



Disposizione Commissariale n. 46 /2011/COMM

## ADOZIONE DEL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE

### IL COMMISSARIO

- **Visto** l'art. 37 della Legge 23 luglio 2009, n. 99 che istituisce l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA);
- **Visto** il Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico dell'11 settembre 2009 con il quale sono stati nominati il Commissario dell'Agenzia e due sub Commissari, nonché il successivo Decreto del medesimo Ministro dello Sviluppo Economico del 9 settembre 2010 con il quale sono stati prorogati, con gli stessi compiti ed alle stesse condizioni, gli incarichi già conferiti;
- **Visto** l'art. 1 del citato Decreto di nomina che assegna al Commissario i poteri già intestati agli organi di amministrazione dell'Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente e le funzioni già intestate al Direttore Generale, dovendo il medesimo Commissario garantire anche la continuità dell'attività di valutazione e programmazione dei progetti in essere alla data di commissariamento dell'Ente;
- **Visto** l'art. 97 della Costituzione, come interpretato dalla giurisprudenza costituzionale, con particolare riferimento alla continuità dell'azione amministrativa quale corollario del principio costituzionale di buon andamento della Pubblica Amministrazione;
- **Tenuto conto** che ai sensi e per gli effetti dell'art. 37, comma 3, della Legge n. 99/2009, a seguito dell'insediamento del Commissario e dei sub Commissari, avvenuto il 15 settembre 2009, l'Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente (ENEA) è soppresso;
- **Visto** il D.Lgs 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- **Considerato** che, ai sensi dell'articolo 10 del citato Decreto, le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, un documento programmatico triennale denominato Piano della Performance, ed a trasmettere lo stesso alla CiVIT e al Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- **Considerata**, a tale riguardo, la Delibera CiVIT 112/2010 relativa a "Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance" e relativi allegati;

- 7 FEB. 2011



## DISPONE

- di adottare, in applicazione dell'art. 10 del D.Lgs 150/2009, il programma descritto nell'allegato documento "Piano della Performance", che costituisce parte integrante e sostanziale della presente disposizione (all. 1);
- di dare mandato alla "Struttura tecnica permanente" di supporto all'OIV-ENEA di completare tempestivamente la raccolta dei dati di competenza delle Unità scelte per l'attuale fase di prima applicazione dell'allegato "Piano della Performance", al fine di:
  - a) provvedere, d'intesa con l'OIV-ENEA, alla redazione degli allegati tecnici previsti dal piano stesso;
  - b) procedere alla implementazione delle metodologie già delineate nel "Piano della Performance", per consentire la sperimentazione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, nonché di quella individuale, con specifico riferimento al personale titolare di incarichi di responsabilità di strutture organizzative formali;
  - c) elaborare proposte migliorative del sistema di misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e dei tecnologi, al fine di armonizzarlo con il D.P.C.M. in via di emanazione.

Nel corso del presente anno, sulla base delle risultanze di quanto sopra illustrato, l'Agenzia apporgerà le eventuali modifiche che si renderanno necessarie per garantire, da un lato, un adeguato adempimento della normativa di riferimento e dall'altro, il massimo snellimento consentito delle relative procedure operative.

Roma,

7 FEB. 2011



**ENEA**  
Il Commissario  
(Ing. Giovanni Gatti)



**Allegato 1 alla disposizione n° 46 /2011/COMM**

-7 FEB. 2011



# **PIANO DELLA PERFORMANCE ENEA**

**(Delibera CiVIT 112/2010 in attuazione**

**dell'art. 10, comma 1, lettera a) del D. Lgs. N. 150/2009)**



**OIV:**

*Michele Cozzolino*

*Sergio Gargiulo*

*Marina Leonardi*

**Gennaio 2011**

## Presentazione del Piano



CARO LETTORE,

*Il presente piano triennale della performance 2011-2013, che definisce la struttura delle attività programmatiche dell'ENEA per il prossimo triennio, coglie l'esigenza di orientare su ben definite finalità ed obiettivi tutte le attività onde evitare dispersioni e sovrapposizioni, puntando a valorizzare al meglio le competenze e le risorse disponibili in termini finanziari, umani e strumentali.*

*Lo sviluppo di questo piano è avvenuto sulla base di riferimenti chiave quali:*

- *un'analisi della missione e dei compiti dell'Agenzia;*
- *l'individuazione delle priorità strategiche di ricerca e sviluppo nei diversi settori;*
- *la struttura delle competenze e capacità effettive e dei punti di eccellenza presenti;*
- *il posizionamento dell'ENEA all'interno del sistema della ricerca;*
- *la funzione di supporto tecnico-scientifico verso la PA e il mondo delle imprese;*
- *le linee programmatiche definite nel Programma Nazionale della Ricerca 2010-2012;*
- *le indicazioni programmatiche contenute nel FP7 della Commissione Europea e altri programmi di Azione.*

*Una nota caratteristica del Piano è data dalla messa in atto di un percorso valutativo, che investe tutte le attività ed è mirato a valorizzare, ottimizzare e rendere più efficienti e produttive le risorse impegnate nelle diverse strutture operative.*

*In un recente documento la Commissione Europea definisce la strategia necessaria per conseguire l'obiettivo di un'energia competitiva, sostenibile e sicura per i Paesi dell'Unione. Il documento individua le priorità di intervento per l'Europa nei prossimi dieci anni: la costituzione di un sistema energetico più efficiente, un mercato integrato a prezzi competitivi e forniture sicure, il consolidamento della leadership tecnologica e l'avvio di negoziati con i partner internazionali.*

*D'altra parte l'Agenzia Internazionale dell'Energia, nel suo ultimo rapporto sulle prospettive delle tecnologie energetiche al 2050, sottolinea con enfasi come quella "rivoluzione" auspicata da tempo per rispondere alle problematiche dei cambiamenti climatici sia un processo in atto e che un futuro a basse emissioni di anidride carbonica sia anche una soluzione efficace per accrescere il livello di sicurezza energetica e sostenere lo sviluppo economico.*

*La crescita dell'efficienza energetica dell'area OCSE; l'aumento degli investimenti pubblici in R&S nelle tecnologie a basso contenuto di carbonio; la comparsa nei listini di importanti compagnie automobilistiche di veicoli ibridi ed elettrici; la ripresa degli investimenti nel settore nucleare sono segnali di un processo ormai avviato, sostenuto - in controtendenza rispetto alle negative previsioni collegate allo svolgersi della crisi economica internazionale - dal buon andamento fatto segnare dagli investimenti nelle tecnologie low-carbon che nel 2009 hanno costituito oltre il 60% della nuova capacità di generazione elettrica in Europa.*

*La strada da compiere verso la costruzione di un sistema energetico più sostenibile è tuttavia ancora molto lunga.*

*Un recente studio realizzato per la Commissione Europea da autorevoli istituti di ricerca mostra infatti che, per conseguire gli impegni assunti all'orizzonte del 2020, sarebbe necessario triplicare i risultati finora conseguiti attraverso le politiche e misure finora adottate.*

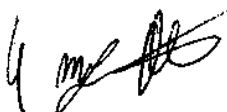
*All'interno di questo quadro l'Italia manifesta difficoltà nella tenuta competitiva della propria base industriale proprio nei nuovi settori delle tecnologie low-carbon. Si rende quindi necessario individuare politiche e strumenti in grado di attivare un vero e proprio processo di "accelerazione tecnologica" del nostro sistema energetico.*

*Al conseguimento di questo obiettivo concorrono le attività di analisi del sistema energetico nazionale e di costruzione di scenari condotte dall'ENEA al fine di identificare quelle traiettorie di sviluppo di lungo termine che possano consentire al Paese di conseguire insieme gli obiettivi di sicurezza energetica, sostenibilità ambientale e competitività economica.*

*Su queste tematiche le nuove funzioni di agenzia affidate all'ENEA con la legge 23 luglio 2009, n. 99, la "legge sviluppo", si aggiungono a quelle tipiche di ente di ricerca e rafforzano il mandato istituzionale a supporto del sistema Paese per l'individuazione di politiche energetiche e ambientali a sostegno di quei processi di innovazione necessari per conseguire uno sviluppo sostenibile e competitivo. Con questa Legge l'ENEA vede amplificate le capacità specifiche di intervento che è in grado di esplicare in ragione del grande bagaglio di competenze ed esperienze e del vasto repertorio di strumentazione di cui dispone nei suoi laboratori e Centri di Ricerca. In particolare l'articolo 37 della legge sottolinea il compito istituzionale dell'Agenzia ENEA di promuovere la ricerca e l'innovazione tecnologica e di assicurare la prestazione di servizi avanzati al Paese nei settori dell'energia, con particolare riguardo al settore delle fonti rinnovabili e dello sviluppo economico sostenibile. Il riferimento alla sostenibilità delle soluzioni energetiche sottolinea d'altra parte la priorità delle problematiche relative all'uso delle risorse che l'Agenzia affronta sviluppando le attività di analisi e di valutazione delle traiettorie tecnologiche nonché le condizioni e le opportunità connesse ai diversi scenari di sviluppo.*

*Il ruolo specifico e unico che riveste l'ENEA nel quadro della ricerca pubblica, comprende insieme funzioni di ente di ricerca tecnologica e funzioni di "agenzia" a supporto del "sistema Paese" (PA, sistema della produzione e dei servizi, cittadinanza). Tale condizione, se da una parte porta con sé la necessità di una sempre maggiore focalizzazione delle attività di studi, ricerche e servizi tecnologici sulle esigenze del Paese, dall'altra aggiunge credibilità ed efficacia ai processi di trasferimento tecnologico e alle attività sviluppate congiuntamente con l'impresa e a supporto del decisore pubblico.*

*Va sottolineato a questo proposito il ruolo attivo che l'Agenzia ricopre nell'ambito delle tematiche energetiche e ambientali: in particolare in relazione ai nuovi compiti previsti dalla legge Sviluppo in relazione al rilancio dell'opzione nucleare in Italia - rispetto ai quali è in atto il potenziamento delle attività per la ricerca e lo studio sui reattori di nuova generazione e per lo sviluppo delle attività di servizi avanzati per la qualificazione dell'industria - e per*



---

*ottemperare alla funzione di Agenzia nazionale per l'efficienza energetica affidata all'ENEA con il D.Lgs. 30 maggio 2008, n.115 per le quali è stata istituita una Unità Tecnica ad-hoc.*

*All'interno di questa logica si articola il processo di riorganizzazione che è in corso, e che si concluderà presumibilmente entro l'anno con la piena operatività dell'Agenzia, in coerenza con gli obiettivi e compiti definiti dalla norma istitutiva e con il decreto del Ministero dello Sviluppo economico.*

**Giovanni Lelli**  
Commissario ENEA



---

## INDICE

<b>1</b>	<b>Informazioni di interesse dei cittadini e degli stakeholder esterni.....</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Chi siamo.....</i>	<i>6</i>
1.2	<i>Cosa facciamo.....</i>	<i>6</i>
1.3	<i>Come operiamo.....</i>	<i>10</i>
<b>2</b>	<b>Identità.....</b>	<b>11</b>
2.1	<i>L'amministrazione "in cifre".....</i>	<i>12</i>
2.2	<i>Mandato istituzionale e Missione.....</i>	<i>18</i>
2.3	<i>Albero della performance.....</i>	<i>22</i>
<b>3</b>	<b>Analisi del contesto.....</b>	<b>25</b>
3.1	<i>Analisi del contesto esterno.....</i>	<i>25</i>
3.2	<i>Analisi del contesto interno.....</i>	<i>29</i>
<b>4</b>	<b>Obiettivi strategici.....</b>	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....</b>	<b>38</b>
5.1	<i>Obiettivi assegnati ai responsabili di struttura organizzativa.....</i>	<i>39</i>
<b>6</b>	<b>Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....</b>	<b>40</b>
6.1	<i>Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....</i>	<i>40</i>
6.2	<i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....</i>	<i>41</i>
6.3	<i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....</i>	<i>42</i>
<b>7</b>	<b>Allegati tecnici.....</b>	<b>45</b>





---

# **1 INFORMAZIONI DI INTERESSE DEI CITTADINI E DEGLI STAKEHOLDER ESTERNI**

## **1.1 CHI SIAMO**

L'art. 37 della "legge sviluppo" n. 99 del 2009 assegna all'ENEA i seguenti ruoli:

- a) funzione di Agenzia per prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia con particolare riguardo al nucleare e allo sviluppo economico sostenibile;
- b) promuovere l'attività di ricerca nel settore energetico e delle innovazioni tecnologiche e dello sviluppo economico sostenibile.

