2020年度枣庄高新区投资促进局

枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目

绩效评价报告

北京华盛中天咨询有限责任公司

二〇二〇年十一月

目 录

摘 要 1

正文部分 8

一、 项目基本情况 8

（一）项目立项 8

（二）项目预算 8

（三）项目计划实施内容 8

（四）项目组织管理 9

二、项目绩效目标 9

三、评价基本情况 10

（一）评价目的 10

（二） 评价对象和范围 11

（三）评价依据 11

（四）评价原则和方法 11

（五）指标体系设计 12

（六）评价人员组成 13

（七）评价工作过程 14

四、评价结论及分析 15

五、绩效评价指标分析 16

（一）项目决策情况分析 16

（二）项目过程情况 18

（三）项目产出情况 21

（四）项目效益情况 26

六、项目主要经验及做法 28

七、 存在问题及原因分析 28

（一）尚未按照合同约定进行年末绩效考核工作 28

（二）具体资源对接服务政策不够明确 29

（三）高新区对“飞地模式”宣传、利用不够充分 29

八、 意见建议 29

（一）制定年末考核办法，及时开展年末考核工作 29

（二）明确各单位分工，出台企业落地标准流程 30

（三） 加强宣传扩大效果，高效使用各项资源 30

九、 附件 30

摘 要

1. 项目基本情况
2. 立项背景及实施目的

为加快新旧动能转换，打造在异地进行科技研发孵化的“创新中心”及招商引资的“双创飞地”，枣庄高新区在杭州设立枣庄国家高新区（杭州）创新中心，以期使枣庄高新区飞地建设模式更加优化、服务发展模式更持续，更好服务于企业，更有效嫁接资源，招引落地总部经济，促进当地经济创新，为高新区新旧动能转换的发展战略赋能。

1. 预算安排和支出情况

枣庄国家高新区（杭州）创新中心2020年预算为565万元（全部为区财政资金），用于支付项目的年度经营服务费、耗能费以及其他费用。

2019年9月，高新区管理委员会委托枣庄汇丰城市投资设施有限公司向浙江飞地支付首年度项目款557.46万元。目前，因尚未进行年末考核，高新区管委会未支付本项目年末绩效考核奖励经费60万元。

（三）项目组织实施情况

2019年8月7日，高新区管委会在第11次主任办公会研究确定，枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目由浙江飞地科技产业发展有限公司（以下简称浙江飞地）负责运营服务与管理工作。高新区管委会和高新区投资促进局作为本项目的主管单位和甲方单位，负责按照《枣庄高新技术产业开发区（杭州）创新中心委托运营服务合同》，对本项目的运营提供指导、审核和资金等政策上的支持，但不对该项目的费用兜底；浙江飞地作为项目运营单位，负责按照合同要求进行物业管理、运营管理、产业招商、公共服务空间运营、入驻企业投融资服务、项目路演和创新资源整合等围绕打造高品质“创新中心”所需的有关专业化服务。

1. 项目绩效目标

项目以“一个中心、两个平台”为定位，打造成以科学技术创新、商业模式创新、体制机制创新为特征的创新中心，提升创新中心发挥影响力,为高新区企业在长三角拓展提供综合服务。

表1：枣庄国家高新区（杭州）创新中心绩效目标申报表

|  |  |
| --- | --- |
| **年度总体目标** | **预期目标** |
| 以“一个中心、两个平台”为定位，打造成以科学技术创新、商业模式创新、体制机制创新为特征的创新中心，提升创新中心发挥影响力,为高新区企业在长三角拓展提供综合服务. |
| **绩效指标** | **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **指标值** |
| 产出指标 | 数量指标 | 指标1：项目入驻落地数量 | 5家 |
| 指标2：有效资源及项目对接、招引、推介数量 | 15家 |
| 指标3：有重要贡献成果数量 | 2家 |
| 指标4：组织重要有效资源赴高新区考察对接次数 | 2次 |
| 指标5：专项资源展示及对接活动 | 8场 |
| 指标6：创新创业及路演活动 | 5场 |
| 指标7:重点、专项资源对接会 | 8场 |
| 质量指标 | 指标1：质量合格率 | 100% |
| 指标2：引入企业合格率 | 100% |
| 时效指标 | 指标1：完成及时率 | 100% |
| 成本指标 | 指标1：成本控制率 | 100% |
| 效益指标 | 经济效益指标 | 指标1：引进外资 | 1000万美元以上 |
| 社会效益指标 | 指标1：提高知名度 | 显著 |
| 指标2：提升创新中心影响力 | 显著 |
| 生态效益指标 | / |  |
| 可持续影响指标 | 指标1：为高新区企业在长三角拓展提供综合服务 | 100% |
| 满意度指标 | 服务对象满意度指标 | 指标1：主管部门满意度 | ≥90% |
| 指标2：入驻企业满意度 | ≥90% |

1. 评价基本情况
2. 评价目的、评价对象和原则

为扎实推进枣庄国家高新区（杭州）创新中心运营工作，确保财政资金落到实处，取得实效，枣庄高新区财政局委托北京华盛中天咨询有限责任公司（以下简称“评价机构”）对“枣庄国家高新区（杭州）创新中心”项目进行绩效评价。坚持定量优先、定量与定性相结合方式，遵循科学规范、公正公开、分级分类、绩效相关的原则，于2020年10月29日至11月30日开展了评价工作。

