



Regione Puglia

• a • r • t • i •

Agenzia regionale  
per la tecnologia  
e l'innovazione

# **Il Piano della Performance dell'Agencia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione**

2012 - 2014

## Indice

1. Presentazione .....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per la collettività.....	4
2.1 Chi siamo .....	4
2.2 Cosa facciamo.....	5
3. Identità .....	6
3.1 L'ARTI in cifre.....	6
3.2 Il mandato istituzionale e la missione .....	6
3.3 L' Albero della performance .....	7
4. Analisi del contesto .....	10
4.2 Analisi del contesto interno.....	12
4.2.1 L' Organigramma dell'ARTI.....	12
4.2.2 Fonti di finanziamento dell'ARTI .....	14
5. Gli obiettivi dell'ARTI .....	15
6. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	16
7. Le azioni di miglioramento del Ciclo della Performance .....	17
8. Allegati tecnici .....	17

## 1. Presentazione

Alla luce del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance organizzative e individuali, secondo criteri e metodi connessi al soddisfacimento dei bisogni della collettività di riferimento.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che il ciclo di gestione delle performance si articoli nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei rispettivi risultati;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ai destinatari dei servizi.

Il Piano della Performance è il documento di programmazione triennale che avvia il Ciclo di gestione della Performance nel quale si esplicita il legame esistente tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione, ciò al fine di rendere esplicita e comprensibile la performance attesa, nel suo complesso nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone.

L'ARTI ha scelto di redigere il Piano delle Performance per accrescere il proprio livello di accountability interna ed esterna.

Il Piano della Performance 2012-2014 (di seguito anche "Piano") descrive gli obiettivi che l'Agenzia si propone di conseguire nel corso del triennio, tenuto conto del quadro di riferimento e delle condizioni di contesto sia attuali che future. Detto Piano costituisce un documento specifico che si aggiunge ai documenti di programmazione che l'ARTI è tenuta a redigere (Piano Annuale delle

Attività, Piano Triennale delle Attività, Bilancio di Previsione, Bilancio consuntivo di esercizio). Il Piano non sostituisce detti documenti né si pone come duplicazione degli stessi: esso sistematizza le informazioni contenute nei documenti di programmazione, fornendo una sintesi ragionata a beneficio degli stakeholder.

Il presente Piano costituisce la prima esperienza dell’Agenzia e risente, dunque, delle inevitabili criticità legate all’implementazione di un sistema coerente e completo di gestione delle performance e di redazione dei relativi documenti. Pur nella sua semplicità, è stato redatto nel rispetto dei sei principi generali e dei due elementi di raccordo indicati nella delibera CiVIT 112/2010<sup>1</sup>.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per la collettività

### 2.1 Chi siamo

L'ARTI è l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione della Puglia. Costituita con L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004, è un ente strumentale della Regione Puglia, diventato pienamente operativo nell'autunno del 2005 a seguito delle Deliberazioni n. 1172 del 06/08/2005 e n. 1297 del 20/09/05.

L'attività dell'ARTI si inserisce nella strategia di sviluppo economico della Regione Puglia, basata sul ruolo della Ricerca e dell'Innovazione per la crescita economica e la coesione sociale, ed è orientata a promuovere, stimolare e soddisfare la domanda di innovazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali e la riqualificazione del capitale umano.

L’ARTI è nata con l'obiettivo di promuovere e consolidare il Sistema dell'Innovazione Regionale: attori pubblici e privati che collaborano con strategie comuni. In particolare, si occupa di contribuire all'elaborazione delle strategie regionali sull'innovazione e la competitività; di favorire le relazioni tra scienza e industria e tra scienza e società; di sostenere le attività di innovazione delle imprese; di favorire il collegamento internazionale di tutti gli attori del sistema regionale di R&I.

---

<sup>1</sup> I sei principi generali sono trasparenza, intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna, orizzonte pluriennale mentre i due elementi di raccordo si traducono nel collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e nella gradualità nell’adeguamento ai principi e il miglioramento continuo.