La "Funzione di Agenzia" si sviluppa su tre principali aree strategiche mediante le quali si realizza un rapporto diretto tra l'"offerta" ENEA e la "domanda" del Sistema Paese:

1. sistema della produzione e dei servizi
2. advisor della PA centrale e territoriale
3. comunicazione e formazione tecnico scientifica

Con riferimento al precedente punto b), l'Agenzia sviluppa le seguenti tematiche di ricerca:

### **Tecnologie Energetiche**

- Fusione nucleare
- Fissione nucleare
- Fonti rinnovabili
- Efficienza energetica
- Energetica avanzata
- Ricerca del sistema elettrico

### **Tecnologie Ambientali**

- Caratterizzazione, prevenzione e risanamento ambientale
- Tecnologia per il territorio, area, acqua
- Protezione sismica
- Biologia delle radiazioni e salute dell'uomo
- Sviluppo sostenibile ed innovazione del sistema agroindustriale
- Applicazioni delle radiazioni
- Tecnologie dei materiali
- Modellistica energetica ambientale
- ICT

## **1.2 COSA FACCIAMO**

Le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico riguardano principalmente lo sviluppo e la diffusione di tecnologie energetiche e ambientali finalizzate a:



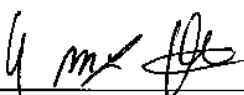
1. Efficientamento dei sistemi e dei processi per la produzione e gli usi finali dell'energia;
2. Utilizzo sostenibile di fonti rinnovabili di energia;
3. Utilizzo delle fonti fossili;
4. Utilizzo della fonte nucleare da fissione per la produzione di energia elettrica;
5. Utilizzo delle radiazioni ionizzanti;
6. Sviluppo della fusione nucleare;
7. Studio delle problematiche ambientali, del clima e degli effetti ambientali dei cambiamenti climatici

Le attività di Agenzia si sviluppano in vari campi e settori di attività aventi lo scopo di mettere a punto prodotti, servizi e metodologie al servizio dei vari operatori pubblici e privati del Paese, finalizzate ad accrescere la competitività del sistema economico italiano in un quadro di sviluppo sostenibile:

1. Il decreto legislativo n. 115 del 30 maggio 2008 ha assegnato all'ENEA il compito di Agenzia Nazionale per l'Efficienza energetica. Questo compito è attuato attraverso:
  - supporto tecnico-scientifico e consulenza per lo Stato, le Regioni e gli Enti Locali per la predisposizione degli strumenti attuativi necessari al conseguimento degli obiettivi indicativi nazionali di risparmio energetico;
  - supporto al Ministero dello Sviluppo Economico e alle Regioni ai fini del controllo generale e della supervisione dell'attuazione dei provvedimenti in materia di efficienza energetica;
  - verifica e monitoraggio dei progetti realizzati e delle misure adottate per il risparmio e l'efficienza energetica;
  - diffusione dell'informazione verso cittadini, imprese, pubblica amministrazione e operatori economici sugli strumenti, i meccanismi e il quadro finanziario e giuridico predisposti a livello nazionale e locale per la diffusione e la promozione del risparmio e dell'efficienza energetica;
2. Le attività di diffusione e trasferimento tecnologico si concretizzano in azioni che mirano a promuovere la diffusione e l'utilizzo delle competenze e delle risorse strumentali dell'Agenzia e delle sue partecipate.

In questo ambito l'ENEA:

- promuove e facilita l'incontro tra domanda e offerta di innovazione anche attraverso la partecipazione a reti nazionali e internazionali e a progetti di ricerca comunitari
- tutela e valorizza la proprietà intellettuale come i brevetti di invenzione, di modello, di marchio e i diritti di autore, attraverso accordi di licensing e la creazione di imprese ad alto contenuto tecnologico come gli spin-off



- supporta i processi di trasferimento tecnologico fornendo consulenza tecnica specialistica e promuovendo l'adozione di tecnologie ICT per l'interoperabilità e la dematerializzazione dei processi produttivi
- svolge attività di formazione sia in presenza che a distanza per favorire il trasferimento delle conoscenze e creare nuove figure professionali.

Alcuni esempi concreti di attività di Agenzia sono di seguito elencati nello specifico campo delle scienze e tecnologie nucleari (3-6):

3. Nel campo della radioprotezione, l'ENEA assicura il proprio expertise a tutte quelle attività mediche, industriali e di ricerca che richiedono l'impiego di radiazioni ionizzanti. La rete dei suoi laboratori di radioprotezione (IRP) è in grado di fornire una serie di servizi, soddisfacendo le diverse esigenze connesse alle misure di radioattività, alla dosimetria e alla taratura di strumentazione. Grazie all'attività continua di ricerca, sviluppo e qualificazione e tramite il costante rapporto e confronto con la realtà internazionale, IRP mantiene elevato il livello di competenza in dosimetria e radioprotezione.
4. Nel campo della metrologia delle radiazioni ionizzanti l'Istituto Nazionale di Metrologia delle Radiazioni Ionizzanti dell'ENEA (Legge 11 agosto 1991 n. 273) assicura le condizioni per l'affidabilità della misura delle radiazioni ionizzanti in tutti i settori di interesse: radioterapia, radiodiagnostica medica, radioprotezione in campo ambientale e ospedaliero e nella ricerca scientifica.
5. Allo scopo di assistere gli operatori nelle varie fasi del trasporto di materiale radioattivo, l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (IAEA) ha richiesto agli Stati Membri la nomina di un Punto di Contatto Nazionale. Per l'Italia, il Ministero per lo Sviluppo Economico ha designato un funzionario ENEA che fornisce assistenza a quanti hanno difficoltà nel trasportare tale materiale entro il territorio nazionale, anche se solo in transito. Inoltre funge da interfaccia tra le Autorità Nazionali e la Segreteria della IAEA in tutte le fasi del trasporto.
6. Presso l'ENEA è anche attivo da molti anni un **Servizio Integrato** per la gestione dei rifiuti radioattivi di origine non elettro-nucleare presenti sul territorio nazionale. I compiti del Servizio Integrato comprendono la raccolta, il trasporto, la caratterizzazione, l'immagazzinamento e il trattamento-condizionamento di tali rifiuti. Con il Decreto Legislativo n. 52 del 2007 tali compiti sono stati estesi anche alle gestione delle sorgenti orfane (sorgenti radioattive delle quali non è possibile stabilire la provenienza). Il Servizio Integrato si avvale della collaborazione tecnica delle Autorità competenti in caso di rinvenimento occasionale di una sorgente radioattiva.
7. Con il Decreto Interministeriale sottoscritto dal MiSE e dal MIUR (registrato alla Corte dei Conti in data 22 novembre 2010) è stato affidato all'ENEA il compito di attuatore delle spedizioni in Antartide, mentre al CNR sono stati affidati i compiti di programmazione e coordinamento scientifico. Peraltro l'ENEA partecipa alle attività di ricerca nei settori della glaciologia e tecnologia.
8. Più in generale, nell'ambito delle proprie attività l'ENEA mette a punto e rende disponibili specifici strumenti per analisi e valutazioni a supporto di chi opera, Enti pubblici e privati, nei campi dell'energia, dell'ambiente e dell'innovazione.

9. Promuove la collaborazione con Enti ed Istituzioni di altri paesi nel campo scientifico-tecnologico, per la definizione della normativa tecnica, la partecipazione ai grandi programmi di ricerca e agli organismi internazionali, fornendo competenze specifiche.
10. Svolge un'intensa attività dedicata alle relazioni internazionali che si esplica in una fitta rete di relazioni bilaterali e multilaterali, con particolare attenzione all'Unione Europea:
  - a. partecipa a progetti finanziati prevalentemente da Programmi dell'Unione Europea, nonché a Piattaforme tecnologiche europee, reti, associazioni e iniziative internazionali;
  - b. supporta la partecipazione di propri delegati/esperti a comitati e gruppi internazionali su tematiche di RST di propria competenza;
  - c. mantiene relazioni con il Ministero degli Affari Esteri, gli Addetti scientifici italiani all'estero, gli attachés scientifici delle Ambasciate straniere in Italia, la Rappresentanza permanente italiana presso l'UE e, attraverso il proprio Ufficio di rappresentanza a Bruxelles, promuove la visibilità dell'Agenzia, fornendo strumenti di supporto allo sviluppo di Progetti e di attività di ricerca europei;
  - d. partecipa alla progettazione e all'organizzazione di eventi a carattere internazionale di particolare rilievo per le proprie attività di R&S.

L'ENEA svolge le proprie attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico avvalendosi di competenze ad ampio spettro e di avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate presso i nove Centri di Ricerca e cinque Laboratori di Ricerca. Tali infrastrutture, oltre ad operare nell'ambito dei programmi dell'Agenzia, sono a disposizione del mondo scientifico e imprenditoriale del Paese.

L'Agenzia è dotata anche di:

- una rete di uffici territoriali;
- un Ufficio di rappresentanza a Bruxelles.
- 

Gli uffici diffusi sul territorio sono a disposizione degli stakeholder esterni dell'ENEA, che includono organi istituzionali con il ruolo di indirizzo politico e controllo, istituzioni pubbliche, associazioni di imprese o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio; questi stakeholder vengono coinvolti sistematicamente attraverso incontri periodici al fine di contribuire alla definizione delle strategie ed obiettivi.

Per migliorare l'efficacia dell'interazione con gli stakeholder, l'ENEA ha promosso specifici programmi di comunicazione e/o divulgazione con lo scopo di aprirsi verso l'esterno e far conoscere e promuovere le proprie attività ("transfer of knowledge" mezzo per sostenere il trasferimento di tecnologie).

In questo modo si è creata una fitta rete d'interlocutori fidelizzati con i quali si sono ottenuti risultati importanti. Solo negli anni 2009 e 2010 sono stati organizzati circa quaranta convegni/workshop presso sedi ENEA. In **ALLEGATO A** viene riportato la lista degli eventi.



Le modalità con le quali si realizzano i programmi di "**outreach**" in ENEA sono tante e diverse tra loro: dalla realizzazione di mostre scientifiche e laboratori interattivi, all'organizzazione di dibattiti e momenti di incontro per la collettività nel suo insieme.

Dal 2006 uno strumento efficace di comunicazione è "**ENEA Web TV**" una modalità originale e unica nel panorama italiano di rappresentare il mondo della ricerca e della scienza.

Sul sito istituzionale ENEA sotto "comunicare la ricerca" è stato inserito un accesso dal titolo "ENEA Web TV" da cui si forniscono le News bisettimanali su sull'innovazione tecnologica e la sostenibilità con lo scopo di far crescere l'interesse dei cittadini verso le scienze, le tecnologie. In particolare i **canali tematici** riguardano:

- ambiente
- cambiamenti climatici
- biotecnologie
- energia
- rinnovabili e idrogeno
- risparmio energetico
- nucleare
- sismica e l'edilizia
- beni culturali
- ICT
- 

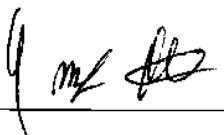
Su richiesta di Associazioni, Pubbliche Amministrazioni ed Enti Locali, l'ENEA realizza progetti di comunicazione per la promozione delle fonti rinnovabili e del risparmio energetico.

Sul fronte internazionale la comunicazione con gli stakeholder è meno diretta, essa si svolge mediante la stipula di Accordi istituzionali bilaterali e multilaterali, ma sono ben noti e circostanziati i temi più ampi del dibattito in corso, ai quali l'Agenzia si è prontamente adeguata nel tempo con la propria missione e visione per il futuro.

### **1.3 COME OPERIAMO**

La struttura organizzativa è articolata in tre tipologie di Unità:

- Unità tecniche impegnate nel raggiungimento degli obiettivi programmatici di natura tecnico-scientifica e/o servizi tecnologici rivolti ad utenti esterni; sono responsabili delle attività di ricerca, innovazione tecnologica e della prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia e dello sviluppo economico sostenibile, come previsto dalla legge di riforma ed operano nei nove centri di ricerca distribuiti sul territorio nazionale.
- Unità centrali ed Uffici di staff impegnate nel coordinamento delle attività di gestione e di supporto agli organi decisionali; esse assicurano il necessario supporto al vertice dell'Agenzia per le materie relative alla valorizzazione e gestione delle risorse umane, assicurano inoltre l'attività amministrativa, l'attività di controllo della gestione dei progetti attraverso il coordinamento dei relativi processi;
- Unità tecnico operative e di supporto gestionale impegnate ad assicurare il funzionamento dei Centri e delle altre Unità.



---

## 2 IDENTITÀ

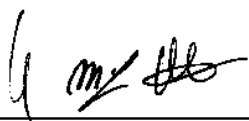
L'Agenzia ENEA è operativa dal 15 settembre 2009 con l'insediamento del Commissario (Ing. Giovanni Lelli) e dei sub Commissari (Dott. Enrico Elli e Prof. Avv. Pietro Maria Putti) incaricati di garantire l'ordinaria amministrazione e lo svolgimento delle attività istituzionali.

Un successivo apposito decreto del Ministro dello Sviluppo economico, da adottare con le modalità stabilite dal comma 4° del medesimo articolo 37 della L. 99/09, concluderà il processo di definizione e di organizzazione dell'Agenzia, definendone le specifiche funzioni e gli organi di amministrazione e di controllo.

L'ENEA possiede una rete di competenze tecnico-scientifiche omogeneamente diffusa nel Paese, rappresentata dai Centri di Ricerca presenti nelle regioni italiane.

La struttura organizzativa si articola nelle seguenti tre tipologie di Unità:

- Unità Tecniche - impegnate nel raggiungimento degli obiettivi programmatici di natura tecnico-scientifica e/o di servizio tecnologico agli utenti esterni;
- Unità Centrali ed Uffici di staff - impegnati nel coordinamento delle attività di gestione unitaria e di supporto agli organi decisionali;
- Unità tecnico-operative e di supporto gestionale - impegnate ad assicurare il funzionamento dei Centri e delle altre Unità.