本次绩效评价的对象为2020年度枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目，评价金额为565万元（全部为区财政资金），通过对项目主管单位和在高新区落地的企业进行走访调研，结合项目主管前期提供的证明材料和评价工作组财务、业务专家的意见，对本项目的决策、过程、产出和效果进行公正、客观的全方位评价，并总结评价过程中发现的问题，对项目的资金拨付、运营和后续管理提出具体建议，为加强本项目管理和下一步资金安排提供重要依据。

（二）评价指标体系

此次绩效评价从项目的决策、过程、产出和效果四个方面进行评价。指标体系由一级至四级指标及分值、指标解释、评价标准3个部分组成。（绩效评价指标体系详见附件1）

绩效级次分为4个等级：

综合得分在90分（含90分）以上为“优”；

综合得分在80～90分（含80分）为“良”；

综合得分在60～80分（含60分）为“中”；

综合得分在60分以下为“差”。

其中“优”表示成效显著，“良”表示成效明显，“中”表示成效一般，“差”表示成效较差。

四、评价结论

项目评价整体得分为83.5分，绩效评级为“良”。评价组通过基础数据采集、问卷调查、访谈、现场核查等方式获得的数据和资料，对枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目进行了独立客观公正的评价。总体上项目决策依据充分，程序规范科学，资金到位及时，拨付流程规范，各项制度健全且执行有效。项目实施在提升枣庄国家高新区知名度、引进外资等方面取得了良好的社会和经济效益，但同时也存在未按照合同约定进行年末绩效考核工作等问题。具体情况见下表：

表2：项目主要绩效完成情况表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **主要绩效指标** | **指标值** | **完成情况** | **完成情况说明** |
| 指标1：项目入驻落地数量 | 5家 | 5家 | 落地公司为：源科生物、光田文化、恒创达电子、活动日科技、诗蔻蒂。 |
| 指标2：有效资源及项目对接、招引、推介数量 | 15家 | 16家 | 项目对接、招引、推介公司或组织为：杭州产业创新协同服务联盟、北京盈科、浙商总会医学融合创新中心等共计16家单位。 |
| 指标3：有重要贡献成果数量 | 2家 | 2家 | 高新技术企业太原活动日网络科技有限公司已由高新区科技局牵头按批次变更，目前材料已提交山东省科技厅正在进行变更至枣庄高新区的程序；2020年5月27日，诗蔻蒂集团有限公司引入并到账外资1000万美元。 |
| 指标4：组织重要有效资源赴高新区考察对接次数 | 2次 | 2次 | 2020年5月，中航锂电杨晓伟博士带队考察产业并对接企业；2019年12月，北京纳捷诊断试剂有限公司考察高新区新医药产业园，并与园区企业洽谈对接。 |
| 指标1：引进外资 | 1000万美元以上 | 1000万美元 | 2020年5月27日，诗蔻蒂集团有限公司引入并到账外资1000万美元。 |

五、存在问题

（一）尚未按照合同约定进行年末绩效考核工作

按照合同约定，高新区管理委员会应在项目首个运营年（2019.7-2020.7）结束后，对枣庄国家高新区（杭州）创新中心进行年末绩效考评，并根据考评级次发放绩效奖金。现场评价时，高新区管理委员会尚未进行本项工作。

（二）具体资源对接服务政策不够明确

目前，本项目 “飞地模式”只在政府管理人员范围内较清楚，其它部门对“飞地模式”较陌生，尤其是工商、税务管理部门。在监管、外部资源引进及企业落户方面，虽然项目主管单位提供了一定的指导帮助，但仍存在一定难度（如工商监管、地址核查、银行开户等），落地不顺畅。

（三）高新区对“飞地模式”宣传、利用不够充分

枣庄国家高新区（杭州）创新中心的资源平台应尽可能发挥较广泛资源对接的功能。目前项目一定程度上存在“外热内冷”的情况。虽然在山东省内及外有了较高知名度，但枣庄高新区内除项目主管单位外，许多部门对项目功能及平台价值并不了解。项目运营方目前主要对高新区管委会和高新区投资促进局进行对接，而其他部门没有主动与枣庄国家高新区（杭州）创新中心的资源平台进行对接，使用项目平台的各项资源。

六、意见建议

（一）制定年末考核办法，及时开展年末考核工作

建议项目主管部门联合有关部门及时制定本项目的年末考核办法，按照办法对项目运营情况进行考核，并按照考核级次支付年末运营奖金，履行合同约定，激发员工干事创业的积极性，促进事业健康持续发展。

（二）明确各单位分工，出台企业落地标准流程

建议高新区管理委员会制定项目入驻企业入驻高新区的具体实施方案，明确各有关部门的分工，出台简便高效切实可行的企业落地办法，加强典型示范引领，进一步为在高新区落地的企业提供便利。