## 2.2 Cosa facciamo

L'attività dell'ARTI è strutturata secondo le seguenti linee guida fondamentali:

- **l'elaborazione della conoscenza**, attraverso un'analisi del Sistema di Innovazione Regionale che fornisca una mappa completa degli attori (produttori e utilizzatori di conoscenza) e le informazioni rilevanti sul livello, le caratteristiche e l'evoluzione dell'innovazione in Puglia; a questa analisi concorre anche il monitoraggio delle politiche europee, nazionali e regionali, per un migliore utilizzo delle risorse pubbliche e per un migliore coordinamento degli interventi rispetto alle iniziative comunitarie e nazionali;
- **la promozione di attività innovative**, attraverso lo stimolo alla realizzazione di progetti comuni fra imprese, università, enti pubblici ed eventuali attori esterni, in specifiche filiere tecnologiche; in questa linea di azione rientra anche la promozione del SIR su scala nazionale ed internazionale, da realizzare facilitando il collegamento del sistema dell'offerta tecnico-scientifica pugliese con le eccellenze scientifiche a livello europeo ed internazionale;
- **la diffusione della conoscenza**, da realizzare attraverso specifiche azioni di animazione territoriale che abbiano per obiettivo lo sviluppo e la diffusione della cultura e della pratica dell'innovazione e dunque le conoscenze del sistema innovativo regionale, le opportunità imprenditoriali, le politiche comunitarie, nazionali e regionali.

L'Agenzia si configura, quindi, come snodo regionale delle politiche della ricerca e dell'innovazione contribuendo sia a monitorare i bisogni delle imprese e le opportunità di valorizzazione delle ricerche e della conoscenza sviluppate dal sistema della ricerca regionale, sia a prefigurare e a mettere progressivamente in atto nuovi percorsi di sviluppo dei territori regionali basati sull'innovazione tecnologica.

### 3. Identità

#### 3.1 L'ARTI in cifre

##### Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	38.4
Età media dei dirigenti	53
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0
% dei dipendenti in possesso di laurea	100%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione (media per dipendente)	0
Turnover del personale	0
Costi di formazione/spese del personale	0

##### Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	0
% di donne rispetto al totale del personale	50%
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	100%
Età media del personale femminile	35,8
Ore di formazione (media per dipendente)	0
% di personale donna in possesso di laurea	100%

#### 3.2 Il mandato istituzionale e la missione

L'attività dell'ARTI è orientata a promuovere, stimolare e soddisfare la domanda di innovazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali e la riqualificazione del capitale umano. L'ARTI è dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile ed agisce in attuazione delle direttive generali impartite dalla Giunta regionale.

Le finalità istituzionali dell’Agenzia sono definite dall’art. 66 della legge istitutiva:

- ❖ opera come istituto di previsione tecnologico scientifico (foresight) della Regione allo scopo di identificare le linee di sviluppo future del territorio e di indirizzare le risorse disponibili in concertazione con gli attori tecnologico-scientifici pubblici e privati della Puglia;
- ❖ agisce come strumento operativo della Regione nel coordinamento, nella gestione e nell’indirizzo delle risorse destinate alle istituzioni (consorzi di ricerca, enti di ricerca pubblici e privati, università, etc.) e al sistema produttivo per la ricerca, l’innovazione e lo sviluppo tecnologico;
- ❖ realizza i programmi di sostegno all’innovazione e al trasferimento tecnologico promossi dalla Regione, con strumenti progettuali specifici dedicati al potenziamento del partenariato tecnologico pubblico-privato;
- ❖ svolge attività di valutazione tecnico-scientifica e gestionale ex-ante ed ex-post e di monitoraggio continuo dei progetti sui fondi da essa gestiti e sui progetti e programmi di sviluppo e innovazione finanziati.

### 3.3 L’Albero della performance

L’Albero della *performance* è una mappa logica e grafica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missioni, aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi e relativi progetti.

Tale mappa mostra come gli obiettivi, di diversi livelli e natura, contribuiscono al conseguimento della missione istituzionale, permettendo, allo stesso tempo, una rappresentazione chiara, sintetica ed integrata della performance dell’Agenzia.