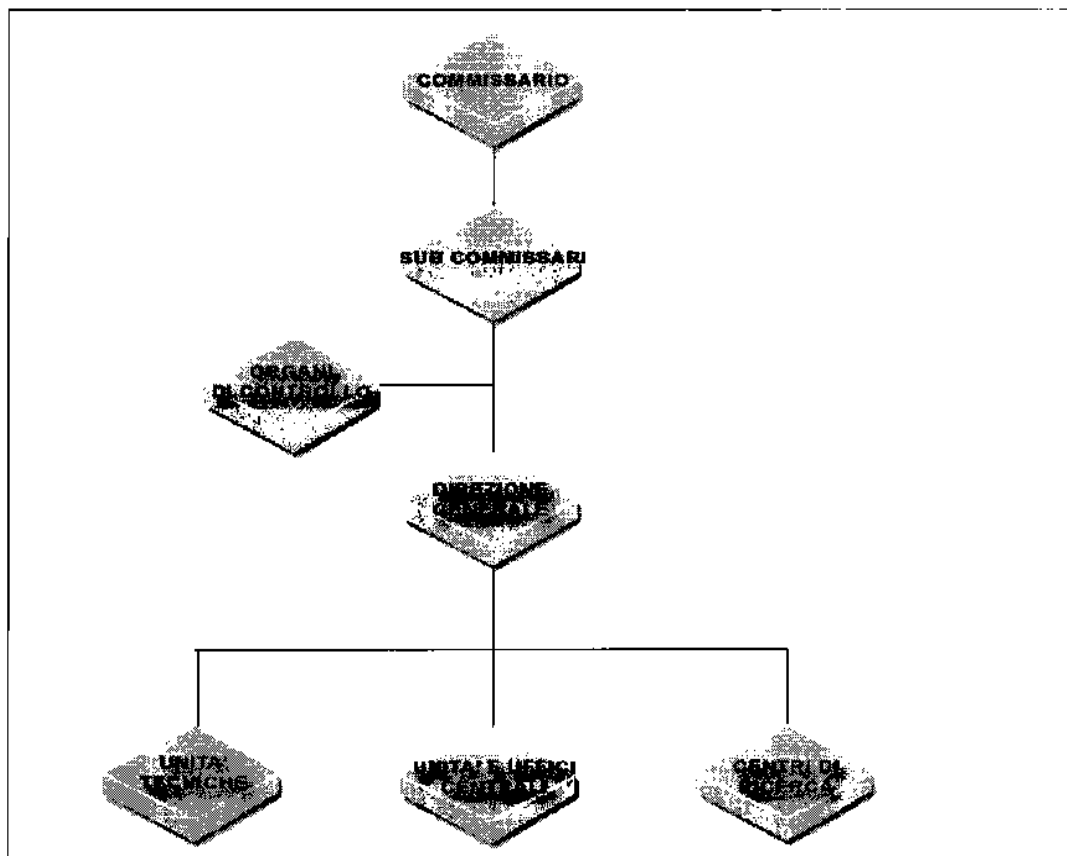


FIGURA 1.1 ORGANIGRAMMA DELL'ENEA

## 2.1 L'AMMINISTRAZIONE "IN CIFRE"

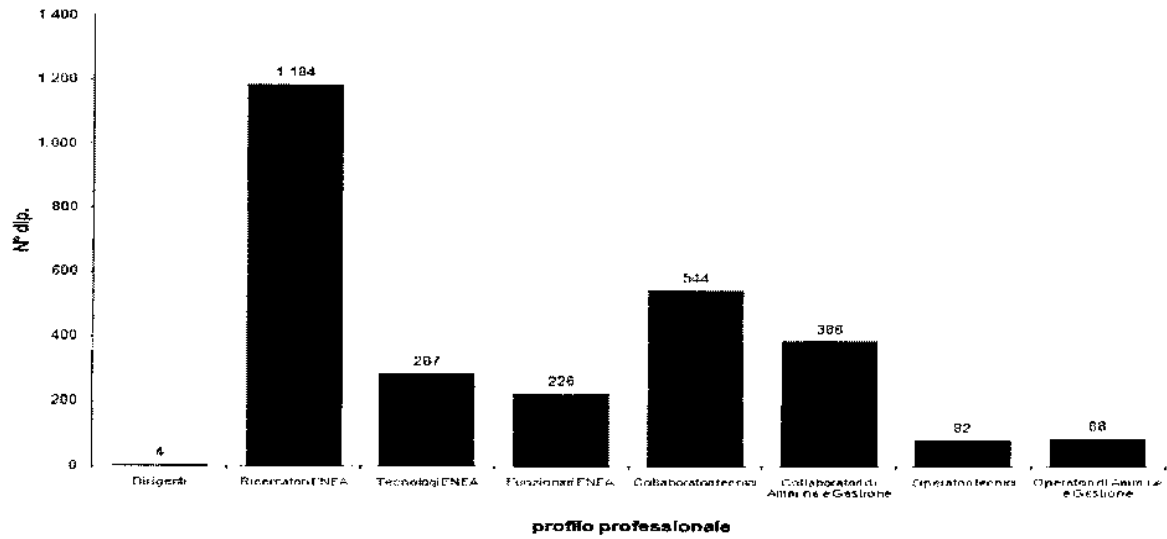
### RISORSE UMANE

La principale risorsa che l'ENEA mette a disposizione del PAESE, è rappresentata dall'elevata competenza e qualificazione tecnico-scientifica del proprio personale.

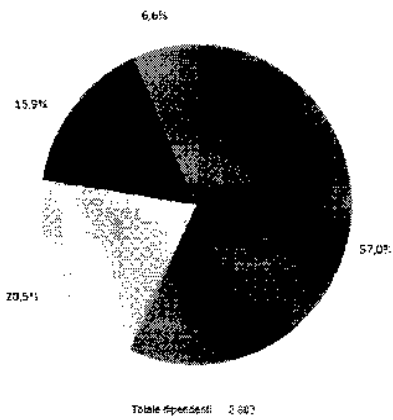
La dotazione organica approvata per l'ENEA è pari a 3.050 unità; mentre l'organico effettivo dell'Agenzia al 31 dicembre 2010 risulta costituito da 2803 persone di cui 385 nelle Unità centrali e di staff, 386 nelle Unità di funzionamento Centri e 2.032 nelle Unità tecniche.

La distribuzione del personale per profili professionale risulta costituita da:

**DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER PROFILO PROFESSIONALE E PER GENERE AL 31.12.2010 (compreso il personale a tempo determinato)**



Di seguito si riporta la distribuzione del personale per titolo di studio:



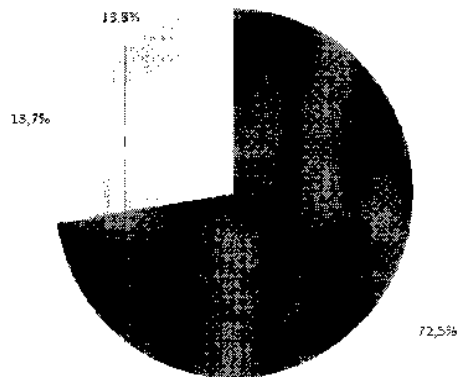
	UOMINI	DONNE	TOTALE
LAUREATI	1.095	502	1.597
TOTALE LAUREATI	1.095	502	1.597
DIPLOMATI TECNICI	530	44	574
DIPLOMATI AMMINISTRATIVI	197	140	337
TOTALE DIPLOMATI	727	284	1.011
NON DIPLOMATI	101	60	161
TOTALE GENERALE	1.927	846	2.773

FIGURA 2 DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO E PER GENERE AL 31.12.2010

La distribuzione del personale per unità organizzativa e per genere risulta:



LEGENDA	UNITA' ORGANIZZATIVE	UOMINI	DONNE	TOTALE
■	UNITA' TECNICHE (1)	1.438	696	2.032
□	UNITA' CENTRALI E DI STAFF (2)	145	241	386
□	UNITA' DI FUNZIONAMENTO CENTRI (3)	256	139	395
	TOTALE	1.837	966	2.803

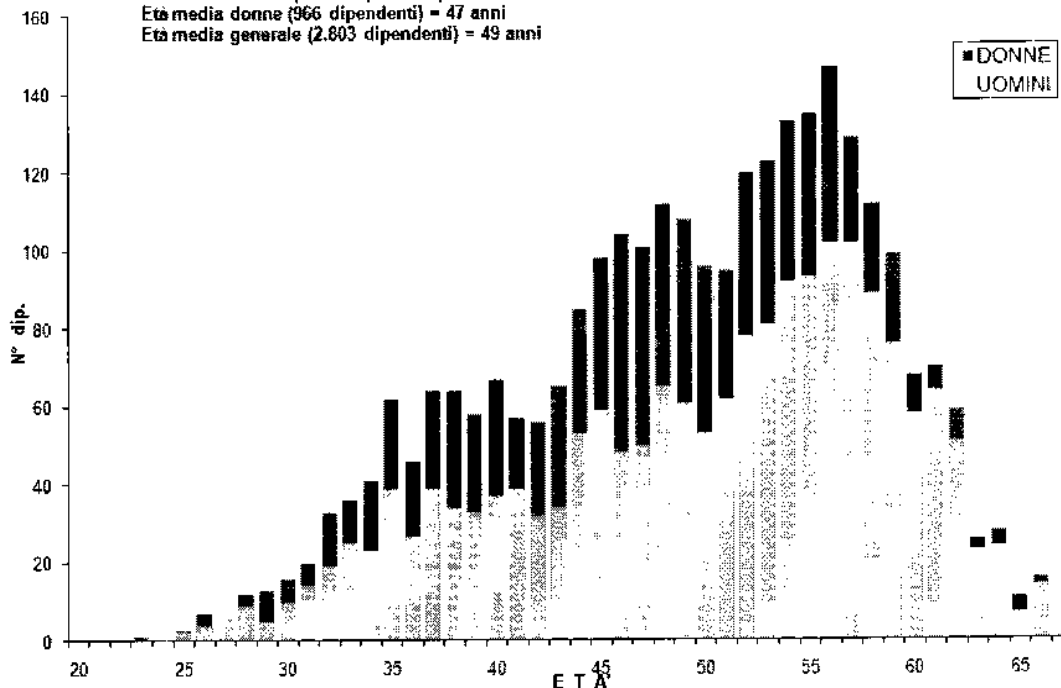


Totale dipendenti 2.803

FIGURA 3 DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER UNITA' ORGANIZZATIVA E PER GENERE AL 31.12.2010 (COMPRESO IL PERSONALE A TEMPO DETERMINATO)

### DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER ETÀ E PER GENERE AL 31.12.2010 (compreso il personale a tempo determinato)

Età media uomini (1.837 dipendenti) = 50 anni  
 Età media donne (966 dipendenti) = 47 anni  
 Età media generale (2.803 dipendenti) = 49 anni



## RISORSE FINANZIARIE

### Quadro finanziario generale e conseguenti decisioni operative

OIV - Organismo Indipendente di Valutazione

*[Handwritten signature]*

Il Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2011 ammonta a 217.685 migliaia di euro, di cui 166.693 migliaia di euro quali contributo ordinario dello Stato e 50.992 migliaia di euro dovuti ad altre entrate dell'Agenzia, escluse quelle derivanti da commesse esterne.

Tale somma risulta inferiore (per 20.292 migliaia di euro) a quella prevista per il 2010, per effetto del minore contributo ordinario dello Stato (166.693 migliaia di euro contro 187.312 migliaia di euro del 2010); le maggiori entrate a valere sul Fondo di rotazione di cui alla ex lege n. 183/87, di 2.167 migliaia di euro, ed i maggiori rimborsi di SOGIN e NUCLECO, di 982 migliaia di euro, sopperiscono ad una diminuzione delle rimanenti entrate di 2.822 migliaia di euro.

Per quanto riguarda le entrate da commesse esterne, la stima per l'anno 2011 è di 65.859 migliaia di euro contro 58.775 migliaia di euro previsti nel 2010.

L'incremento delle entrate programmatiche rispetto al 2010 è dovuto principalmente al potenziamento delle attività riguardanti l'Accordo di programma con il Ministero dello sviluppo economico per la ricerca di sistema, i cui finanziamenti sono previsti per il 2011 in circa 33.000 migliaia di euro, essendo finanziabile un nuovo filone di attività riguardante la fusione nucleare (*Broader approach*).

L'avanzo di amministrazione è previsto, alla fine del 2010, in 31.329 migliaia di euro, al netto del fondo accantonato per l'incentivazione al personale di 7.867 migliaia di euro. Delle 31.329 migliaia di euro, 24.208 migliaia di euro sono vincolate alle attività programmatiche. In definitiva, le risorse disponibili nel 2011, compreso l'avanzo di amministrazione, al lordo dei fondi accantonati, sono pari a 322.740 migliaia di euro, contro una previsione del bilancio assestato 2010 di 344.144 migliaia di euro.

Nel 2011 è, in ogni caso, perseguito l'equilibrio del bilancio di competenza, il cui risultato è conseguito attraverso un ulteriore contenimento delle spese di funzionamento rispetto al 2010.

Le entrate da commesse esterne sono utilizzate prioritariamente per assicurare le spese connesse alla realizzazione delle attività commissionate e, per la parte rimanente, per i programmi di ricerca autonomi dell'Agenzia e per la copertura delle spese di funzionamento. E' da osservare che i programmi di ricerca autonomi, contrariamente agli anni precedenti, risultano quasi azzerati.

A fronte di disponibilità da entrate da commesse esterne di 90.067 migliaia di euro (65.859 entrate dell'anno + 24.208 migliaia di euro di avanzo vincolato), le spese connesse alle attività programmatiche sono previste in 79.635 migliaia di euro.

Si evidenziano, in particolare, le risorse destinate al programma sulla fusione nucleare (RFX) di 1.000 migliaia di euro che vanno ad aggiungersi alle risorse europee relative al Programma EURATOM, alla gestione dei rifiuti radioattivi di 1.800 migliaia di euro ed all'informatica tecnico-scientifica di 2.100 migliaia di euro.

Sono confermate nel 2011 le limitazioni di spesa per il funzionamento, già introdotte nel 2009 e 2010, da conseguire non solo attraverso un'ulteriore razionalizzazione degli interventi connessi alle manutenzioni delle strutture e del patrimonio arboreo, alla pulizia dei locali, alla vigilanza nei Centri, al servizio facchinaggio, alla riduzione dei costi di noleggio autovetture, etc., ma anche attraverso una limitazione degli stessi servizi con interventi di riduzione degli importi nei contratti di appalto in vigore.

Per quanto riguarda i servizi aziendali erogati al personale (trasporto collettivo, mensa, medicina del lavoro, ecc.), le spese per il 2011 sono mantenute allo stesso livello del 2010.

Le spese di personale per la parte corrente risultano diminuite rispetto all'esercizio 2010 di oltre 6.000 migliaia di euro, in quanto per il 2011 non sono state previste risorse da accantonare sul fondo per il trattamento di fine servizio (TFS), risultando il fondo già disponibile al 31 dicembre 2009, incrementato della quota 2010 di 6.520 migliaia di euro, sufficiente a coprire il debito verso i dipendenti relativo al TFS.

Per quanto riguarda la situazione di cassa, il pagamento nel 2010 degli arretrati al personale per previste l'applicazione delle dinamiche dall'ex C.C.N.L. 2002-2005, l'erogazione del TFS ai dipendenti che hanno lasciato il servizio nell'ultimo trimestre del 2010 e le maggiori spese di personale per il passaggio al comparto, unitamente ad una riduzione del contributo dello Stato a 166.693 migliaia di euro non consentono di conseguire l'equilibrio del bilancio.

Pur prevedendo un'efficace azione di recupero crediti per un'entrata straordinaria di 9.000 migliaia di euro, per soddisfare i pagamenti previsti occorre fare ricorso ad un'anticipazione di tesoreria per 7.772 migliaia di euro.