（三）加强宣传扩大效果，高效使用各项资源

建议高新区管理委员会加强对有关部门和单位的宣传培训，使项目主管部门以外的单位了解项目的作用和意义，项目运作的模式。号召各有关部门围绕自身职责，采取主动出击的方式对该项目提供指导并协调解决相关问题，积极使用飞地资源，充分发挥项目资源促进科技发展的最大作用。

**正文部分**

1. 项目基本情况

（一）项目立项

为加快新旧动能转换，打造在异地进行科技研发孵化的“创新中心”及招商引资的“双创飞地”，枣庄高新区拟在杭州设立枣庄国家高新区（杭州）创新中心，以期使枣庄高新区飞地建设模式更加优化、服务发展模式更持续，更好服务于企业，更有效嫁接资源，招引落地总部经济，促进当地经济创新，为高新区新旧动能转换的发展战略赋能。

（二）项目预算

枣庄国家高新区（杭州）创新中心2020年预算为565万元（全部为区财政资金），用于项目的年度经营服务费、耗能费以及其他费用。

（三）项目计划实施内容

2019年8月7日，高新区管委会在第11次主任办公会上研究议定了枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目，由浙江飞地科技产业发展有限公司（以下简称浙江飞地）负责运营服务与管理工作。该项目由浙江飞地为主体租赁物业及办公场所并负责本项目的运营管理服务工作；高新区管委会和高新区投资促进局作为甲方单位，负责对本项目的运行进行指导和监督，并对乙方提出的项目入驻、管理及考核办法进行审核。

（四）项目组织管理

高新区管委会和高新区投资促进局作为本项目的主管单位和甲方单位，负责按照《枣庄高新技术产业开发区（杭州）创新中心委托运营服务合同》，对本项目的运营提供指导、审核和资金政策上的支持，但不对该项目的费用进行兜底；浙江飞地作为项目运营单位，负责按照合同要求进行物业管理、运营管理、产业招商、公共服务空间运营、入驻企业投融资服务、项目路演和创新资源整合等围绕打造高品质“创新中心”所需的有关专业化服务。

二、项目绩效目标

项目以“一个中心、两个平台”为定位，打造成以科学技术创新、商业模式创新、体制机制创新为特征的创新中心，提升创新中心发挥影响力,为高新区企业在长三角拓展提供综合服务。

表3：枣庄国家高新区（杭州）创新中心绩效目标申报表

|  |  |
| --- | --- |
| **年度总体目标** | **预期目标** |
| 以“一个中心、两个平台”为定位，打造成以科学技术创新、商业模式创新、体制机制创新为特征的创新中心，提升创新中心发挥影响力,为高新区企业在长三角拓展提供综合服务. |
| **绩效指标** | **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **指标值** |
| 产出指标 | 数量指标 | 指标1：项目入驻落地数量 | 5家 |
| 指标2：有效资源及项目对接、招引、推介数量 | 15家 |
| 指标3：有重要贡献成果数量 | 2家 |
| 指标4：组织重要有效资源赴高新区考察对接次数 | 2次 |
| 指标5：专项资源展示及对接活动 | 8场 |
| 指标6：创新创业及路演活动 | 5场 |
| 指标7:重点、专项资源对接会 | 8场 |
| 质量指标 | 指标1：质量合格率 | 100% |
| 指标2：引入企业合格率 | 100% |
| 时效指标 | 指标1：完成及时率 | 100% |
| 成本指标 | 指标1：成本控制率 | 100% |
| 效益指标 | 经济效益指标 | 指标1：引进外资 | 1000万美元以上 |
| 社会效益指标 | 指标1：提高知名度 | 显著 |
| 指标2：提升创新中心影响力 | 显著 |
| 生态效益指标 | / |  |
| 可持续影响指标 | 指标1：为高新区企业在长三角拓展提供综合服务 | 100% |
| 满意度指标 | 服务对象满意度指标 | 指标1：主管部门满意度 | ≥90% |
| 指标2：入驻企业满意度 | ≥90% |

三、评价基本情况

（一）评价目的

为扎实推进枣庄国家高新区（杭州）创新中心运营工作，确保财政资金落到实处，取得实效，枣庄高新区财政局委托北京华盛中天咨询有限责任公司（以下简称“评价机构”）对“枣庄国家高新区（杭州）创新中心”项目进行绩效评价。通过对项目主管单位和在高新区落地的企业进行走访调研，结合项目主管前期提供的证明材料和评价工作组财务、业务专家的意见，对本项目程序的决策、过程、产出和效果进行公正、客观的全方位评价，并总结评价过程中发现的问题，对项目的资金拨付、项目运营和后续管理提出具体建议，为本项目的项目管理和下一步预算资金安排提供重要依据。

1. 评价对象和范围

此次绩效评价的对象为2020年度枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目，项目资金565万元（全部为区财政资金），采取现场评价的方式对该项目的资金管理、项目管理、项目效益等情况进行全面评价。

（三）评价依据

（1）中共中央、国务院《关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34号）；

（2）财政部《关于印发项目支出绩效评价管理办法的通知》（财预〔2020〕10号）;

（3）省委办公厅、省政府办公厅《关于全面推进预算绩效管理的实施意见》（鲁发〔2019〕2号）；

（4）省财政厅《山东省省级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》（鲁财绩〔2020〕4号）；