Sulla base del Piano Triennale di attività si sono individuate sei aree strategiche, come indicato nella figura 1. In relazione a ciascuna di esse si sono definiti gli obiettivi strategici, operativi e si sono identificati gli specifici progetti finalizzati alla realizzazione delle mission. I Progetti sono trasversali a più aree strategiche di intervento. Nei Piani annuali sono esplicitati gli obiettivi operativi, le risorse, gli indicatori e i target. In sede di aggiornamento annuale del Piano della Performance le seguenti aree potranno essere riviste, in funzione dell’evoluzione delle scelte programmatiche dell’Agenzia e/o della rilevazione dei risultati conseguiti.

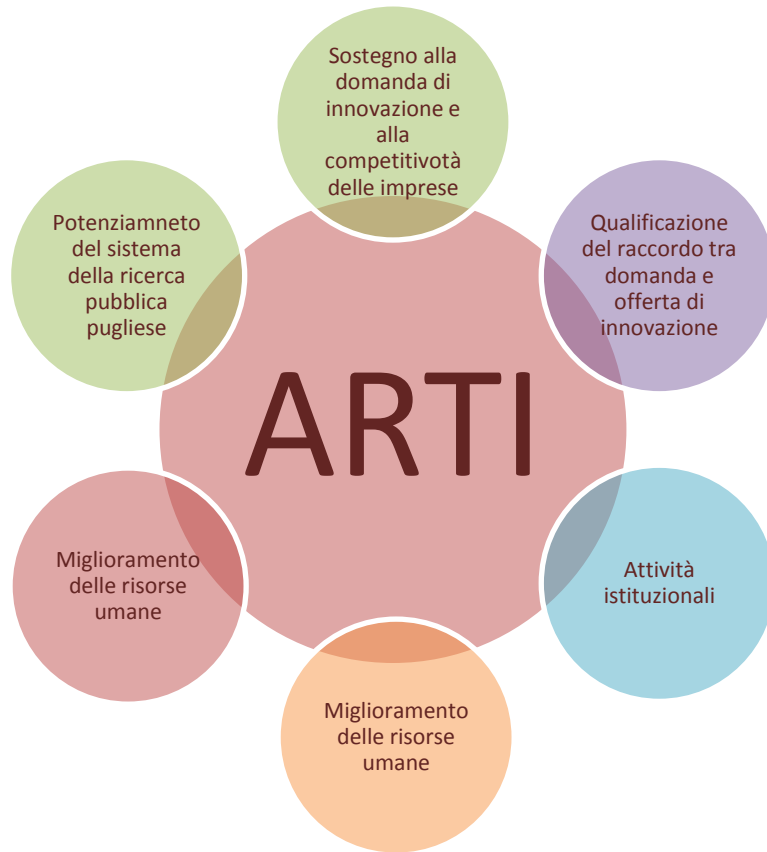


Figura 1 - Le 6 Aree Strategiche dell'ARTI

La più incisiva focalizzazione dell'Arti sulle missioni e sugli obiettivi strategici sono stati determinati dal naturale processo di maturazione delle competenze progettuali e attrattive interne, nonché dall'esigenza di rispondere in modo sempre più efficace alle sfide poste dall'aggravarsi della crisi economica e sociale che ha investito, anche, il territorio pugliese. Nella figura 2 è rappresentato l'Albero della Performance seguito dall'ARTI e esplicitato nei tre allegati che costituiscono parte integrante del presente documento.



