) Analisi dei fabbisogni</b>	a. indagine sul bisogno formativo percepito dal personale;	questionario diffuso a tutto il personale	PER e tutto il personale
	b. analisi e valutazione dei gap formativi in rapporto al Catalogo della competenze generali e specialistiche;	valutazione espressa dai Direttori dei Servizi una volta l'anno in sede di valutazione del personale e in rapporto al Catalogo delle competenze	PER e DRS
	c. contributo dei Direttori dei Servizi per la raccolta del fabbisogno formativo esplicito (tecnico/specialistico) relativo alla singola struttura;	focus group dei Direttori dei Servizi nell'ambito del Comitato di Direzione	DGE, PER e DRS
<b>3) Redazione del Piano di formazione triennale e sua approvazione</b>	Elementi in ingresso delle fasi 1 e 2.	Analisi degli elementi in ingresso delle fasi 1 e 2 e Predisposizione del Piano sulla base delle priorità derivanti dal contesto normativo e organizzativo, dalle linee strategiche e dagli obiettivi del Piano della Performance. Adozione del Piano, previa informativa a OO.SS. e CUG	DGE e PER; OO.SS., CUG; C.d.A.

#### Attuazione del piano formativo: erogazione, monitoraggio e valutazione dell'attività formativa

Fase	Azioni	Soggetti coinvolti
<b>4) Erogazione della formazione</b>	Gli uffici preposti, sulla base del Piano approvato, progettano, ove previsto, i singoli interventi formativi o selezionano l'iniziativa formativa, il fornitore o il docente.	PER
<b>5) Monitoraggio</b>	Monitoraggio del Piano formativo per verificare la corrispondenza della formazione erogata a quella programmata (verifica di rispondenza/compliance)	PER
<b>6) Valutazione</b>	Valutazione della qualità del processo mediante somministrazione al personale coinvolto di questionari di customer satisfaction. Valutazione di efficacia del processo mediante: 1) test finale ove previsto; 2) somministrazione di questionario annuale sul miglioramento riscontrato in termini di competenza ai Direttori di Servizio.	PER e DRS

## 6.5 Impostazione dell'analisi di fabbisogno

Il processo formativo ha un andamento circolare e ciclico. È evidente che nell'ambito di questo processo circolare, gli elementi in uscita del ciclo precedente costituiscono elementi in entrata del ciclo successivo. Nell'impostazione del processo, quindi, non appare improprio partire da una fase di preventiva impostazione della rilevazione dei bisogni che tenga conto, oltre che di alcuni elementi di obbligo (v. elemento sub b) ed alcuni elementi di merito imprescindibili, quali gli indirizzi strategici e gli obiettivi strategici recepiti dal Piano della Performance e dei necessari cambiamenti organizzativi, anche del risultato del ciclo formativo precedente. L'impostazione del fabbisogno, quindi, prende le mosse dalle seguenti informazioni:

- a. esiti del precedente Processo formativo;
- b. analisi delle principali novità normative che impongono formazione obbligatoria;
- c. analisi degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo

L'analisi del personale che ha partecipato ad attività formative nel corso del 2014 è riportata di seguito, suddivisa per qualifica e per genere:

Profilo professionale	numero di persone		ore annue per persona	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Direttore Generale	0	1	0	13
Dirigenti II fascia	2	1	52	0
Altri Incarichi di direzione di livello non generale (Direttori di Servizio)	0	2	0	61
Responsabili di Ufficio	7	7	31	33
Tecnologi e funzionari	41	15	30	35
Collaboratori e operatori	27	20	13	12

Se sommiamo la formazione usufruita anche dai due direttori di servizio con qualifica di tecnologo, si nota che le ore medie dei dirigenti sono in linea tra i generi.

Un primo segnale positivo da sottolineare è che la formazione ricevuta, per profili professionali, è ben distribuita e con una rilevante equità di genere.

Si segnala che l'Ente, nei casi in cui eroga direttamente la formazione al personale dipendente, organizza le sessioni di aggiornamento formativo nell'orario di servizio mattutino e principalmente presso la propria sede, nell'ottica di favorire la frequenza da parte del personale in regime di part-time e agevolare di conseguenza la conciliazione tra l'attività formativa e la cura di figli minori o persone anziane.