 （5）枣庄市财政局《枣庄市市级预算支出项目第三方绩效评价工作规程》（枣财绩〔2017〕3号）；

（6）项目申报书、实施方案、项目审批文件，招投标、合同管理、项目验收报告等有关项目管理的文件；财政资金预算指标文、资金到位及支出凭证等财务管理资料；

（7）其他资料。

（四）评价原则和方法

1.评价原则

按照科学规范、绩效相关、政策相符、依据充分、独立评价等原则，根据中共中央国务院《关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34号），山东省财政厅《关于印发<山东省省级项目支出绩效单位自评工作规程>和<山东省省级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程>的通知》鲁财绩〔2020〕4号等相关文件的规定，根据项目单位提交的材料，评价机构对本项目进行了评价。

2.评价方法

（1）专家咨询

为充分体现项目特点，准确、全面反映项目的资金管理和项目管理的效果，体现绩效评价的公平和客观，在评价过程中，采用专家评议法，根据需求适时邀请财务专家、业务专家合成现场评价小组，到项目现场采取勘察、问询、复核、访谈等方式，对枣庄国家高新区（杭州）创新中心的运营状态、招商引资引智方式、带动枣庄高新区经济发展情况等进行分析，及时提供专业的咨询意见。

（2）实地核查

为保证绩效评价数据的完整性，此次评价将进行实地核查，一方面对项目的档案资料进行现场核查和问询，保证原始数据的真实性；另一方面对枣庄国家高新区（杭州）创新中心在枣庄高新区注册或生产办公的企业进行实地勘察，进一步核实落地企业的发展模式、引进外资额情况、高新区对落地企业的扶持情况、落地企业对于高新区经济发展带动作用，确保评价结果的客观性。

（五）指标体系设计

本次绩效评价指标体系的设计依据山东省财政厅《关于印发<山东省省级项目支出绩效单位自评工作规程>和<山东省省级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程>的通知》鲁财绩〔2020〕4号的相关规定，结合项目实际对评价指标进行细化和调整，并采用德尔菲法、层次分析法，同时参照专家意见和以往经验确定指标的权重。另外，根据相关法律法规、项目绩效目标及相关管理办法，确定绩效评价标准。

此次绩效评价从项目的决策、过程、产出和效果四个方面进行评价。指标体系由一级至四级指标及分值、指标解释、评价标准、评价依据4个部分组成。其中一级指标4个，二级指标10个，三级指标19个，四级指标29个。（绩效评价指标体系详见附件1）

本次绩效评价级次分为4个等级：

综合得分在90分（含90分）以上为“优”；

综合得分在80～90分（含80分）为“良”；

综合得分在60～80分（含60分）为“中”；

综合得分在60分以下为“差”。

其中“优”表示成效显著，“良”表示成效明显，“中”表示成效一般，“差”表示成效较差。

（六）评价人员组成

此次评价组由工作人员和专家组成，其中专家具有相应资质或职称，在行业领域中具有多年的从业经验，同时多次参与过绩效评价工作并熟悉绩效评价的工作流程；工作人员具有丰富的项目管理经验并参与过类似的绩效评价工作。工作人员及专家分工如下：

表3：工作人员及专家分工情况表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **姓名** | **职责/职称** | **分工** |
| 1 | 李舒月 | 项目负责人/ PMP® | 负责整个评价工作的监督与控制，把控阶段性成果及最终成果的质量 |
| 2 | 杨鹏冲 | 项目经理/ PMP® | 负责评价工作前期准备、实施阶段及报告撰写各个阶段统筹安排 |
| 3 | 贾舒翔 | 项目经理 | 负责评价工作前期准备、实施阶段及报告撰写各个阶段统筹安排 |
| 4 | 姚型楷 | 项目成员 | 协助项目经理完成评价工作 |
| 5 | 王悦梦 | 项目成员 | 协助项目经理完成评价工作 |
| 6 | 宋亚楠 | 注册会计师/ PMP® | 作为财务专家对项目实施情况进行评价 |
| 7 | 王平 | 教授 | 作为业务专家对项目实施情况进行评价 |

（七）评价工作过程

本次绩效评价时间为2020年10月29日至11月30日，主要工作内容包括以下三个阶段：

1.评价准备阶段（10月29日-11月7日）

首先，研究政策、法规，制定初步方案。在明确委托方要求的前提下，评价机构搜集并分析相关法律法规、政策文件以及初步的项目资料，就评价背景、评价思路、评价对象和内容、评价方法和进度安排等制定初步工作方案和绩效评价指标体系报委托方审核，并依据委托方提出的意见进一步完善工作方案和指标体系。

其次，制定评价表格。评价机构根据工作需求制定现场评价工作底稿、实地调研记录表、评价意见表、专家工作协议等相关表格。

2.评价实施阶段（11月8日-11月20日）

评价机构依据工作需要组建评价小组到项目单位进行现场评价。采取勘察、问询、座谈、复核等多种方式，结合项目单位提供的项目资料，对项目的实施和完成情况进行核实，并对所掌握的有关信息进行分类、整理和初步分析，形成现场评价意见。