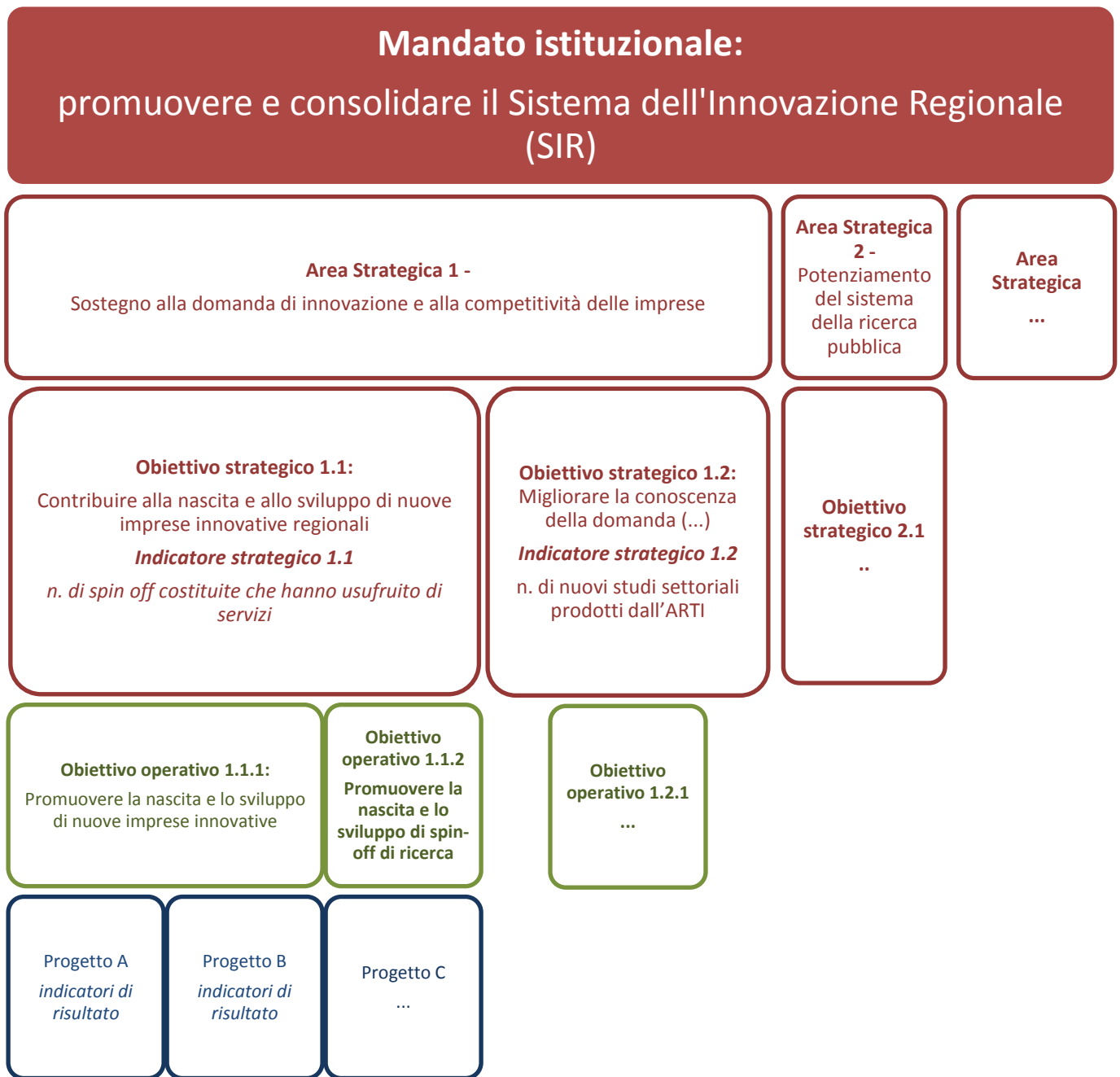


Figura 2 – L'Albero della Performance dell'ARTI

## 4. Analisi del contesto

### 4.1 Analisi del contesto esterno

La Strategia Regionale per la Ricerca e l’Innovazione della Regione Puglia, approvata con D.G.R. n. 507 del 23 febbraio 2010, esprime la scelta della Regione di investire, nell’ambito della nuova programmazione 2007-2013, nella costruzione di una rete di servizi funzionale alla promozione di collegamenti efficaci tra sistema scientifico e sistema produttivo. Di seguito sono sinteticamente riportate alcune informazioni di interesse che rappresentano il contesto esterno nel quale opera l’Agenzia nonché i primi risultati da essa conseguita.