Per quanto riguarda i contenuti della formazione si osserva la sensibilità dell'Ente in termini di formazione in materia di sicurezza, conformemente alle indicazioni contenute negli accordi della Conferenza Stato – Regioni del 21 dicembre 2011. Tutto il personale di nuovo inserimento viene formato su tali temi, non appena prende servizio.

Inoltre, l'ente ha provveduto alla formazione in tema di Prevenzione della Corruzione al personale che opera nelle c.d. aree a rischio: in particolare il responsabile della prevenzione della corruzione e le due referenti hanno partecipato ad un corso dedicato di n. 40 ore nel mese di giugno. Nel mese di maggio invece n. 4 risorse hanno partecipato al corso per il personale operante nell'area a rischio "Affidamento di lavori, servizi e forniture", n. 3 risorse al corso "Acquisizione e progressione di personale" e ben n. 10 risorse al corso "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con/privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario".

Dal mese di ottobre al mese di dicembre, inoltre, l'Amministrazione ha provveduto a formare un numero cospicuo di dipendenti sui temi del Project Management applicato alla progettazione internazionale, con particolare riferimento ad Horizon 2020. In particolare il corso "Project management base" di due giornate ha visto coinvolti n. 23 dipendenti; quello di livello Avanzato, sempre di due giornate ha visto la presenza di n. 27 risorse. Il percorso si è concluso con la sessione tecnica di due giornate dal titolo "Modelli di gestione di progetti internazionali Horizon 2020" che ha visto la presenza di n. 15 dipendenti.

L'ente inoltre ha favorito la partecipazione alla formazione obbligatoria, durante l'orario lavorativo, prevista per giornalisti afferenti all'Ufficio Stampa e per i dipendenti con il titolo di ingegnere in forza presso il Servizio competente, Ingegneria, Tecnologia e Ambiente.

## 6.6 Telelavoro

Nei Piani della Performance 2013-2015 e 2014-2017, l'Ente ha inserito, nell'ambito delle pari opportunità, obiettivi legati al telelavoro. Già a partire dal febbraio 2013, l'Ente ha operato una prima sperimentazione di telelavoro, relativa ad un'unica posizione lavorativa. Al momento il telelavoro è stato riservato, in via sperimentale, ad un'unica unità lavorativa, che ne aveva fatto espressa richiesta, e avviene al domicilio del dipendente. La sperimentazione ha durata di tre anni ed è ancora in atto.

Nel corso del 2014, l'Ente ha disciplinato in modo compiuto le modalità di prestazione lavorativa in telelavoro del personale in servizio presso l'ente con il "**Regolamento del Telelavoro del Personale dipendente**", approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione di data 20 novembre 2014, n. 96, sentite le OO.SS. rappresentative del comparto E.P.R. e il CUG.

Con il termine telelavoro si intende la prestazione di lavoro eseguita dal/dalla dipendente in un luogo diverso dalla sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione che consentano il collegamento, anche differito, con l'Amministrazione, fatte salve le fasce giornaliere di reperibilità.

Attraverso l'istituto del telelavoro, l'Ente intende perseguire le seguenti finalità:

- 1) introdurre modalità di organizzazione del lavoro volte a favorire una migliore conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita sociale e di relazione;
- 2) realizzare le economie di gestione derivanti dalla riduzione dei costi fissi di gestione delle sedi di lavoro e del lavoro in sede;
- 3) dare la possibilità al dipendente che ne faccia richiesta o che sia disponibile a svolgere attività telelavorabili di prestare il proprio lavoro con modalità innovative e flessibili e, al tempo stesso, tali da salvaguardare comunque il sistema delle relazioni personali e collettive proprie del suo contesto lavorativo;
- 4) sperimentare forme nuove di impiego del personale che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per progetti, obiettivi e risultati;
- 5) facilitare l'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o ad altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, il tragitto casa - lavoro e viceversa risulti particolarmente gravoso;
- 6) offrire un contributo alla riduzione del traffico legato al pendolarismo lavorativo e quindi anche delle fonti di inquinamento dell'ambiente.

Nel prossimo triennio, una volta approvato il **PIANO DI UTILIZZO DEL TELELAVORO** secondo le modalità stabilite all'art. 5 del Regolamento già citato, l'Ente, verificate le concrete ipotesi applicative, individuerà il numero di stazioni di lavoro che potranno essere messe a disposizione in modalità di telelavoro nel triennio, le modalità di realizzazione e le attività per cui non è possibile l'utilizzo del telelavoro.