3.撰写并报送评价报告阶段（11月21日-11月30日）

根据现场评价意见和相关调研记录，对项目的立项、资金落实、业务管理、财务管理、项目产出、项目效益等情况进行分析评价，撰写《2020年度枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目绩效评价报告》，针对评价过程中发现的问题，提出合理性建议和改进措施，报送委托方，并根据委托方的意见进一步修改完善报告。

四、评价结论及分析

枣庄高新区投资促进局枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目绩效评价综合得分83.5分，绩效评定级别为“良”，评价组通过基础数据采集、问卷调查、访谈、现场核查等获得的数据和资料，对枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目进行了独立客观公正的评价。项目总体上立项依据充分、立项程序规范科学、资金到位100%、资金拨付流程规范，项目实施取得了明显的经济效益、社会效益和可持续影响。（各指标得分详见下表）

表4：枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目绩效评价得分表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价内容** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| 决策 | 15 | 11.8 | 78.67% |
| 过程 | 25 | 18.95 | 75.8% |
| 产出 | 30 | 27.75 | 99.16% |
| 效益 | 30 | 25 | 83.33% |
| **综合得分** | **100** | **83.5** | **83.5%** |
| **绩效级别** | **良** |

五、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况分析

决策指标分析

该一级指标分值15分，得分11.8分，得分率78.67%，具体包含项目立项、绩效目标和资金投入共计3个二级指标。

1.项目立项指标分析

该二级指标分值4分，得分1.8分，得分率45%。具体包括项目立项依据充分性，立项程序规范性2个三级指标。

1. 立项依据充分性。

项目立项符合2019年枣庄市政府工作报告中“大力发展‘飞地’经济，建立‘飞地’项目税收利益分享机制，打破行政区域界线实行项目转出地（招商地）与转入地（承接地）主体税收共享”的发展方向，且与高新区管理委员会、高新区投资促进局的工作职能息息相关。评价认为该项目立项依据充分。

（2）立项程序规范性。

2019年8月，高新区管委会在高新区第11次主任办公会上研究了有关杭州创新中心建设事宜，议定了高新区拟在杭州设立枣庄国家高新区（杭州）创新中心，并将所需资金列入财政预算。同月，高新区与浙江飞地签署了《枣庄高新技术产业开发区（杭州）创新中心委托运营服务合同》，启动本项目。

评价认为，本项目的立项依据充分，项目立项程序合规性有待提升，项目单位应留存本项目立项前高新区管委会对本项目的调研和磋商记录，增加本项目立项资料的完整性。

2.绩效目标指标分析

该二级指标分值4分，得分3分，得分率75%。具体包括绩效目标合理性、绩效指标明确性共计2个三级指标。

（1）绩效目标合理性

该项目总体目标较为合理，且绩效目标符合高新区管委会和投资促进局的工作职责。项目预期产出效益和产出效果与枣庄国家高新区（杭州）创新中心本年度发展方向契合。评价认为，该项目总体绩效目标较为合理。

（2）绩效指标明确性

该项目绩效目标申报表中的各项绩效指标较为明确，且除社会效益指标外均进行了一定的细化和量化。

评价认为，本项目的绩效目标合理，且绩效目标申报表中的大部分指标进行了细化和量化程度较高，可考核性较强。评价建议项目单位进一步量化社会效益指标，完善本项指标的可考核性。

3.资金投入指标分析

该二级指标分值7分，得7分，得分率100%。具体包括预算编制科学性和资金分配合理性2个三级指标。

（1）预算编制科学性。

项目本年度的资金按照浙江飞地提供的测算依据及《枣庄高新技术产业开发区（杭州）创新中心委托运营服务合同》进行测算：项目场地为2623.75平方米，租金为3.4元/平方米/天，物业费为9元/平方米/月，共需要租金及物业费353.94万元，押金为2个月场地租金53.52万元；合同约定本年度支付基础运营费及能耗费用共计150万元，综上，共需要项目资金为557.46万元，和本项目的预算金额565万元总体相符。

评价认为，本项目预算编制较为科学，测算依据合理。

（2）资金分配合理性。

目前，枣庄国家高新区（杭州）创新中心已完成首个年度（2019.8-2020.8）的运营工作，达成了年初制定的绩效目标。2019年9月，高新区管理委员会委托枣庄汇丰城市投资设施有限公司向浙江飞地支付首年度项目款557.46万元。

评价认为，本项目资金支出与项目运营方总体工作量和工作进度相符，资金分配合理。

（二）项目过程情况分析

该一级指标分值25分，得分18.95分，得分率75.8%，具体包含资金管理和组织实施共计2个二级指标。

1.资金管理指标分析

该二级指标分值12分，得11.95分，得分率99.58%。具体包括资金到位率、预算执行率、资金使用合规性3个三级指标。

1. 资金到位和预算执行率。

该三级指标分值共计6分，得分5.92分，得分率95.16%。

2019年8月，高新区管委会第11次主任办公会上议定了本项目本年度预算金额565万元；2019年9月，高新区管委会按照运营方实际申报费用，委托枣庄汇丰城市投资设施有限公司一次性支付项目款557.46万元。本项目资金到位率100%，预算执行率98.67%。