Si riporta l'andamento delle risorse finanziarie degli ultimi anni, ivi inclusa la previsione di bilancio 2011.

Tabella sintetica delle risorse finanziarie	anno 2007 (consuntivo)	anno 2008 (consuntivo)	anno 2009 (consuntivo)	anno 2010 (pre- consuntivo)	anno 2011 (previsione)
CONTRIBUTO ORDINARIO DELLO STATO	194.522	160.378	163.754	187.312	166.693
ENTRATE PROGRAMMATICHE	35.838	47.814	50.339	58.775	65.859
ex Legge 183/87 (fondo di rotazione)	21.034	21.445	27.054	22.517	24.684
ALTRE ENTRATE (*)	48.184	43.278	24.581	28.148	26.308
TOTALE ENTRATE	299.578	272.915	265.728	296.752	283.544
Avanzo di amministrazione (include fondo innoce CCNL)	115.171	78.322	70.150	47.392	39.196
<b>TOTALE</b>	<b>414.749</b>	<b>351.237</b>	<b>335.878</b>	<b>344.144</b>	<b>322.740</b>

NOTA (\*) Entrate finanziarie da SOGIN e NUCLECO, proventi patrimoniali e contributi

Nello svolgimento delle proprie attività istituzionali l'ENEA opera con la seguente tipologia di committenza:

- ❖ Commissione Europea
- ❖ Amministrazioni centrali dello Stato (MSE, MIUR, MATTM, MAE)
- ❖ Amministrazioni locali ed altri Enti territoriali
- ❖ Società / Consorzi partecipati
- ❖ Università
- ❖ Enti di ricerca
- ❖ Industrie e Privati

### La logistica: sedi e centri

L'ENEA svolge attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico avvalendosi di competenze ad ampio spettro e di avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate presso i nove Centri di Ricerca e cinque Laboratori di Ricerca. Tali infrastrutture,

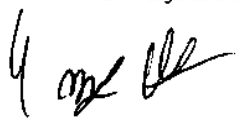
---

oltre ad operare nell'ambito dei programmi dell'Agenzia, possono essere impiegate dagli altri operatori tecnico - scientifici e dal sistema imprenditoriale del Paese. La Sede legale dell'Agenzia è a Roma. L'ENEA è inoltre dotata anche di:

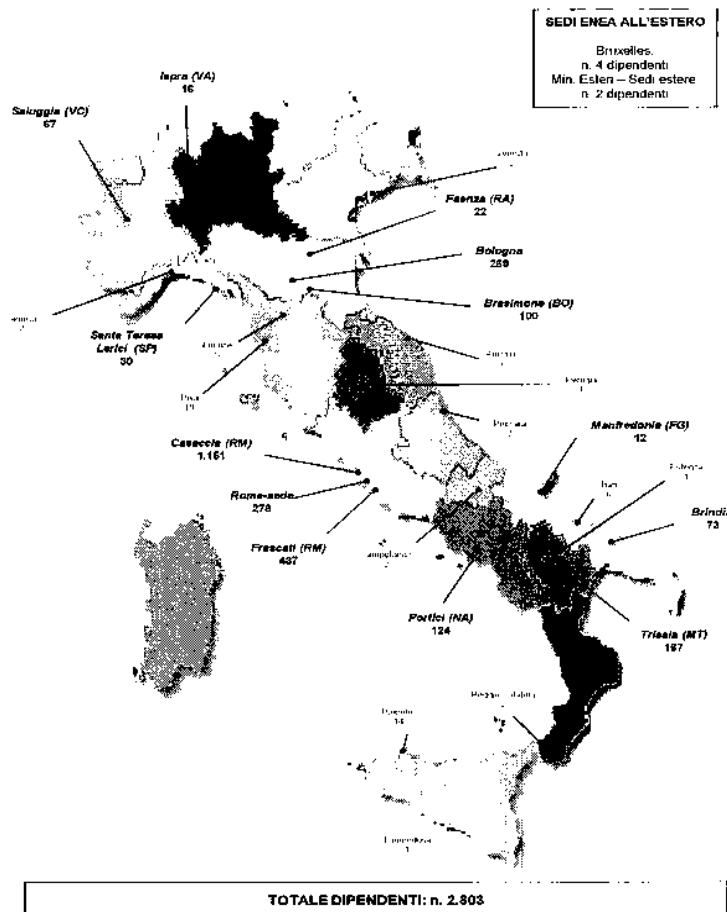
- una rete di sportelli territoriali, distribuiti su tutto il territorio nazionale, che forniscono servizi di informazione e consulenza alle amministrazioni pubbliche e alle realtà produttive locali sotto la responsabilità delle Unità Tecniche competenti;
- un Ufficio di rappresentanza a Bruxelles che ha il compito di promuovere e rafforzare l'immagine e la partecipazione dell'ENEA a livello comunitario, oltre a fornire informazione, consulenza operativa e supporto logistico alle Unità tecniche ENEA.

<b>Unità Tecniche:</b>	24
<b>Istituti</b>	2
<b>Unità di Progetto</b>	1
<b>Unità di Supporto Progetto Ricerche Antartide</b>	1
<b>Unità Centrali</b>	4
<b>Unità e Uffici di staff al Vertice:</b>	16
<b>Centri di ricerca:</b>	9

La sede legale dell'Agenzia è a Roma



**ALLOCAZIONE GEOGRAFICA DEL PERSONALE ENEA AL 31.12.2010**  
(compreso il personale a tempo determinato)



## 2.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

L'art. 37 della legge N.99 del 23 luglio 2009 (Legge Sviluppo) sopprime l'Ente per le Nuove Tecnologie, L'Energia e l'Ambiente ed istituisce l'Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile (ENEA) sotto la vigilanza del Ministro dello sviluppo economico.

Tale articolo, in particolare, stabilisce che la nuova "Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, ENEA" :

- È un ente di diritto pubblico finalizzato alla ricerca e all'innovazione tecnologica nonché alla prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia, con particolare riguardo al settore nucleare, e dello sviluppo economico sostenibile.
- Opera in piena autonomia per lo svolgimento delle funzioni istituzionali ad essa assegnate, e sulla base degli indirizzi definiti dal Ministro dello sviluppo

*Handwritten signature*

economico, d'intesa con il Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare e con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca.

- Svolge le rispettive funzioni con le risorse finanziarie, strumentali e di personale del soppresso Ente per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente (ENEA)<sup>1</sup>.

Il suddetto articolo di legge prevede inoltre che con decreto del Ministro dello sviluppo economico vengano determinati:

- Le specifiche funzioni, gli organi di amministrazione e di controllo, la sede;
- Le modalità di costituzione e di funzionamento;
- Le procedure per la definizione e l'attuazione dei programmi per l'assunzione e l'utilizzo del personale e per l'erogazione delle risorse dell'Agenzia.

Nelle more dell'emanazione del Decreto Ministeriale la gestione della fase transitoria è quindi affidata ad un decreto che nomina un commissario e due sub commissari a cui viene affidata l'ordinaria amministrazione e lo svolgimento delle attività istituzionali fino all'avvio del funzionamento della nuova Agenzia, con un successivo decreto<sup>2</sup>. L'ing. Giovanni Lelli viene nominato per un periodo di 12 mesi – successivamente prorogati per un ulteriore periodo di 12 mesi<sup>3</sup> – Commissario della nuova Agenzia con i poteri e le funzioni già intestate rispettivamente al C.d.A. e al Direttore Generale del soppresso Ente per le Nuove Tecnologie, l'Energia e l'Ambiente.

Nell'attuale fase commissariale è stato avviato un processo di riorganizzazione di competenze, strutture e funzioni, finalizzato a determinare da una parte l'articolazione in funzioni-obiettivo che discendono direttamente dal nuovo mandato istituzionale e, dall'altra una prima focalizzazione su alcune aree prioritarie di intervento che configurano l'articolazione della Missione dell'Agenzia.

## **2.2.1 MANDATO ISTITUZIONALE**

### **Le funzioni-obiettivo**

Le funzioni-obiettivo concretizzano la sfida attraverso la quale l'Agenzia intende misurare il suo potenziale di intervento mettendo a disposizione del Paese competenze, esperienze e capacità operative al fine di produrre innovazione, contribuire ad una maggiore sicurezza energetica del Paese e sostenerne la competitività promuovendo quello sviluppo economico sostenibile che è nella missione della nuova Agenzia.

In particolare possono essere individuate tre principali funzioni-obiettivo: ricerca e innovazione a supporto del sistema della produzione, dei servizi e della qualità della vita; Advisor alla PA centrale e territoriale a supporto delle scelte strategiche e degli interventi sul territorio; formazione tecnico-scientifica a supporto delle nuove professioni e diffusione delle conoscenze.

<sup>1</sup> cui al D. Lgs. 3 settembre 2003, n. 257

<sup>2</sup> DM Ministro dello Sviluppo Economico dell'11/9/2009

<sup>3</sup> DM Ministro dello Sviluppo Economico del 9/9/2010

### **1. Ricerca e innovazione a supporto al sistema della produzione, dei servizi e della qualità della vita**

Tale funzione implica l'effettiva apertura dei Centri e dei laboratori di ricerca all'impresa e quindi la messa a disposizione di informazioni, competenze e strumentazione tecnologica con l'obiettivo di:

- Fornire servizi avanzati per la qualificazione di sistemi e componenti tecnologici,
- Sviluppare attività congiunte di ricerca e sviluppo tecnologico nelle nuove frontiere della ricerca energetica e ambientale,
- Orientare le politiche di investimento delle imprese verso le nuove tecnologie "pulite" riducendo costi e rischi connessi all'avvio di programmi di innovazione.

### **2. Advisor alla PA centrale e territoriale**

Tale funzione qualifica l'ENEA quale braccio operativo del decisore pubblico nell'attuazione e nell'accompagnamento di politiche energetiche e ambientali attraverso l'affiancamento alle amministrazioni sia in sede centrale che territoriale. La funzione si esplica attraverso attività di studi e di analisi di scenari energetici e ambientali che, a partire dalla conoscenza della situazione e dalla interpretazione dei trend in atto, traggono gli obiettivi strategici prefigurando e costruendo i percorsi necessari al loro perseguimento.

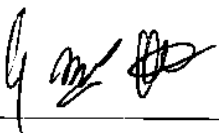
Riveste in questo ambito un particolare rilievo la capacità di leggere e rappresentare il territorio e le sue caratteristiche attraverso la "mappatura delle sue risorse e "vocazioni":

- Per identificare i termini, le modalità e gli strumenti da approntare per l'uso razionale e sostenibile delle risorse;
- Per l'individuazione delle aree/situazioni a rischio e la localizzazione degli impianti energetici;
- Per la definizione di politiche e misure per l'attuazione di strategie energetiche nazionali e regionali;
- Per l'individuazione di metodologie, tecnologie e strumenti per l'analisi, la caratterizzazione e l'intervento normativo e tecnologico.

### **3. Alta formazione e diffusione della conoscenza**

Tale funzione riveste un'importanza centrale ai fini dello sviluppo delle competenze necessarie a promuovere l'innovazione tecnologica per uno sviluppo economico sostenibile.

L'Agenzia ENEA si propone quale punto di coordinamento per la definizione e l'organizzazione di percorsi formativi inter-disciplinari in grado di fornire le diverse competenze necessarie per gestire i complessi processi di trasformazione delle realtà economiche e produttive. L'obiettivo è quello di definire figure professionali in grado di apportare al sistema Paese, e alle realtà imprenditoriali in particolare, competenze tecnico scientifiche per l'innovazione tecnologica e l'utilizzazione sostenibile delle risorse in ambito nazionale ed internazionale.



L'Agenzia, infatti, grazie alla sua rappresentatività internazionale e rilevanza scientifica, è in grado di "mettere a sistema" diverse esperienze coinvolgendo in un programma formativo omogeneo diverse realtà quali Università, Enti internazionali che operano nella diffusione dell'innovazione tecnologica per le imprese, industrie nazionali. Tali iniziative possono essere rivolte sia all'alta formazione di specializzazione post universitaria sia alla formazione più strettamente tecnica con il coordinamento di programmi dedicati a specifiche aree di attività con gli istituti di scuola superiore.

Per far crescere una cultura diffusa dell'energia rivestono, in questo ambito, un'importanza rilevante le attività di informazione, comunicazione e formazione tecnico-scientifica rivolte al grande pubblico (dai mezzi di comunicazione di massa al cittadino) e, in particolare, quelle mirate alle problematiche di accettabilità sociale delle scelte energetiche. L'obiettivo è quello di far crescere consapevolezza e coscienza delle tematiche dell'energia e degli effetti della sua produzione e utilizzo sul sistema ambientale e sociale, condizione necessaria per un coinvolgimento del corpo sociale nelle scelte.

## **2.2.2 MISSIONE**

### **LE AREE PRIORITARIE DI INTERVENTO**

#### **Uso sostenibile del territorio**

L'ENEA svolge attività di ricerca sui cambiamenti ambientali globali e per la simulazione degli impatti sugli insediamenti umani e sugli ecosistemi attraverso l'integrazione di competenze fra differenti discipline scientifiche ed economiche.

L'Agenzia mette a disposizione del sistema Paese le sue competenze per supportare la conoscenza dei fenomeni e valutarne l'impatto fornendo strumenti avanzati per la pianificazione e la gestione sostenibile degli interventi sul territorio. Le attività, gli strumenti ed i prodotti proposti permettono infatti di definire un *frame* dettagliato della conoscenza di base e di contribuire al coordinamento delle politiche di protezione e sviluppo sostenibile del territorio, in un quadro sinergico nei settori dell'ambiente, agricoltura ed energia sia a livello nazionale che locale.

Attraverso il ricorso ad un articolato sistema di strumentazione di cui dispone presso i suoi laboratori e Centri di Ricerca, l'ENEA opera nel campo dello studio della variabilità climatica, del monitoraggio e della valutazione degli impatti sul sistema ambientale ed economico; sviluppa modelli climatici e costruisce scenari per il sistema energetico ed ambientale nazionale.