## 7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplina le fasi del ciclo della performance prevedendone le connessioni con altri strumenti di governo e finanza dell'Ente (piano triennale, bilancio di previsione e conto consuntivo) dettandone le tempistiche.

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione attualmente in corso, l'Amministrazione ha comunicato al personale (lettere d.d 12 febbraio 2015) con le seguenti cadenze procedurali. La valutazione comportamentale si è conclusa nel mese di maggio 2015.

<b>FASE</b>	<b>Periodo</b>	<b>Adempimento</b>	<b>Soggetti</b>
<b>1 a</b>	Febbraio 2015	Prima valutazione dei comportamenti organizzativi senza comunicazione dei risultati agli interessati. Consegna schede a PER	Tutti i DRS e DGE
<b>1 b</b>	Febbraio 2015	Consegna ai direttori di servizio da parte dei responsabili di ufficio della relazione illustrativa sul conseguimento dei propri obiettivi individuali. Riscontro del livello di conseguimento degli obiettivi individuali dei responsabili di ufficio	Capiufficio - DRS
<b>2</b>	Marzo 2015	Analisi e omogeneizzazione valutazioni sui comportamenti organizzativi. Restituzione schede ai Direttori dei Servizi	DGE in collaborazione con PER
<b>3a</b>	Aprile – maggio 2015	Colloqui di feedback. Consegna schede di valutazione dei comportamenti organizzativi e di misurazione degli obiettivi individuali dei responsabili di ufficio firmate a PER.	Tutti i DRS e DGE
<b>4</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR	Relazione di verifica sul sistema e comunicazione alla CIVIT	OIV
<b>5</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR	Redazione della relazione sulla performance e trasmissione a OIV	Struttura tecnica

L'attività proseguirà con il seguente timing:

<b>FASE</b>	<b>Periodo</b>	<b>Adempimento</b>	<b>Soggetti</b>
<b>6</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR o comunque entro giugno 2015	Approvazione Relazione sulla Performance	C.d.A.
<b>7</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR o comunque entro maggio 2014	Validazione fondo di contrattazione collegio dei revisori	PER e Collegio revisori
<b>8</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR o comunque entro giugno 2015	Validazione della Relazione sulla performance	OIV
<b>9 a</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR o	Conclusione processo (comprensivo della quantificazione dell'art. 19, della delibera	PER

<b>FASE</b>	<b>Periodo</b>	<b>Adempimento</b>	<b>Soggetti</b>
	comunque entro giugno 2015	C.d.A. e della concertazione) ed erogazione del trattamento economico correlato a partire dalla busta paga di giugno.	
<b>9 b</b>	Come da istruzioni CIVIT – ANVUR o comunque entro giugno 2015	Comunicazione esiti della performance organizzativa a tutto il personale	DGE

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

Il ciclo di gestione della performance deve essere considerato in connessione con le peculiarità che l'organizzazione presenta e deve portare a un rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività dell'Ente. A tal fine, è necessaria una coerenza tra i processi e gli strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo; tale coerenza è finora soltanto tendenziale, avuto riguardo sia al disallineamento normativo tra i cicli della performance e del bilancio, sia la mancata integrazione con altri strumenti di pianificazione, quale il Piano Triennale delle Attività sottoposto annualmente al Ministero vigilante. Lo sforzo dell'amministrazione è pertanto di operare una pianificazione complessiva in cui vi sia una diretta ed evidente correlazione tra le strategie fissate dal Consiglio di Amministrazione e gli obiettivi, anche operativi, assegnati alle strutture; in tal modo, si possono implementare azioni coerenti con un chiaro indirizzo strategico di riferimento. L'Ente si propone quindi di reingegnerizzare il processo che porta alla definizione degli obiettivi, rivedendone la tempistica e le correlazioni con gli altri documenti di pianificazione previsti.

Sotto il profilo della valutazione dei comportamenti organizzativi del personale, appare da un lato opportuna una maggior valorizzazione della capacità di differenziare i giudizi da parte dei valutatori, allo scopo di evitare valutazioni eccessivamente appiattite, dall'altro l'introduzione nel sistema di un meccanismo correttivo ex-post che intervenga in caso di o con parametro eccessivamente divergente tra un valutatore e l'altro.