（2）资金使用合规性。

该三级指标分值共计6分，得分6分，得分率100%。

项目资金拨付和使用按照《高新区管理委员会财务管理办法》及相关法律法规执行，现场评价时未发现不合规支出。

2.组织实施指标分析

该二级指标分值13分，得7分，得分率53.85%。具体包括管理制度健全性、制度执行有效性2个三级指标。

1. 管理制度健全性。

该三级指标分值2分，得分2分，得分率100%。

为保障顺利实施，高新区管理委员会与浙江飞地在国家有关法律法规和《高新区管理委员会项目管理制度》的基础上制定了《枣庄高新区（杭州）创新空间管理办法》《枣庄高新区（杭州）创新中心管理服务补充办法》和《枣庄高新区（杭州）创新中心企业入驻管理办法》等一系列制度，并依照制度严格执行。

1. 制度执行有效性。

该三级指标分值11分，得分7分，得分率63.63%。

①组织机构健全性分析

高新区管理委员会和高新区投资促进局作为本项目的主管单位，负责与项目运营方一同制定年度运营计划以及对项目的开展和运行提供指导，并协同和督促项目按照计划实施。

项目运营方浙江飞地负责本项目的具体运营服务和管理工作，包括基本物业管理、运营管理、产业招商、公共服务空间运营、入驻企业投融资服务、项目路演等。

评价认为，本项目组织机构健全，分工明确。

②项目管理规范性分析

一是主管单位对项目的管理。

高新区管理委员会、高新区投资促进局作为本项目的主管单位，按照国家相关法律法规以及《枣庄高新技术产业开发区（杭州）创新中心委托运营服务合同》对浙江飞地年度运营情况进行年末绩效考核，并根据考核成绩支付年末绩效考核奖金。

二是运营方对入驻企业的管理

浙江飞地在“政府管宏观、企业管微观”的原则上按照制定了《枣庄高新区（杭州）创新空间管理办法》《枣庄高新区（杭州）创新中心管理服务补充办法》和《枣庄高新区（杭州）创新中心企业入驻管理办法》对中心进行管理，按照入驻企业进退机制对企业进行考核，决定是否可以继续享受优惠政策，并将违规或不达标企业进行清退。

③组织监控有效性分析

项目单位对本项目进行了较为有效的阶段性检查。2019年8月，浙江飞地完成项目办公场所装修工作，并按照合同提交支付申请，并将租赁合同、房租及物业费发票一并提交至高新区管委会。当月，高新区管委会审核后，委托枣庄汇丰城市设施投资有限公司进行等额支付。但高新区管委会和高新区投资促进局尚未对本项目进行年终绩效考核工作，未对合同中的年终绩效考核奖金进行支付。

评价认为，项目主管单位因与浙江飞地商讨年终绩效考核方案，在首个运营年结束后按时对本项目进行考核，履行合同约定事项。

④调整手续完备性

目前，本项目按照既定计划执行，尚未进行调整。

⑤档案齐全性

现场评价时，项目单位提供了本项目的企业入驻申请记录、入驻企业考核记录、创新中心管理制度及相关管理办法、项目推荐函等有关材料。评价认为，本项目档案内容齐全且管理较为规范，项目档案齐全性较好。

（三）项目产出情况

该一级指标分值30分，得分27.75分，得分率92.5%，具体包含产出数量、产出质量、产出时效和产出成本共计4个二级指标。

1.产出数量分析

该二级指标分值21分，得分19分，得分率90.47%。具体包含产出数量共计1个三级指标。

产出数量分析

该三级指标分值21分，得分21分，得分率100%。

1. 项目入驻落地数量分析

目前，枣庄国家高新区（杭州）创新中心已有国晟电池、百望云、恒晟科技等6个项目入驻，源拓医学、诗蔻蒂集团等5个项目已落地枣庄。评价认为，目前枣庄国家高新区（杭州）创新中心已超额完成了年初制定的绩效目标，项目入驻落地工作完成情况较好。

1. 有效资源及项目对接、招引、推介数量分析

目前，枣庄国家高新区（杭州）创新中心组织资源与枣庄高新区对接工作已达15次。湘湖基金小镇、浙江清华长三角研究院、浙商总会医学融合创新中心等15家大型机构和企业已与枣庄高新区进行洽谈并达成合作意向。

评价认为，目前枣庄国家高新区（杭州）创新中心有效资源及项目对接、招引、推介数量已达到初制定的绩效目标，本项工作完成情况较好。

1. 有重要贡献成果数量

①枣庄国家高新区（杭州）创新中心及时响应枣庄高新区《枣庄高新区高新技术企业倍增计划实施方案》，为高新区引入高新技术企业太原活动日网络科技有限公司。目前，高新区科技局已将变更材料提交山东省科技厅，进行高新技术企业变更至枣庄的相关工作。

②2020年2月，枣庄国家高新区（杭州）创新中心与上海源拓医学技术有限公司进行磋商，将其旗下的研发及人才中心从上海迁至枣庄国家高新区（杭州）创新中心，并将产业落地在枣庄高新区，实现“研发在一线城市，产业化落地枣庄高新区”。