#### Un sistema in crescita - Spese e Addetti R&S

Anni 2004-2010	PUGLIA	MEZZOG.	ITALIA
Spesa in R&S intra-muros	+ 32,09%	+ 12,74%	+ 28,67%
Addetti R&S	+ 21,19%	+ 10,28%	+ 37,56%

Anni	PUGLIA	MEZZOG.	ITALIA
Spesa in R&S in % sul V.A.			
2004	0,68	0,92	1,19
2010	0,93	1,05	1,53
Variazione %	+ 35,17	+ 15,03	+ 28,40

Tabella 1 - Spese e Addetti R&S. Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT - 1. La R&S in Italia, 12-12-2012 ; 2. Conti Economici Regionali

#### Un sistema in crescita – Le Spin-Off accademiche

Anni	Numero Spin-Off pugliesi	Peso % sul totale Spin-Off italiane	Fatturato aggregato medio
2005	7	1,6	n.d.
2011	79	8,0	3 mln €
Variazione %	+ 1.029%	+ 400%	----

Tabella 2 - Le Spin-Off accademiche. Fonte: ns. elaborazioni sui dati dei Rapporti annuali NETVAL

Un sistema in crescita – I Brevetti

Domande di brevetti pugliesi depositate presso l'UIBM	Anno 2000	Anno 2005	Anno 2011
Numero	70	79	118
Var % rispetto al riferimento precedente	-	+ 12,8%	+ 49,4%
Domande di brevetti pugliesi depositate presso l'EPO	Triennio 2003-2005	Triennio 2006-2008	Var %
Numero	153	180	+ 17,6

Tabella 3 - I Brevetti. Fonte: ns. elaborazioni su dati 1. UIBM; 2. EPO

Un sistema in crescita – Le pubblicazioni scientifiche (Database "Scopus")

Anni	Anno 2005	Anno 2011	Var. %
Numero pubblicazioni pugliesi	1.700	2.900	+ 70,6

Tabella 4 - Le pubblicazioni scientifiche (Database "Scopus"). Fonte: ns. elaborazioni su dati del Rapporto Tecnico per l'ARTI del 14-11-2012, a cura di Federico Munari

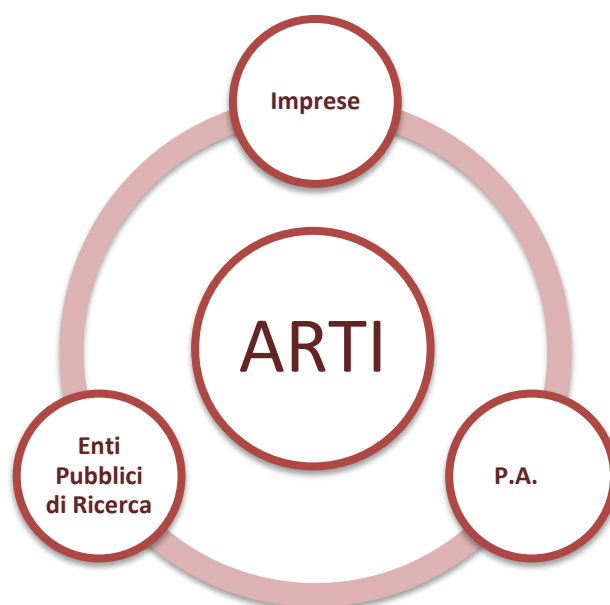


Figura 3 - Gli stakeholder esterni

## 4.2 Analisi del contesto interno

Gli organi che compongono l’Agenzia sono:

- il Presidente, nella persona della prof.ssa ing. Giuliana Trisorio Liuzzi
- la Giunta esecutiva, costituita dal prof. Lorenzo Vasanelli e Massimiliano Granieri;
- il Collegio dei Revisori, composto dal dott. Mauro Giorgino (Presidente), dott. Carmine Caputo e dott. Gianluca Scarcelli;
- il Comitato di indirizzo, composto dal dott. Valerio Vacca, Banca d’Italia; prof. Luisa Torsi, Università degli Studi di Bari; prof. Maria Grazia Dotoli, Politecnico di Bari; dott. Cosimo Lacirignola, IAMB; dott. Piero Montinari, Confindustria Puglia; dott. Giovanni Tricarico, Confcooperative Puglia; dott. Giuseppe Riccardi, CNA Puglia; dott. Nicola Montemurro, CNR

### 4.2.1 L’ Organigramma dell’ARTI

La pianta organica nel suo complesso (organigramma e dotazione) rappresenta uno strumento di fondamentale importanza, in quanto dal suo dimensionamento dipende per l’Agenzia la possibilità di disporre dal punto di vista quali/quantitativo delle strutture e delle professionalità necessarie per il buon funzionamento dell’Agenzia. La definizione della pianta organica è finalizzata all’attribuzione di maggiore funzionalità e flessibilità dell’apparato nei suoi aspetti strutturali e operativi.