#### **Sicurezza dell' approvvigionamento energetico**

Le capacità di analisi e valutazione del sistema energetico nazionale sviluppate all'interno dell'Agenzia consentono di fornire supporto al decisore pubblico per la definizione di politiche di intervento in campo energetico che rispondano all'esigenza di assicurare la sicurezza energetica e ottemperare agli obiettivi assunti dall'Italia in sede comunitaria.

D'altra parte le attività di ricerca e sviluppo di tecnologie per l'efficienza energetica, le fonti rinnovabili, l'uso pulito delle fonti fossili ed il nucleare contribuiscono

*G me AB*



---

all'accelerazione dei processi di innovazione del sistema della produzione e dei servizi nella direzione di uno sviluppo economico sostenibile e competitivo.

In particolare, attraverso la funzione di Agenzia nazionale per l'efficienza e il risparmio energetico, l'ENEA svolge supporto tecnico-scientifico e consulenza per lo Stato, le Regioni e gli Enti locali nonché attività di informazione verso cittadini, imprese, pubblica amministrazione e operatori economici. Con riferimento alla riproposizione dell'opzione nucleare, il mantenimento ed il costante aggiornamento ed approfondimento delle molteplici competenze tecnico-scientifiche e dei laboratori di ricerca (grazie anche ad una rafforzata presenza a livello internazionale), consentono inoltre all'ENEA di mettere a disposizione dell'industria nazionale un notevole ventaglio di attività che vanno dalle prove a supporto sino alla verifica funzionale di componenti e sistemi, accompagnando e supportando l'industria nel difficile processo della qualificazione nucleare.

### **Sostenibilità e competitività dei sistemi produttivi**

L'Agenzia ENEA opera a supporto della PA centrale e locale e del sistema produttivo (economico-industriale) al fine di favorire lo sviluppo economico sostenibile dell'intero Paese. Tale azione è svolta anche con interventi di trasformazione strutturale, mediante lo sviluppo di metodologie e di processi di innovazione tecnologica finalizzati a conseguire un livello di efficienza dell'uso delle risorse significativamente più elevato dell'attuale, riducendo allo stesso tempo il livello di inquinamento. L'innovazione dei processi produttivi (tecnologica e organizzativa), qualora stimolata da una regolamentazione condivisa, può conciliare obiettivi apparentemente incompatibili come competitività e sostenibilità.

Tale quadro di riferimento ha portato alla definizione del nuovo "status" di ENEA ed al rafforzamento di alcune sue tradizionali attività quali quella di "motore dell'innovazione tecnologica" come strumento di competitività economica e miglioramento delle prestazioni ambientali. In relazione ai sistemi produttivi, le attività di supporto al Ministero dello sviluppo economico, in base ai nuovi indirizzi strategici, affiancano alla tradizionale azione di ENEA nel settore della ricerca e dell'innovazione tecnologica anche la funzione finalizzata alla prestazione di servizi avanzati nel settore dello sviluppo economico sostenibile.

### **2.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance è una sezione fondamentale del Piano sia per la sua valenza di comunicazione esterna ed interna, sia per la sua valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance (**ampiezza e profondità**).

Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile, la loro



---

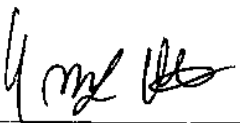
identificazione, gli outcome attesi (si veda l'articolo 8, lett. a), del decreto e la delibera n. 104/2010 p. 4).

Nella rappresentazione grafica dell'albero della performance, le aree strategiche sono state articolate secondo il criterio dell'outcome. Questa scelta è motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli stakeholder la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative.

Laddove l'articolazione delle aree strategiche per outcome non dovesse essere oggettivamente possibile, possono essere proposte articolazioni differenti. Nel caso ENEA viene adottata la logica di rappresentazione mediante le prospettive della balanced scorecard.

Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (unità tecniche, unità centrali, centri, etc.) anche se, in alcuni casi, un'area strategica può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa. Se la macro-struttura organizzativa (organigramma) è articolata per progetti, può esistere corrispondenza fra unità organizzativa e area strategica.

Si riporta di seguito il modello di albero della performance applicato all'Agenzia ENEA.





### **3 ANALISI DEL CONTESTO**

L'analisi del contesto è il prodotto di un processo conoscitivo attraverso cui viene definito il quadro complessivo di riferimento all'interno del quale l'Agenzia opera per il conseguimento del suo mandato istituzionale. L'analisi del contesto ha lo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'ENEA va ad operare;
- individuare le principali tipologie di soggetti che insistono sul bacino di intervento dell'Agenzia (soggetti che operano sul piano dell'offerta di prodotti e servizi utilizzatori e portatori di interessi);
- fornire una stima preliminare delle potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nell'attuazione degli obiettivi che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto agli obiettivi da realizzare.

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli stakeholder che influenzano significativamente il perseguimento degli obiettivi insiti nel mandato istituzionale.

Gli ambiti e profili di un processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, a tal fine si rimanda all'allegato B del presente piano). Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

#### **3.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

Lo sviluppo economico sostenibile viene in primo luogo perseguito attraverso la protezione e la valorizzazione dei risultati della ricerca tecnico-scientifica svolta nell'Agenzia; successivamente, si instaurano adeguati rapporti con le realtà industriali al fine di ottenere l'applicazione dei medesimi risultati all'attività produttiva, quindi si attivano idonee azioni di stimolo per favorire l'innovazione a livello di distretto o filiera



produttiva/commerciale, quindi si attivano iniziative per la diffusione delle competenze a livello di piccole e piccolissime imprese e di singoli cittadini.

La comunità internazionale ha identificato nello sviluppo sostenibile la vera sfida del millennio ed in particolare ha individuato nel tema della sostenibilità, economica ed ambientale, i modelli di produzione e di consumo.

Le sfide improntate allo sviluppo sostenibile possono essere raggruppate in tre categorie:

- quelle riguardanti l'ambiente (cambiamenti climatici, biodiversità e foreste, oceani, disponibilità d'acqua, disponibilità di energia, urbanizzazione, trasporti);
- quelle riguardanti lo sviluppo economico (produzione industriale, produzione e consumo, prodotti tossici e nocivi, mercati, commercio, istituzioni);
- quelle riguardanti lo sviluppo sociale (salute, educazione e formazione).

Nell'ultimo decennio l'elaborazione di strategie per lo sviluppo sostenibile, finalizzate al raggiungimento di importanti obiettivi di sviluppo tecnologico, ha visto l'impegno dell'Europa in primo piano. Due iniziative, in particolare, hanno orientato le strategie e le politiche in ambito comunitario ed ispirano la recente strategia "Europe 2020": si tratta del Piano d'Azione per le tecnologie ambientali, ETAP, e del Piano Strategico per le Tecnologie Energetiche, SET PLAN. È in questi ambiti e prospettive strategiche che si posiziona l'Agenzia ENEA con l'obiettivo di sostanziare missione e compiti insiti nel nuovo mandato.

La Comunità internazionale si è mossa fissando obiettivi a medio e lungo termine per lo sviluppo sostenibile, promuovendo e sottoscrivendo Accordi per affrontare specifiche problematiche sul clima. I temi affrontati e gli accordi siglati mettono in evidenza gli obiettivi di maggior rilievo da raggiungere:

- i cambiamenti climatici e le loro ripercussioni sulla produzione e l'uso dell'energia (in particolare quella proveniente dai combustibili fossili), e sulla prevenzione delle conseguenze negative dei cambiamenti del clima sull'ambiente, il territorio e la salute;
- la produzione di energia, la sicurezza energetica e l'uso sostenibile delle fonti energetiche;
- la gestione delle risorse idriche ed in particolare la disponibilità di acqua per gli usi idropotabili e sanitari, per l'agricoltura e per le attività produttive, compresi i problemi collegati alla siccità e desertificazione ed alla sicurezza alimentare;
- la perdita di biodiversità terrestre e marina mondiale (compresi i problemi della pesca), le modifiche degli ecosistemi forestali naturali e l'uso delle risorse genetiche;
- la povertà e tutela della salute, che affliggono soprattutto i paesi in via di sviluppo.

La Comunità Europea ha articolato questa strategia e attraverso l'integrazione di una politica volta a favorire la crescita economica, il progresso sociale e la tutela dell'ambiente intende garantire lo sviluppo sostenibile e migliorare la qualità della vita ai cittadini dell'Unione.

**Nel Programma d'azione per l'ambiente le iniziative di maggiore rilievo della UE sono:**

- Cambiamenti climatici: ridurre le emissioni di gas a effetto serra nell'atmosfera a un livello che non provochi cambiamenti artificiali del clima del pianeta. Le misure intraprese sono collegate all'attuazione del protocollo di Kyoto (ETS), al miglioramento dell'efficienza energetica e alla implementazione di misure volte a favorire la diffusione di tecnologie a basso impatto ambientale in tutti i settori dell'economia e, in modo particolare, nei settori dei trasporti e dell'energia;
- Natura e biodiversità: proteggere e ripristinare la struttura e il funzionamento dei sistemi naturali, arrestando l'impoverimento della biodiversità. I principali strumenti sono la strategia per la biodiversità (volta a garantire che tutte le politiche e le normative tengano conto degli impatti sulla biodiversità) e due testi legislativi vincolanti sugli habitat e sugli uccelli selvatici. I settori maggiormente interessati sono agricoltura, pesca, silvicoltura, turismo, commercio, cooperazione allo sviluppo, costruzioni, infrastrutture e industrie estrattive.
- Ambiente e salute: pervenire a una qualità ambientale tale da non produrre conseguenze o rischi significativi per la salute umana. Gli interventi proposti mirano a proteggere la salute pubblica e a migliorare le conoscenze sugli effetti sulla salute umana della esposizione ad agenti inquinanti (REACH, legislazione sulla qualità dell'acqua e dell'aria).
- Risorse naturali e rifiuti: garantire che il consumo di risorse non superi la capacità di carico dell'ambiente e dissociare dalla crescita economica l'uso delle risorse, migliorando l'efficienza di queste ultime e diminuendo la produzione di rifiuti. Per i rifiuti, l'obiettivo specifico è ridurre la quantità finale del 20% entro il 2010 e del 50% entro il 2050.

Il piano d'azione proposto nel documento "**Una politica energetica per l'Europa**" è incentrato sulla sostenibilità e sulla lotta ai cambiamenti climatici come presupposti per la competitività e per la sicurezza nel settore dell'energia. I provvedimenti varati fissano in modo vincolante il percorso che la UE intende intraprendere, da qui al 2020, per contrastare gli effetti sul clima dell'attuale livello di consumo energetico: almeno il 20% dell'energia primaria dovrà essere prodotta con fonti rinnovabili, le emissioni in atmosfera dovranno essere ridotte del 20%, l'Europa si impegna inoltre ad accrescere l'efficienza energetica fino ad ottenere un risparmio di energia del 20%.

- le azioni intraprese dalla UE definite con la strategia di Lisbona tengono conto dei fenomeni di globalizzazione in atto e della conseguente necessità di formulare adeguate politiche di sviluppo economico e di innovazione tecnologica. Le misure proposte fanno capo a:
  - sostenere la conoscenza e l'innovazione;
  - attirare maggiori investimenti e facilitare il lavoro;
  - creare più posti di lavoro e di migliore qualità.

Il VII programma quadro per la ricerca (2007-2013) mira a rafforzare **la competitività industriale** e a soddisfare le esigenze, in materia di ricerca, di altre politiche comunitarie. Il programma, stimola la creazione di centri di eccellenza nel settore della ricerca, e si articola in quattro componenti:

- **Cooperazione per sostenere azioni di ricerca**, svolte nell'ambito della cooperazione transnazionale, nelle aree salute, prodotti alimentari, agricoltura e

---

pesca, biotecnologie, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nano scienze, nanotecnologie, materiali e nuove tecnologie di produzione, energia, ambiente (ivi compresi i cambiamenti climatici), trasporti (ivi compresa l'aeronautica), scienze socioeconomiche e scienze umanistiche, spazio e sicurezza.

- o **Idee per sostenere la ricerca avviata** su iniziativa dei singoli gruppi di ricerca e svolta in tutti i settori da singole équipes nazionali o transnazionali.
- o **Persone** per incoraggiare la mobilità e rafforzare, quantitativamente e qualitativamente, il potenziale umano.
- o **Capacità per sostenere aspetti chiave come le infrastrutture di ricerca**; i raggruppamenti regionali; lo sviluppo del pieno potenziale di ricerca nelle regioni di convergenza e ultra periferiche dell'Unione europea; la ricerca a beneficio delle piccole e medie imprese (PMI); il sostegno allo sviluppo coerente delle politiche; le attività orizzontali di cooperazione internazionale.

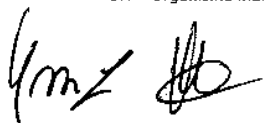
Negli ultimi anni, alla modesta crescita dell'economia italiana ha corrisposto un limitato innalzamento della domanda complessiva d'energia e dell'intensità energetica: i consumi energetici del settore industriale e di quello dei trasporti sono restati sostanzialmente stabili, mentre si è verificato un incremento sostenuto della domanda di energia per usi civili (dovuto principalmente all'aumento degli impianti di climatizzazione nel settore residenziale).

A causa dell'aumento esponenziale dei prezzi del petrolio e del gas, la forte dipendenza da questi combustibili e dalle importazioni estere ha comportato un cospicuo aumento della bolletta energetica nazionale. La dipendenza dai combustibili fossili dell'Italia, e in genere la dipendenza da fonti estere è più accentuata rispetto alla media europea, non è effetto di un "ritardo" recuperabile in tempi brevi ma di un difficile adeguamento del nostro Paese all'uscita dal nucleare.

In questo contesto, appare fondamentale adottare politiche che coniughino gli obiettivi di breve con quelli di lungo periodo. Se nel lungo termine politiche volte alla promozione delle fonti rinnovabili e all'aumento dell'efficienza energetica giocano un ruolo molto importante (sia per garantire una maggiore sicurezza energetica che per ridurre le emissioni inquinanti) è difficile che nel breve periodo si riesca ad eliminare la dipendenza dai combustibili fossili. Appare quindi fondamentale affiancare alle politiche di lungo termine politiche volte a ridurre il rischio - ambientale, fisico ed economico- connesso alla dipendenza dai combustibili fossili.