综上，评价认为以上两项项目成果符合高新区产业发展政策、契合高新区未来发展规划，属于本项目中的重要成果。评价认为，本项已完成年初制定的绩效目标。成果良好。

1. 组织重要有效资源赴高新区考察对接次数

2019年12月，在本项目前期筹备阶段起长时间沟通的基础上，枣庄国家高新区（杭州）创新中心组织北京纳捷诊断试剂有限公司参观考察高新区新医药产业园，与产业西区公司领导对接，并与产业园澳德普济李博士洽谈合作事宜，尝试“以商招商、产业链招商”的模式。

2020年5月。在杭州飞地的组织下，中航锂电公司杨晓伟博士团队在枣庄高新区与高新区投资促进局进行洽谈和考察、对接相关企业，并于王广部书记商谈具体合作事项。

评价认为，本项目组织重要有效资源赴高新区考察对接次数已达到2次，完成了年初制定的绩效目标且效果良好。

1. 专项资源展示及对接活动

目前，枣庄国家高新区（杭州）创新中心已组织3次专项资源展示及对接工作。

2020年4月，浙江飞地联合中科院硅酸盐研究所、上海大学、浙江大学等高校在枣庄国家高新区（杭州）创新中心组织举办“上海-宁波-杭州-深圳优质资源共享交流会”。

2020年7月，浙江飞地邀请八戒知识产权、汇成知识产权等20余家高新技术企业及知名高企申报机构举办枣庄高新区高新技术企业招引推介会。

2020年4月，“网红经济新业态论坛”在枣庄国家高新区（杭州）创新中心举行，现场连线枣庄、宁波、上海等多地网红经济对接及产业关联项目互动。

综上，评价认为，枣庄国家高新区（杭州）创新中心组织了针对不同类型资源的展示及对接活动，已完成年初制定的绩效目标，本项完成情况良好。

1. 重点、专项资源对接会

根据项目单位提供的材料，2019年7月至2020年7月，枣庄国家高新区（杭州）创新中心组织了“直播、短视频、新媒体网红经济模式交流会”“转型升级、信息先行。枣庄高新区产业政策推介会”“新能源、新未来，长三角锂电行业交流会”等8次重点、专项资源对接会，推介了枣庄高新区产业、科技、人才相关政策，引起了良好的反响。

1. 创新创业及路演活动

根据项目单位提供的材料，2019年7月至2020年7月，枣庄国家高新区（杭州）创新中心举办了“飞图云影像”“创业先锋营”“大学生创业与就业指导”等8次创新创业路演活动，无路演事故发生。

2.产出质量分析

该二级指标分值3分，得分2.75分，得分率91.67%，具体包含入驻企业、项目成果共计2个三级指标。

1. 入驻企业分析

该三级指标分值1.5分，得分1.25分，得分率83.33%。

2019年7月至2020年7月，枣庄国家高新区（杭州）创新中心共计入驻6家企业，共有5家企业考核结果为“合格”，入驻企业合格率为85.71%杭州楚美生物科技有限公司因未通过项目运营方考核，已于2020年7月15日正式解除综合服务协议。目前该公司已按照要求办理枣庄国家高新区（杭州）创新中心。

1. 项目成果分析

根据项目单位提供的材料，枣庄国家高新区（杭州）创新中心2019年7月至2020年7月的项目产出成果均为合格，项目成果合格率100%。

3.产出时效分析

该二级指标分值3分，得分3分，得分率100%。

完成及时率分析

根据项目单位提供的材料，枣庄国家高新区（杭州）创新中心已按照绩效目标申报表和项目合同要求完成各项年度任务，本次评价未发现完成不及时现象，完成及时率100%。

4.产出成本分析

该二级指标分值3分，得分3分，得分率100%。

根据项目单位提供的材料，枣庄国家高新区（杭州）创新中心全年运营成本为557.46万元，符合项目合同内对于运营成本的约定且低于绩效目标申报表中的成本指标。故评价认为，本项目产出成本符合预期，项目成本控制情况良好。

（四）项目效益情况

该一级指标分值30分，得分25分，得分率83.33%，具体包含项目效益1个二级指标。

项目效益分析

该二级指标分值30分，得分25分，得分率83.33%，具体包含经济效益、社会效益、可持续性影响、服务对象满意度共计4个三级指标。

1.经济效益分析

该三级指标分值8分，得分8分，得分率100%。

2020年4月，枣庄国家高新区（杭州）创新中心引进香港诗蔻蒂集团入驻中心，经磋商后该集团意向在枣庄高新区注册成立外资公司，主要用于大宗商品跨境贸易、互联网平台建设和开展大宗商品跨境贸易业务，注册资本1000万美元。2020年5月8日，诗蔻蒂信息科技有限公司成功在枣庄高新区注册，并于5月26日到账资金1000万美元。

本项目通过引进外资，促进了高新区大宗商品跨境贸易及相关上下游产业链发展，在创造更多就业岗位的同时进一步为高新区涵养税源，评价认为本项目能够产生较好的经济效益。

2.社会效益

该三级指标分值8分，得分6分，得分率75%。

项目对枣庄高新区知名度提升情况分析。

通过成立枣庄国家高新区（杭州）创新中心，枣庄高新区打造了在长三角地区进行政策宣传和招商引智的窗口和全方位展示枣庄产业结构升级和新旧动能转换成果的宣传平台，有效的提升了枣庄高新区在国内的知名度。