L’assetto organizzativo dell’Agenzia, illustrato dal documento “Modello organizzativo e dotazione organica”, è stato approvato con DGR 1963/2008 e fissa in complessive 15 unità l’organico complessivo del personale dell’ARTI in applicazione di quanto previsto dall’art. 73 della legge istitutiva.

Il Modello Organizzativo prevede l’espletamento delle funzioni di direzione generale attraverso due figure dirigenziali (direttore amministrativo e direttore tecnico), oltre a due uffici per la gestione trasversale delle attività e delle loro implicazioni gestionali, amministrative e contabili. La funzione di staff alla direzione è stata, pertanto, articolata in 2 uffici per il presidio dei servizi amministrativi e di quelli relativi alla gestione degli affari generali e acquisti.

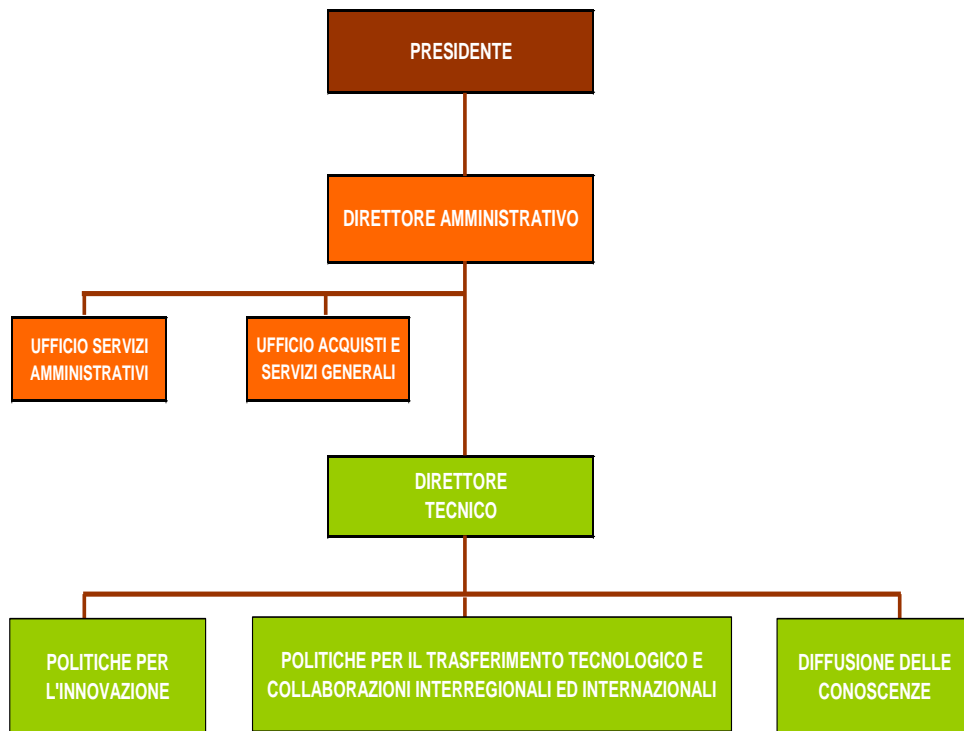


Figura 4 – L’organigramma dell’Arti

La struttura organizzativa è articolata in **3 Aree** deputate al presidio di altrettante funzioni strategiche (tabella 4).