Una delle direttrici più rilevanti della politica energetica dell'ultimo decennio riguarda la liberalizzazione del settore e l'ingresso di logiche di mercato interconnesse e interdipendenti, superando l'assetto precedente basato su monopoli pubblici nazionali e logiche di "piano". Sotto questo profilo, l'Italia è uno dei Paesi UE più avanzati, avendo avviato il processo di promozione del mercato nel settore energetico ormai da oltre dieci anni, iniziando dal petrolio e poi con l'energia elettrica (1999) e con il gas naturale (2000). L'Italia, insieme all'Inghilterra, ha l'assetto di mercato più sviluppato (terzietà della rete elettrica, presenza di un'Autorità di regolazione indipendente dal Governo per la regolazione del servizio, numero di operatori e traders, ingresso di capitali stranieri), è l'unico Paese ad avere imposto al proprio monopolista elettrico la cessione di 15.000 MW ed ha la quota più elevata di interscambio UE.

Il nostro Paese, fin dai primi anni '80, ha messo in campo strumenti di supporto ed incentivo al risparmio energetico, sviluppando ad esempio le tecnologie di cogenerazione in campo industriale e, non a caso, fino a qualche anno fa, è stato il paese con la migliore



intensità energetica in Europa ma sta purtroppo progressivamente riducendo il beneficio derivante da questa posizione iniziale. Ciò è dovuto sia all'allineamento degli altri paesi europei verso standard più elevati, sia alla maggiore difficoltà e al maggior costo insito nel procedere ad un'ulteriore riduzione dell'intensità energetica.

Un ruolo particolarmente rilevante è giocato dalle Regioni cui spetta il compito primario di rendere operative le direttive statali attraverso la formulazione di programmi di sviluppo tecnologico, di piani energetici regionali e di iniziative per sostenere il risparmio energetico e le fonti rinnovabili.

Nel nostro Paese le imprese hanno difficoltà nell'accesso alle competenze di Università e Enti pubblici di ricerca; così anche per l'ENEA, i rapporti con le imprese hanno un carattere individuale e non scaturiscono da una azione coordinata dell'Agenzia.

### **3.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione.

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- 1) organizzazione;
- 2) risorse strumentali ed economiche;
- 3) risorse umane;
- 4) salute finanziaria.

La dimensione "organizzazione" comprende l'organigramma, l'individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) e, ove presenti delle "corresponsabilità", l'articolazione territoriale dell'amministrazione, il personale in servizio, ecc..

L'ambito di analisi interna riconducibile alle "risorse strumentali ed economiche" è attinente alla ricognizione delle infrastrutture, tecnologiche e non, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Nella tecnologia devono essere ricompresi non solo il fattore materiale di supporto ai processi e ai sistemi informatici, ma anche i "fattori immateriali".

L'ambito di analisi "risorse umane" evidenzia le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il turn-over e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione. Tali analisi sono riportate nella scheda "**ALLEGATO C**" al Piano secondo il format stabilito dalla CIVIT.

La cognizione dello stato di "salute finanziaria" deve essere inteso in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e dei sistemi contabili dell'ENEA.

Nel paragrafo 2.1 (**Risorse finanziarie**) è stato evidenziato il quadro generale delle risorse finanziarie con riferimento all'esercizio 2011, delle conseguenze sulla gestione contabile dell'Agenzia; nello stesso paragrafo è stata riportato l'andamento storico delle entrate dell'Agenzia e della sistematica riduzione del contributo ordinario dello Stato che non riesce a coprire per l'esercizio corrente neppure ai costi del personale.



Si fa osservare l'ulteriore criticità legata alla gestione finanziaria dell'Agenzia. Come risulta dal bilancio di previsione 2011, l'ENEA ha tra i suoi costi fissi il pagamento delle retribuzioni dei dipendenti, degli oneri connessi e irap oltre ai pagamenti per la somministrazione di servizi obbligatori di funzionamento che, in riferimento al bilancio 2011, ammontano complessivamente a oltre 220 milioni di euro.

Tali pagamenti sono scaglionati nell'anno per entità ed intervalli pressochè costanti.

Le entrate certe per l'ENEA, riscuotibili con regolarità, per fare fronte ai predetti pagamenti sono il contributo ordinario dello Stato, che per il 2011 ammonta a circa 167 milioni di euro. Tale ammontare può coprire solo parzialmente i citati pagamenti, per cui l'ENEA per i restanti pagamenti fissi deve provvedere con risorse proprie derivanti da entrate le cui riscossioni non sono congruenti con le esigenze di pagamento.

Infatti, queste ultime sono caratterizzate da elevata incertezza per quanto concerne la tempistica di incasso, per cui nella seconda parte dell'esercizio finanziario si determinano flussi di cassa negativi, che impediscono il rispetto dei tempi di pagamento.

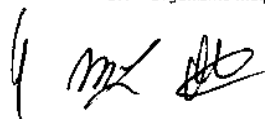
Inoltre, occorre provvedere a tutti gli altri pagamenti per le ulteriori spese di funzionamento e per lo svolgimento delle attività di ricerca sia autonome dell'ENEA, sia finanziate da soggetti terzi per circa 60 milioni di euro/anno.

E' evidente che la situazione di flusso negativo di cassa, data l'incidenza marginale del contributo dello Stato sul totale dei pagamenti dell'Agenzia, costringe la stessa ad assumere decisioni che non possono risultare coerenti con quelle tipiche di una Pubblica Amministrazione la cui spesa è a priori commisurata all'entrata.

In tale circostanza l'ENEA si trova costretta a ritardare i pagamenti, salvo ricorrere a prestiti temporanei.

In sintesi i **punti di forza** dell'ENEA che devono essere indirizzati a cogliere le **opportunità** esistenti sono riportati nel seguente elenco:

1. patrimonio di ricercatori e tecnologi con qualificazioni e competenze riconosciute a livello di eccellenza in ambito nazionale ed internazionale, in molti settori tecnologici;
2. capacità di gestire Laboratori scientifici e strumentazione di elevata qualità/complessità;
3. consolidata rete di collaborazioni in ambito nazionale e internazionale tra istituzioni scientifiche pubbliche/private;
4. stabile presenza in programmi di ricerca finanziati su base competitiva;
5. ottimo rapporto di collaborazione con le regioni;
6. diffusa presenza sul territorio delle strutture di ricerca con relativi rapporti e opportunità d'integrazioni con le realtà accademiche, con strutture finalizzate alla promozione dell'innovazione, con singole imprese o filiere, con piccoli operatori industriali, con il mondo della formazione e con i singoli cittadini;
7. presenza di una rilevante percentuale di personale con contratto di lavoro diverso dal tempo indeterminato.



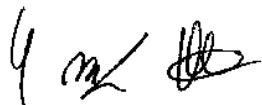
---

Ulteriori **punti di forza** dell'Agenzia sono riportate in sintesi di seguito:

1. definizione del regolamento di organizzazione e di funzionamento dell'Agenzia implementando elementi innovativi mirati all'efficienza, all'economicità ed alla valutazione del merito;
2. miglioramento dell'uso delle risorse e maggiore attenzione ai processi e criteri di valutazione della performance, prevedendone l'inserimento anche nel nuovo regolamento;
3. opportunità di definizione di mission e di nuove attività dall'avvio del Programma nucleare nazionale;
4. attuazione del Programma Nazionale Ricerca Antartide (PNRA);
5. opportunità di attivazione di nuovi grandi progetti di ricerca attraverso il Piano Nazionale della Ricerca;
6. opportunità offerte dai Programmi PON e POR;
7. possibilità di nuove convenzioni di ricerca con i Ministeri e le Regioni;
8. possibilità di nuovi Accordi Bilaterali/multilaterali con Enti/Agenzie internazionali omologhe;
9. possibilità di rafforzamento dell'impatto sulle le realtà produttive attraverso azioni di TT, spin-off ecc.
10. definizione del passaggio al comparto EPR ed applicazione del CCNI 2006-2009;
11. inserimento nel 2010 di 158 unità e la previsione di assumere nel prossimo triennio nella misura massima prevista dalla legislatura vigente.
12. attivazione della rete dei referenti per il trasferimento tecnologico:
  - ✓ partecipazione ad associazioni di alto livello (es. NETVAL) e a reti internazionali per la promozione dell'innovazione (es. TAFTIE);
  - ✓ stretta collaborazione con realtà regionali per la promozione dell'alta tecnologia (es. Rete Alta Tecnologia Regione Emilia-Romagna).

Per ENEA alcune **debolezze** possono divenire occasioni di miglioramento, ossia delle **opportunità di rilancio**; si riporta il seguente elenco sintetico:

1. età media dei ricercatori e tecnologi troppo elevata;
2. laboratori e strumentazione con organici sottocritici, con oggettive difficoltà a sopravvivere per cronica assenza del rimpiazzo di ricercatori e tecnici collocati o da collocare in quiescenza;
3. mancanza di fondi statali di investimento per nuove attrezzature e laboratori di ricerca e per la manutenzione delle infrastrutture esistenti;
4. sistema delle deleghe in contrasto con il contesto competitivo in cui opera l'ENEA;
5. in assenza nel prossimo triennio di strumenti contrattuali volti a valorizzare ed incentivare il personale, difficoltà a rendere coerente l'architettura contrattuale con D.Lvo 150/09 relativamente alla premialità;
6. creazione di una nuova classe dirigente;
7. ridefinizione dei processi interni per il miglioramento dell'efficienza a cura dell'amministrazione dell'Agenzia.



---

Rappresentano **punti di debolezza** che potrebbero essere **minacce** senza idonei piani di reazione:

1. la ridefinizione e la comunicazione all'interno/esterno della mission e degli obiettivi strategici dell'Agenzia;
2. le ripetute leggi di riforma comportano "continue riorganizzazioni interne e incertezza del quadro normativo";
3. necessità di armonizzazione in un'unica visione dell'Agenzia l'insieme delle visioni degli stakeholder;
4. competizione sempre più forte da parte degli altri soggetti pubblici e privati nell'accesso ai finanziamenti esterni (sia nazionali che comunitari);
5. insufficiente presenza/scarsa rappresentatività ENEA in lobbies (Distretti, Laboratori Congiunti, Consorzi, ecc.) presenti sul territorio.

I ricercatori hanno un ruolo importante nel determinare gli sbocchi sul mercato della proprietà intellettuale ma rappresentano anche un fattore critico perché spesso agiscono in modo non coordinato con le strutture interne dell'Agenzia; spesso si verifica una scarsa comunicazione fra la componente amministrativa e quella di ricerca e ciò comporta il venire meno di un interlocutore unico e affidabile verso le imprese che hanno, da parte loro, difficoltà a rapportarsi con gli ambiti della ricerca.

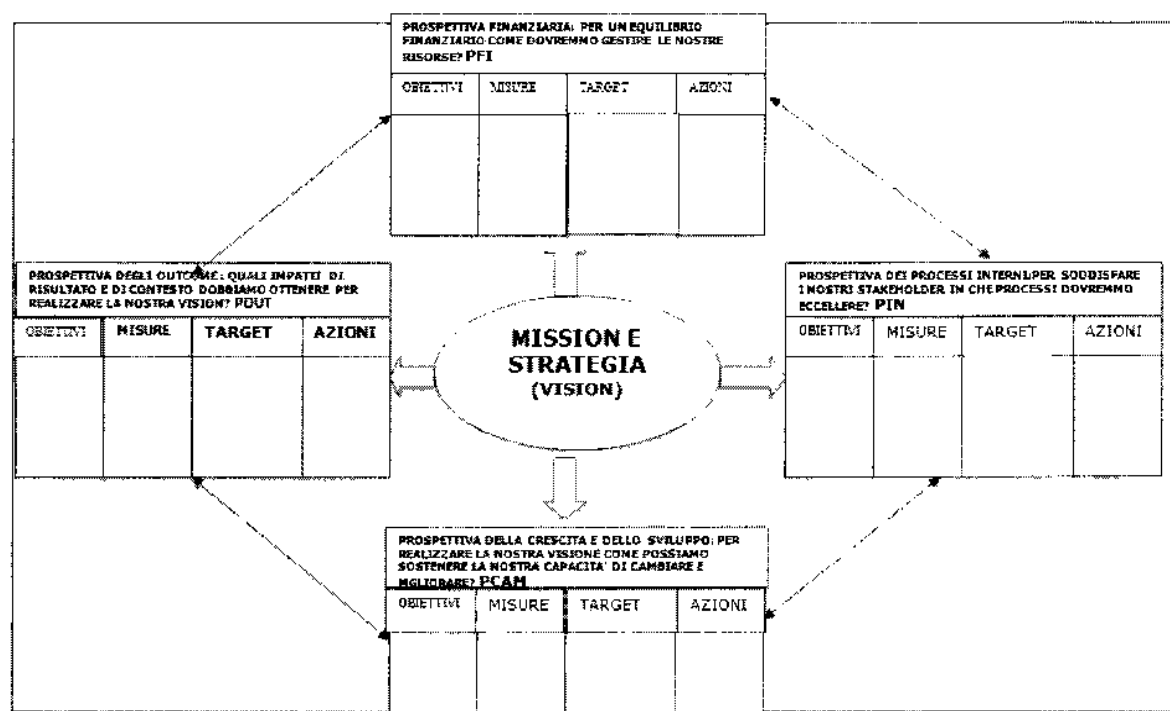
Il superamento di detta criticità si persegue mettendo a disposizione delle unità tecniche di Agenzia competenze consolidate e riconosciute nella progettazione delle fasi di *exploitation* e *dissemination* dei risultati dei progetti di ricerca e nella attivazione e gestione dei rapporti con le realtà industriali per massimizzare il trasferimento tecnologico della conoscenza sviluppata dall'Agenzia verso il mondo produttivo.

## 4 OBIETTIVI STRATEGICI

La strategia è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi e che indica le modalità con le quali l'amministrazione intende perseguirli.

All'interno della logica dell'albero della performance, le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici (comunque in un numero limitato) per i quali l'organizzazione è responsabile; essi sono programmati su base triennale.

Nella rappresentazione grafica dell'albero della performance, le aree strategiche sono state articolate secondo la logica di rappresentazione delle prospettive della balanced scorecard.