项目在山东省内受到青岛、潍坊、济宁等市的政府机关及企事业单位学习、借鉴，部分地区以专题课形式学习“枣庄高新区飞地模式”。

在省级层面，吉林省政协副主席带队赴浙江杭州，听取“枣庄高新区（杭州）飞地建设及运营模式”，2020年6月，吉林省发改委公开文件中将“枣庄（杭州）飞地”列为2个标杆学习项目之一；浙江省发改委、省科技厅、长三角办公室将“枣庄高新区（杭州）飞地”列为重点参照调研项目之一。

综上，评价认为本项目作为宣传枣庄高新区现象的窗口，在省内外获得了较大的知名度，取得了较好的社会影响。

3.可持续性影响

该三级指标分值8分，得分5分，得分率62.5%。

枣庄国家高新区（杭州）创新中心对高新区政府和企业在长三角的拓展提升进行综合服务，对企业在中心的各项活动均提供了高质量全方位的服务，配备含“网、声、光、影”的移动设备，支持高新区本地企业与长三角地区实现高品质信息互联；项目内有关政府审批、枣庄-杭州两地联动的相关事项，在项目主管单位的支持下出台“零次跑”“上门服务”，简化企业的各项审批事项的办理流程。

评价认为，本项目为高新区政府和企业在长三角地区提供了较为有效的综合提升服务，目前已初见成效。

4.服务对象满意度

该三级指标分值6分，得分6分，得分率100%。

现场评价时，评价组向已入驻高新区生产办公企业和项目主管单位发放了满意度问卷，从中心的年度运营管理、高新区的政策扶持力度等多个方面进行了满意度调查。据统计，主管单位和已入驻的企业对本项目的年度运营情况和高新区的相关扶持政策都较为满意。经统计，项目满意度达100%。

六、项目主要经验及做法

项目通过打造在异地进行科技研发孵化的“创新中心”及招商聚才的“双创飞地”，实现了高端技术与本地产业链的有效嫁接，打破高端人才、高新企业难引难留的困局。

“飞地模式”顺应区域一体化协调发展的需求，既能保证现有行政区划竞争优势，又能冲破行政区划对经济制约的藩篱，实现资源的优化配置及双向导入。

1. 存在问题及原因分析

（一）尚未按照合同约定进行年末绩效考核工作

按照合同约定，高新区管理委员会应在项目首个运营年（2019.7-2020.7）结束后，对枣庄国家高新区（杭州）创新中心进行年末绩效考评，并根据考评级次发放绩效奖金。现场评价时，高新区管理委员会尚未进行本项工作。

（二）具体资源对接服务政策不够明确

目前，本项目 “飞地模式”只在政府管理人员范围内较清楚，其它部门对“飞地模式”较陌生，尤其是工商、税务管理部门。在监管、外部资源引进及企业落户方面，虽然项目主管单位提供了一定的指导帮助，但仍存在一定难度（如工商监管、地址核查、银行开户等），落地不顺畅。

（三）高新区对“飞地模式”宣传、利用不够充分

枣庄国家高新区（杭州）创新中心的资源平台应尽可能发挥较广泛资源对接的功能。目前项目一定程度上存在“外热内冷”的情况。虽然在山东省内及外有了较高知名度，但枣庄高新区内除项目主管单位外，许多部门对项目功能及平台价值并不了解。项目运营方目前主要对高新区管委会和高新区投资促进局进行对接，而其他部门没有主动与枣庄国家高新区（杭州）创新中心的资源平台进行对接，使用项目平台的各项资源。

1. 意见建议

（一）制定年末考核办法，及时开展年末考核工作

建议项目主管部门联合有关部门及时制定本项目的年末考核办法，按照办法对项目运营情况进行考核，并按照考核级次支付年末运营奖金，履行合同约定，激发员工干事创业的积极性，促进事业健康持续发展。

（二）明确各单位分工，出台企业落地标准流程

建议高新区管理委员会制定项目入驻企业入驻高新区的具体实施方案，明确各有关部门的分工，出台简便高效切实可行的企业落地办法，加强典型示范引领，进一步为在高新区落地的企业提供便利。

1. 加强宣传扩大效果，高效使用各项资源

建议高新区管理委员会加强对有关部门和单位的宣传培训，使项目主管部门以外的单位了解项目的作用和意义，项目运作的模式。号召各有关部门围绕自身职责，采取主动出击的方式对该项目提供指导并协调解决相关问题，积极使用飞地资源，充分发挥项目资源促进科技发展的最大作用。

1. 附件

附件1.2020年度枣庄高新区投资促进局枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目绩效评价指标体系

附件2.2020年度枣庄高新区投资促进局枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目绩效评价打分表

附件3.2020年度枣庄高新区投资促进局枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目问题清单

附件4.2020年度枣庄高新区投资促进局枣庄国家高新区（杭州）创新中心项目满意度调查问卷