AREA	FUNZIONE STRATEGICA	SERVIZI/PROCESSI
POLITICHE PER L'INNOVAZIONE	Strumenti attuativi del Piano strategico regionale dell'innovazione	Monitorare il sistema regionale dell'innovazione nei suoi aspetti quantitativi e qualitativi e nelle sue dinamiche Elaborare strategie e politiche regionali per l'innovazione e la ricerca attraverso la definizione, il monitoraggio e la valutazione di linee di sviluppo strategiche Delineare e mettere in atto politiche di sviluppo per le principali filiere tecnologiche anche alla luce delle evoluzioni tecnologiche in atto Promuovere il raccordo tra le iniziative regionali e le politiche e i programmi comunitari e nazionali
POLITICHE PER IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E LE COLLABORAZIONI INTERREGIONALI ED	Programmi di sostegno all'innovazione e al trasferimento tecnologico Collegamento del	Promuovere ed attuare il trasferimento tecnologico per i settori industriali trainanti l'economia della regione, a partire da quelli tradizionali, anche attraverso reti regionali per la valorizzazione delle strutture, delle competenze e dei risultati della ricerca di università, centri di ricerca pubblici e privati Promuovere ed attuare l'utilizzo di tecniche per realizzare

<p><b>INTERNAZIONALI</b></p>	<p>sistema innovativo regionale con le reti transnazionali</p>	<p>l'applicazione commerciale dei risultati della ricerca                      Favorire la creazione di imprese innovative                      Favorire lo sviluppo dei distretti tecnologici                      Promuovere ed attuare interventi sul capitale umano, in particolare la formazione imprenditoriale e la formazione d'eccellenza                      Valutare le politiche regionali per l'innovazione                      Promuovere e realizzare la partecipazione degli attori del sistema innovativo regionale ai programmi nazionali ed europei e lo scambio di tecnologie                      Promuovere ed attuare scambi di esperienze e di buone pratiche con le altre regioni italiane e non                      Promuovere la cooperazione internazionale di tutti gli attori del sistema innovativo regionale                      Promuovere ed attuare la partecipazione della Puglia a reti di regioni innovative</p>
<p><b>POLITICHE PER LA DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA</b></p>	<p>Diffusione della cultura dell'innovazione</p>	<p>Diffondere, in Puglia e fuori, tutte le conoscenze sul sistema innovativo regionale                      Favorire il dialogo fra imprese e ricerca e fra scienza e società                      Diffusione dei servizi attraverso l'utilizzo di tecnologie avanzate</p>

Tabella 5 – Le aree dell’Agenzia

Oltre alle Aree, vi sono i seguenti uffici in staff con dipendenza funzionale e gerarchica dal Direttore amministrativo:

- Ufficio servizi amministrativi
- Ufficio acquisti e affari generali

#### 4.2.2 Fonti di finanziamento dell’ARTI

Le fonti di finanziamento dell’Agenzia sono sostanzialmente di due tipi:

- Contributi in c/esercizio - si riferisce allo stanziamento annuale disposto dall’art. 76 della L.R. n. 1/2004 (Legge istitutiva dell’Agenzia);
- Proventi per attività specifiche – rappresenta i ricavi di competenza dell’esercizio relativi ai progetti/attività la cui realizzazione è affidata all’Agenzia. Per tale voce di ricavi possiamo inoltre effettuare una sottodistinzione in relazione al Committente: Regione Puglia, Unione Europea, Altri committenti.

Sulla base di tale articolazione si riporta di seguito, per l’ultimo triennio, il peso delle diverse fonti di finanziamento.

Descrizione	2009	2010	2011
<b>Contributi annuali</b>	41,83%	22,19%	30,59%
<b>Proventi Regione Puglia</b>	42,63%	61,32%	60,92%
<b>Proventi Unione Europea</b>	14,64%	15,68%	7,75%
<b>Proventi Altri</b>	0,90%	0,81%	0,74%

Tabella 6 - Le fonti di finanziamento

## 5. Gli obiettivi dell'ARTI

In linea con le 6 aree strategiche l'Arti ha individuato 14 obiettivi strategici per il triennio 2012-2014. Per tutti gli obiettivi strategici sono stati individuati uno o più indicatori e i relativi target<sup>2</sup> (allegato 1). Gli obiettivi strategici sono stati declinati in 33 obiettivi operativi (allegato 2). Al conseguimento dei suddetti obiettivi contribuiscono trasversalmente i progetti che interessano l'intera Agenzia.