La Balanced Scorecard rappresenta, quindi, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione allo scopo di tradurre missioni e strategie in una serie completa di misure della performance, che forniscono un modello di struttura per un sistema strategico di misurazione e gestione. In tal modo viene a delinearsi un nuovo sistema di management in cui la Balanced Scorecard ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, prospettive di performance interna e di quella esterna.

La Balanced Scorecard assume un ruolo centrale nel tradurre la Mission e le Strategie aziendali in una serie di misure oggettive, intervenendo nelle diverse fasi del processo strategico in particolare per:

1. Chiarire e tradurre la visione e la strategia
2. Comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure

3. Pianificare, stabilire e adeguare le iniziative strategiche  
 4. Aumentare il feedback strategico e l'apprendimento

Di seguito a titolo di esemplificazione si riportano alcuni obiettivi della BSC.

PROSPETTIVA FINANZIARIA: PER UN EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO COME DOVREMMO GESTIRE LE NOSTRE RISORSE?								
AREA STRA	OB. STRA	DESCRIZIONE AREA STRATEGICA/OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET a fine triennio (proposto)	Plani - Azioni	TARGET 2011	TARGET 2012	TARGET 2013
PFI	PFI.STRA.01	Noi assicuriamo la variazione positiva del "Valore Aggiunto" (VA = valore della produzione tipica -- consumi di materie prime e servizi esterni)	VA =Valore della produzione - Consumi di materie prime e servizi	Margine =Variazione della produzione UT- Costo della produzione (escluso costo del personale)	1) Incremento dei proventi per attività di ricerca e sviluppo 2) Riduzione della spesa per spese correnti e servizi: Azioni UCA	anno 2011 Incremento entrate + 10%; decremento spese -5%	anno 2012: Incremento entrate + 0%; decremento spese -5%	anno 2012 Incremento entrate + 0%; decremento spese 0%
PFI	PFI.STRA.02	noi determiniamo una riduzione dei crediti di lungo periodo	% Riduzione dei crediti attivi a consuntivo	incremento degli incassi da entrate per crediti (residui attivi)	Piano azioni di recupero dei crediti Azioni UCA	incremento incassi su residui attivi (al netto COS) +5% rispetto Conto consuntivo 2010	incremento incassi su residui attivi (al netto COS) + 5% rispetto Conto consuntivo 2011	incremento incassi su residui attivi (al netto COS) + 5% rispetto Conto consuntivo 2012
PFI	PFI.STRA.03	Noi abbiamo la capacità di acquisire risorse esterne e noi abbiamo capacità di gestire progetti a finanziamento esterno	1) Entrata programmatica anno/costo totale del personale diretto ; 2) Spese rendicontate/spese budget (spese del personale + spese progettuali+overheads)	1) 75%; 2) > 90%	Azioni UCPIIC:	1) 60%; 2) >= 80% and < 85%	1) 70%; 2) >= 85% and < 90%	1) 75%; 2) >90%
PFI	PFI.STRA.05	Noi riduciamo i costi: siamo più efficienti	percentuale di riduzione di costo rispetto al 2010	40%	Razionalizzazione sistemi di trasporto collettivi mediante l'attuazione del progetto di cui al PROT ENEA/2010/67168/UCF S-GES	40%	0	0
			mq mediamente dismessi	3000 mq	Piano di dismissione edifici obsoleti	1000mq	1000mq	1000mq
			n° di sedi riallocate	10	Piano di riallocazione degli Uffici territoriali e dei CCEI(Centri di Consulenza energetica integrati)	10	0	0
			percentuale di servizi centralizzati e unificati	90%	Gestione centralizzata e unificata della fornitura di servizi	70%	80%	90%

**PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI: PER SODDISFARE I NOSTRI STAKEHOLDER IN CHE PROCESSI DOVREMMO ECCELLERE?**

AREA STRA	OB. STRA	DESCRIZIONE AREA STRATEGICA/OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET a fine triennio (proposto)	Piani - Azioni	TARGET 2011	TARGET 2012	TARGET 2013
PIN	PIN.STRA. 01	Noi vogliamo migliorare la Performance dei progetti di ricerca internazionali per l'attuazione dei Piani di azione Europei	valore annuo del finanziamento proveniente da progetti internazionali (EP_INT)	+15% (rispetto alla media degli ultimi tre anni delle "Entrate internazionali")	Piano di azioni a livello di UT e UC	+5%	+5%	+5%
PIN	PIN.STRA. 02	Noi vogliamo migliorare la Performance per l'attuazione dei Piani Nazionali	valore annuo del finanziamento proveniente da progetti internazionali (EP_NAZ)	+15% (rispetto alla media degli ultimi tre anni delle "Entrate internazionali")	Piano di azioni a livello di UT e UC	+5%	+5%	+5%
PIN	PIN.STRA. 03	Noi aumentiamo il nostro livello di maturità nella gestione del ciclo della performance ENEA	Incremento di livello maturità	noi ci proponiamo di passare dal livello 1 al livello 3 ( scala da 1-5)	Piano di azioni per l'implementazione delle infrastrutture e cultura manageriale orientata alla performance	Livello 1	Livello 2	Livello 3
PIN	PIN.STRA. 04	I nostri processi decisionali sono coerenti con il sistema competitivo della ricerca	tempo medio n. giorni per restituzione all'unità proponente dell'atto approvato	Tempo ritorno <= 20 gg lavorativi	Adeguamento sistema delle deleghe; efficienza iter libri firma verso il COMM e ritorno	Tempo ritorno <= 30 gg lavorativi	Tempo ritorno <= 25 gg lavorativi	Tempo ritorno <= 20 gg lavorativi
PIN	PIN.STRA. 05	Miglioriamo la tempistica dei pagamenti (ciclo passivo)	tempo medio (gg lavorativi) per il pagamento fattura dall'arrivo in ENEA	Tempo pagamento <=30gg. lavorativi	Da definire	Tempo pagamento <= 45gg lavorativi	Tempo pagamento <= 45gg lavorativi	Tempo pagamento <= 30 gg. lavorativi
PIN	PIN.STRA. 06	Vogliamo migliorare il "clima organizzativo" (indagine statistica su 500 dipendenti)	indicatore da Funzione pubblica (definire)	parametri Funzione pubblica	Somministrazione del questionario al personale a cura UCP	Metodologia e messa a punto questionario	rilevazione statistica	rilevazione statistica
PIN	PIN.STRA. 07	Noi garantiamo la qualità dei nostri servizi tecnico-scientifici	Documento sui servizi erogati	Mappa dei servizi tecnico scientifici (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia)	Costruzione 'Mappa dei servizi	Censimento dei servizi	costruzione mappa	customer satisfaction

**PROSPETTIVA DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE: PER REALIZZARE LA NOSTRA VISIONE COME POSSIAMO SOSTENERE LA NOSTRA CAPACITA' DI CAMBIAMENTO E MIGLIORARE?**

AREA STRA	OB. STRA	DESCRIZIONE AREA STRATEGICA/ OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET a fine triennio (proposto)	Piani - Azioni	TARGET 2011	TARGET 2012	TARGET 2013
PCAM	PCAM.STRA. 01	Noi vogliamo un ambiente di lavoro "Safe"	Check-list del Piano della sicurezza	100% di attuazione piano	Azioni per attuare il Piano della sicurezza D.LGS. n. 81/2008 informazione, ed addestramento di tutto il personale	100%	100%	100%
PCAM	PCAM.STRA. 02	Noi promuoviamo le pari opportunità	Indicatore in via di definizione con CPO	Non definito	In fase di approvazione del piano azioni positive della CPO	Non definito	Non definito	Non definito
PCAM	PCAM.STRA. 03	Noi assicuriamo l'adeguamento della struttura organizzativa formale in relazione alle linee di indirizzo dell'emanando decreto del MSE (ART.37 della Legge 99/09)	implementazione struttura organizzativa	definizione dei ruoli delle strutture organizzative. Ingegnerizzazione delle procedure amministrative.	Mappatura delle competenze ai fini della definizione degli organici; Piano di riallocazione e mobilità interna delle risorse nelle attività rendicontabili scientifiche (ricerca-servizi)	80%	+10%	+10%
PCAM	PCAM.STRA. 04	Noi garantiamo la trasparenza	implementazione delle categorie di dati e dei contenuti specifici individuati dalla CIVIT per il Piano Triennale per la Trasparenza	Grado di attuazione atteso 100%	Controllo di qualità dei dati. Attuazione del piano della trasparenza attraverso la pubblicazione sul sito ENEA dei dati organizzativi, gestionali ed amministrativi	80%	+10%	+10%
PCAM	PCAM.STRA. 05	Noi curiamo l'applicazione del CCNL 2006-2009	grado di armonizzazione e della normativa ENEA con quella del comparto	Riallocazione del personale nei profili del comparto. Adeguamento della struttura e delle retribuzioni. Adeguamento della normativa	Costruzione ed applicazione delle tabelle di equiparazione. Nuove retribuzioni entro dicembre 2011. Emissioni di circolari attuative	90%	+10%	0%

**PROSPETTIVA DEGLI OUTCOME: QUALI IMPATTI DI RISULTATO E DI CONTESTO DOBBIAMO OTTENERE PER REALIZZARE LA NOSTRA VISION?**

AREA STRA	OB. STRA	DESCRIZIONE AREA STRATEGICA/OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE	TARGET a fine triennio (proposto)	Piani - Azioni	TARGET 2011	TARGET 2012	TARGET 2013
POUT	POUT.STRA. 01	Noi comunichiamo con gli stakeholder	numero di eventi (convegni/workshop)	mantenere il numero dell'anno 2010	Definizione del Piano di coinvolgimento degli stakeholder nelle scelte strategiche	40	40	40
POUT	POUT.STRA. 02	Noi rafforziamo il ruolo dell'Agenzia come attore dell'innovazione sul territorio e promuoviamo l'adozione di tecnologie ICT per lo sviluppo sostenibile e l'efficienza energetica	1) Numero contatti (consulenze, visite, audit)/anno; 2) Numero Convegni-Workshop/anno; 3) Numero partecipazioni in Reti network/anno; 4) Numero Convenzioni stipulate con soggetti territoriali/anno	1) 50/anno; 2) 10/anno; 3) 7/anno. 4) 3/anno	Piano di comunicazione e azioni di analisi e qualificazione domanda. Attuazione dei progetti operativi finanziati dell'Unità	1) 30/anno; 2) 10/anno; 3) 7/anno 4) 3/anno	1) 40/anno; 2) 10/anno; 3) 7/anno 4) 3/anno	1) 50/anno; 2) 10/anno; 3) 7/anno. 4) 3/anno
POUT	POUT.STRA. 03	Noi promuoviamo la Proprietà Intellettuale e la creazione di nuove imprese	1. Numero brevetti/anno 2. Numero spin-off/anno	Consolidamento valori attuali (20-25 brevetti/anno, 3 spin-off/anno)	Definizione e implementazione di un Piano di sensibilizzazione sulla tutela della Proprietà Intellettuale e revisione del Regolamento Spin-off	{20-25 brevetti/anno, 3 spin-off/anno	{20-25 brevetti/anno, 3 spin-off/anno	{20-25 brevetti/anno, 3 spin-off/anno}
POUT	POUT.STRA. 04	Noi valorizziamo la proprietà intellettuale	1. Numero licenze/numero brevetti attivi 2. Spin-off con più di tre anni di vita/n. totale spin-off (5 su 9)	1) in corso di definizione 2) incremento del 20% rispetto alla media degli ultimi tre anni	Definizione e implementazione di un Piano della valorizzazione della Proprietà Intellettuale tramite applicazione della Disciplina ENEA per la proprietà industriale e utilizzo della Rete dei Referenti per il TT			Incremento del 20 % rispetto alla media degli ultimi tre anni
POUT	POUT.STRA. 04	Noi valorizziamo e diffondiamo le conoscenze dell'Agenzia attraverso azioni di formazione tradizionale e a distanza	1. Numero corsi e-learning (194) 2. Numero utenti/anno(15000) 3. Numero partecipanti qualificati/numero partecipanti totali (250)	1) Incremento del 5% del numero dei corsi 2) Incremento del 5% del numero degli utenti 3) +30%	Definizione e implementazione di un Piano di sviluppo di un programma e-learning di Agenzia. Attuazione dei progetti relativi all'attività di formazione			1) Incremento del 5% del numero dei corsi 2) Incremento del 10% del numero degli utenti

Gli obiettivi strategici per rafforzare il trasferimento tecnologico e di conoscenze dell'Agenzia sono indicati nella tabella precedente in cui vengono inseriti indicatori e target di performance ed i relativi piani operativi.



## 5 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi". Essi individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Con l'individuazione dei piani operativi si completa lo schema complessivo dell'albero della performance che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'Agenzia ENEA.

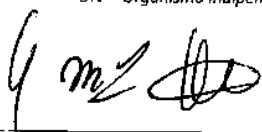
Considerato che il processo di misurazione e di valutazione della performance, per quanto attiene ai ricercatori e tecnologi che svolgono attività di ricerca, verrà definita solo a seguito delle indicazioni del D.P.C.M. in via di approvazione (art. 74 del D.l.vo 150/2009), in questa prima fase **l'analisi verrà limitata agli ambiti di valutazione delle attività gestionali ed amministrative svolte dalle unità centrali, unità di centro.**

Allo stato attuale l'ENEA si trova ad agire in assenza di un piano strategico formalizzato con la conseguente impossibilità di definire la maggior parte degli obiettivi strategici con impatto sul contesto esterno ed individuare i relativi outcome.

Nonostante questa difficoltà operativa, tenendo presente l'attuale struttura organizzativa e le nuove funzioni di Agenzia, possiamo ipotizzare una catena logica (albero della performance) che fornisce una rappresentazione dei legami tra il mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi che a loro volta vengono implementati attraverso una programmazione delle azioni e risorse necessarie. In altri termini, tale catena dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo al mandato istituzionale e alla missione.