Di seguito si riportano i progetti suddivisi in relazione alla committenza:

### **REGIONE PUGLIA – Assessorato al Welfare**

“Programma Regionale di promozione delle innovazioni per la qualità della vita delle persone disabili (Innovabilia)”

### **REGIONE PUGLIA – Assessorato alla Scuola, Università e Ricerca, Formazione Professionale**

“Progetto di intervento per la realizzazione ed erogazione di borse di ricerca da finanziarsi a valere sul P.O. Puglia 2007-2013”

“Osservatorio Regionale dei Sistemi di Istruzione e Formazione in Puglia”, la cui realizzazione è stata affidata all'Agenzia con Determinazione Dirigenziale 1556/2011

“Innovazione per l'Occupabilità”

<sup>2</sup> In questa prima esperienza di redazione semplificata del Piano della Performance sono stati previsti i target degli obiettivi strategici per il 2012 e il 2014. È, dunque, assente una puntuale previsione degli stessi al 2013.

## **REGIONE PUGLIA – Assessorato allo Sviluppo Economico**

“Progetto creare impresa e diffondere tecnologia a partire dalla ricerca (in breve ILO2 Fase 2)”, la cui realizzazione è stata affidata all’Agenzia con Convenzione del 20 aprile 2011

“Rete dei Laboratori Pubblici di Ricerca”, la cui realizzazione è stata affidata all’Agenzia con DGR 1856/2010

“REgional NEW Energy & EnvironmentAL Links (RENEWAL)”

“Agronet”

## **REGIONE PUGLIA – Assessorato al Mediterraneo**

Assegnazione contributo per l’assistenza tecnica alla progettazione del Progetto Strategico IPA Adriatico “Alternergy”

## **REGIONE PUGLIA – Assessorato allo Sport per Tutti**

“Osservatorio del sistema sportivo regionale”, la cui realizzazione è stata affidata all’Agenzia con DGR 2499/2011

“Organizzazione del primo meeting degli assessori regionali allo sport”, la cui realizzazione è stata affidata all’Agenzia con Determinazione Dirigenziale 241/2012

## **UNIONE EUROPEA**

“MET 3 – Mediterranean Transnational Technology Transfer”

“Agroenvironmed”

“Ingrid”

“Noble Ideas”

## **6. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano**

Il processo di redazione del Piano della Performance ha coinvolto il Dirigente e l’intera struttura organizzativa. Questo documento finale è il risultato di un lavoro analitico e di condivisione che ha avuto come punto di partenza l’introduzione di un sistema di gestione, misurazione e valutazione delle performance.,

La redazione del Piano si ispira ai contenuti delle Linee-guida della CiVIT (Delibere nn. 88, 89, 104, 112, 114, 121 del 2010, 22 del 2011 e 1 e 2 del 2012). Tuttavia, ai fini della redazione del Piano si è tenuto conto dei livelli attuali di maturità della gestione dei processi di pianificazione, programmazione e controllo dell’Agenzia. A tal riguardo, il presente Piano della Performance 2012-2014 è redatto in forma semplificata: con un approccio graduale ed incrementale si provvederà, nelle successive stesure, ad adeguarlo maggiormente agli indirizzi ed ai modelli proposti da CiVIT migliorando il livello di dettaglio.



## 7. Le azioni di miglioramento del Ciclo della Performance

L'attuale Piano della Performance è stato realizzato in un'ottica di miglioramento continuo; in questa prima esperienza sconta i ritardi e le problematiche legate alla necessità di sviluppare conoscenze e competenze in tema di gestione, misurazione e valutazione della performance.

L'ARTI si pone l'obiettivo, per i prossimi anni, di sensibilizzare tutti gli attori alla necessità di una gestione sempre più rivolta ad una efficace ed efficiente soddisfazione dei bisogni pubblici e alla creazione di valore per l'intera collettività. Inoltre, ulteriore intento è definire un primo, sperimentale gruppo di obiettivi di outcome.

## 8. Allegati tecnici

Allegato 1 – Dalle aree strategiche agli obiettivi strategici

Allegato 2 – Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Allegato 3 – I progetti