Le attività che l'ENEA conduce sono prevalentemente di natura progettuale, ma anche di natura gestionale, cioè di supporto alle strutture tecniche. In questa prima fase saranno definiti gli obiettivi operativi riferiti esclusivamente alle attività di supporto gestionale. Queste saranno analizzate a livello di:

1. ENEA nel suo complesso, attraverso la valutazione dell'outcome e del grado di attuazione della strategia e dello stato di salute dell'amministrazione nel suo insieme;
2. Unità organizzative, attraverso la valutazione delle attività e dei servizi.



---

Gli indicatori di performance sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni, devono essere collegati agli obiettivi e fornire risultati coerenti con gli obiettivi stessi.

I target invece rappresentano i risultati che un soggetto si prefigge di ottenere, il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Gli indicatori utilizzati faranno riferimento ad un arco temporale annuale; saranno di natura gestionale, cioè riguarderanno processi amministrativi e processi inerenti le risorse umane.

L'infrastruttura a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance a livello operativo dovrà monitorare le attività delle Unità Centrali e quelle di supporto.

La definizione degli obiettivi strategici ha lo scopo di tradurre il mandato, che si legge in tabella, in obiettivi operativi. Gli attori coinvolti in questa fase sono:

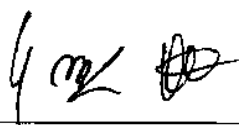
1. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Commissario), che definisce priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
2. i responsabili della struttura, in particolare Unità Centrale Amministrazione (UCA), Unità Centrale del Personale (UCP), Unità Centrale Pianificazione e Controllo (UCPIC), Unità centrale funzionamento e sviluppo Centri (UCFS), possono contribuire alla fase di definizione degli obiettivi strategici in quanto responsabili di attività di gestione e di amministrazione ed a conoscenza delle caratteristiche specifiche delle attività svolte.

### **5.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AI RESPONSABILI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Fermo restando il rispetto delle disposizioni del decreto e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della performance individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), in questa sezione del documento viene data evidenza delle risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità.

Nelle varie schede **dell'allegato D (Piani operativi)** verranno indicati i responsabili dei singoli obiettivi, gli indicatori, i target, la pianificazione di dettaglio delle azioni e tempi con relativi output, budget finanziari, il personale impegnato. Al riguardo si precisa che la redazione operativa di tali Piani è in fase di ultimazione.



## 6 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Lo start up del sistema di valutazione, come ampiamente descritto nei capitoli precedenti, sarà limitato alle Unità centrali ed alle Unità dei Centri.

Nel corso dell'anno 2011 (indipendentemente dal modello adottato successivamente per la valutazione dei tecnologi e dei ricercatori degli enti di ricerca) sarà effettuata una sperimentazione del modello di valutazione delle attività amministrativo-gestionali con alcune significative Unità tecnico-scientifiche (UTICT, UTT, STUDI) per effettuare una verifica sul campo, acquisire pareri e suggerimenti migliorativi.

Una particolare attenzione sarà dedicata alla messa a punto di una "SCHEDE RISULTATO" del singolo progetto per rilevare il contributo scientifico che ciascun contratto di ricerca o di servizio tecnico scientifico fornisce al raggiungimento di risultati riferibili ai livelli aggregati di obiettivi operativi/strategici.

La valutazione dei singoli contributi scientifici, effettuata con frequenza annuale, sarà affidata a gruppi di esperti di specifiche aree disciplinari ai fini di una valutazione dell'eccellenza dei prodotti della ricerca.

### 6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Tavola 4 Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE PERSONA DEDICATE	ARCO TEMPORALE (MESI)													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Definizione dell'identità dell'organizzazione <sup>(1)</sup>	COMM-OIV-STUDI-UCPIC	50					X									
Analisi del contesto esterno ed interno <sup>(1)</sup>	STUDI-OIV-UCPIC-UTT-UCP-RESRELPROM	100					X									
Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	COMM-OIV-UNITA' CENTRALI-CENTRI	130	X											X	X	
Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	COMM-OIV-UNITA' CENTRALI-CENTRI	300	X	X										X	X	
Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	COMM-OIV-RESRELCOM	50	X	X	X											

<sup>(1)</sup> Tali attività sono state completate a dicembre 2010, fermo restando che dovranno essere aggiornate (presumibilmente entro maggio 2011) in applicazione del previsto DM di riassetto dell'Agenzia.

Legenda: COMM: Commissario; STUDI: Ufficio Studi; UCPIC: Unità Centrale Pianificazione e Controllo; UTT: Unità Trasferimento Tecnologico; UCP: Unità Centrale Personale; RESRELPROM: Unità Informazione e promozione dei progetti ENEA; RESRELCOM: Unità Comunicazione.

Allo scopo di adempiere alla prevista adozione del Piano della Performance entro la scadenza di legge, è stato istituito un gruppo di lavoro composto dai responsabili delle unità centrali e centri che nel corso dell'esercizio 2011 verranno sottoposte alla misurazione delle performance ed alla successiva valutazione in coerenza con il sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Agenzia. Nel gruppo sono presenti i responsabili delle unità ed uffici di staff che supportano il Commissario per gli aspetti di strategie, studi, comunicazione, controllo di gestione. Al gruppo partecipano il responsabile STP di supporto all'OIV, i responsabili delle unità tecniche UTICT e UTT. Inoltre alcuni componenti del presente gruppo sono comuni anche con il gruppo di elaborazione del piano della trasparenza, ciò al fine di garantire una congruenza dei due documenti programmatici.

La composizione del gruppo di lavoro garantisce le competenze multidisciplinari richieste per la redazione delle varie sezioni del piano della performance.

Il compito principale del gruppo di lavoro è stato la redazione del documento di piano della performance attraverso le seguenti fasi:

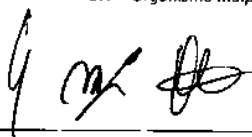
- definizione dell'identità dell'organizzazione
- analisi del contesto esterno ed interno
- definizione degli obiettivi strategici e delle strategie
- definizione degli obiettivi e dei piani operativi
- comunicazione del piano all'interno e all'esterno.

A tale scopo, sono state organizzate riunioni per illustrare agli interlocutori interni i contenuti del D.Lgs 150/09, nonché le finalità e le modalità di redazione del piano. Successivamente, è stata inoltrata alle unità (Unità centrali e Centri, UTT, UTICT, STUDI) la richiesta di contributi di testo al piano sulla performance.

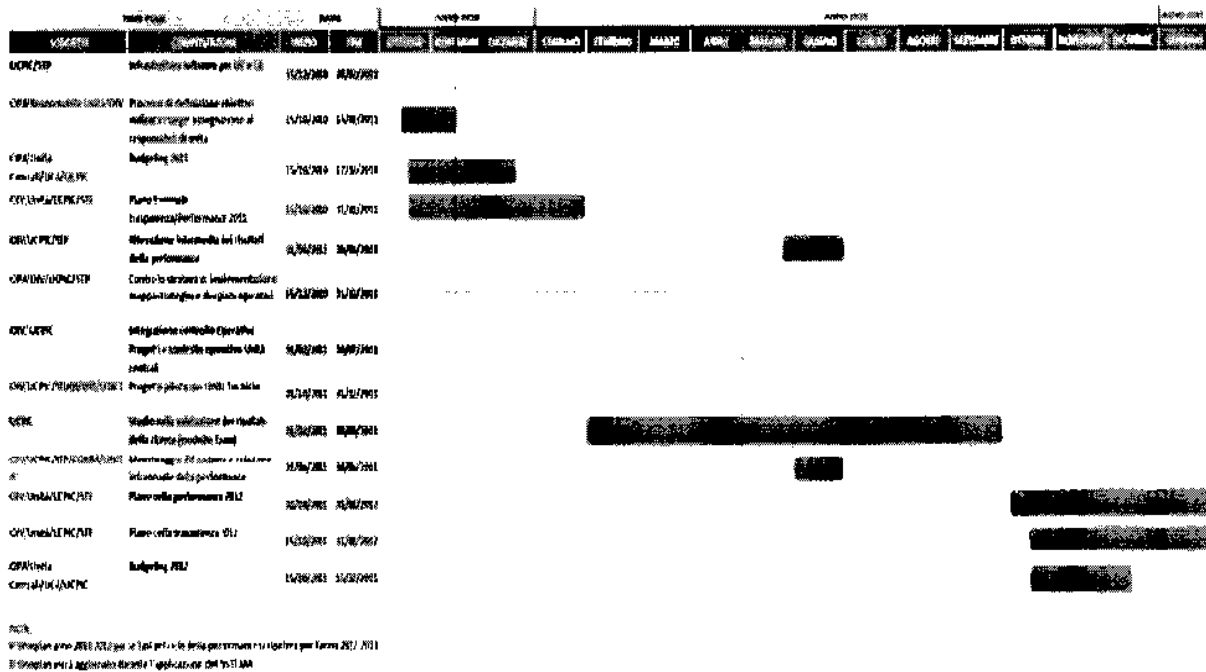
## **6.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Il processo di *budgeting*, per l'elaborazione del bilancio di previsione 2011, raccoglie i dati previsionali di entrata ed uscita forniti dalle Unità tecniche e Unità centrali/Centri articolati per Unità organizzativa e secondo le voci del piano dei conti.

Per le Unità centrali e per i Centri, i budget finanziari sono stati assegnati a seguito del processo di budgeting svoltosi nel periodo ottobre-dicembre 2010 in coerenza con la tempistica prevista dal vigente regolamento interno. Il processo di elaborazione del piano della performance è stato attivato successivamente all'approvazione del bilancio di previsione e quindi si potrà operare una verifica sulla congruenza delle risorse finanziarie effettivamente assegnate alle unità organizzative nel corrente mese di febbraio 2011; ciò al fine di rendere congruenti i dati relativi ai budget finanziari delle unità ma anche la coerenza dell'allocazione del personale sugli obiettivi operativi delle unità. Tale verifica puntuale richiederà delle ulteriori interazioni con i responsabili delle strutture organizzative; questi incontri saranno necessari per affinare la pianificazione di dettaglio degli obiettivi operativi in azioni e tempi ma soprattutto diventeranno delle occasioni di crescita culturale interna.



Si rinvia alla seguente figura per la pianificazione della tempistica con cui realizzare le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi esistenti.



A partire dal mese di ottobre 2011, si potrà realizzare una parziale integrazione tra il ciclo del bilancio e quello di gestione della performance, strutturando i modelli di raccolta dei dati finanziari, dei piani operativi in modo da fornire all'unità centrale amministrazione (che si occupa del bilancio) i dati previsionali di natura finanziaria (entrate ed uscite di competenza) secondo il format richiesto per il bilancio di previsione, mentre all'unità centrale di pianificazione e controllo i dati necessari per formulare i budget delle unità tecniche e unità centrali/centri ai fini del controllo di gestione. I dati raccolti opportunamente aggregati dovranno costituire gli elementi per il piano della performance.

### 6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

L'ENEA è dotata di un sistema di pianificazione e controllo che consente la rilevazione in tempo reale di dati e informazioni relative alla gestione dei progetti.

Il progetto viene formalizzato mediante la stipula di un contratto con la committenza che prevede un contributo a copertura parziale/totale dei costi sostenuti; esso rappresenta l'oggetto elementare che viene monitorato ai fini del controllo operativo di cui viene rilevato lo stato di avanzamento fisico delle attività e per supportare la rendicontazione al committente.

Il sistema di pianificazione e controllo consente, per ogni contratto attivo, di:

- conoscere in qualunque momento lo stato di avanzamento fisico delle attività, monitorando gli eventi fisici significativi;
- rilevare con periodicità l'effettivo utilizzo delle risorse umane in termini di impiego (time-sheet) e di costi reali;

- conoscere in qualunque momento la situazione finanziaria e di rendicontazione del contratto;
- effettuare il *reporting* ai vari livelli di responsabilità (singolo contratto, portfolio del laboratorio, portfolio dell'Unità tecnica, portfolio ENEA).

I soggetti, con i diversi ruoli, che intervengono nel processo di acquisizione, monitoraggio e rendicontazione dei progetti sono:

- i responsabili di progetto;
- i responsabili di laboratorio/Servizio (Unità di secondo livello come organo esecutore);
- i responsabili delle Unità tecniche (Unità di primo livello responsabile dei risultati);
- i responsabili del supporto tecnico gestionale delle UT (supporto amministrativo);
- e l'Unità centrale di pianificazione e controllo (con ruolo di coordinamento)

Ai fini della coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con gli ambiti di misurazione, previsti dall'art.8 del decreto legislativo 150/09, richiamati nel paragrafo precedente, le infrastrutture a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance necessitano di essere integrate con strumenti di rilevazione delle dimensioni di *outcome*, di qualità e di soddisfazione degli *stakeholder*, di attuazione degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di eventuali altre dimensioni risultanti dal processo di identificazione degli obiettivi e dei relativi indicatori.

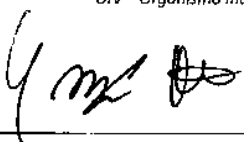
A tale scopo nel piano della performance sono stati individuati specifici obiettivi per il monitoraggio del "clima organizzativo interno" e per la "mappatura dei servizi tecnico scientifici" ai fini dell'implementazione della customer satisfaction.

Per il miglioramento dell'infrastruttura informatica di supporto si prevede la costituzione di un FOCAL GROUP costituito da una community di alcuni enti di ricerca accomunati dalla necessità di progettare modelli di valutazione dei prodotti della ricerca in collaborazione con un soggetto esterno (con finalità pubblica) che realizza software per università ed enti di ricerca.

Si intende altresì costituire un GRUPPO TECNICO INTERNO (costituito dall'unità centrale di pianificazione e controllo, dalla STP, dall'unità di gestione dei sistemi informativi, da soggetti che supportano il Commissario), oltre che dalla organizzazione esterna prima citata. Lo scopo sarà quello della realizzazione ed implementazione del sistema di pianificazione strategica integrato con quello operativo secondo il piano indicato nella figura.

L'infrastruttura per la misurazione delle performance si articolerà nel modo seguente:

- a) il sistema di controllo strategico che dovrà essere sviluppato ed integrato con il sistema di controllo operativo dei progetti;
- b) l'attuale sistema di controllo di gestione operativa sarà oggetto di ulteriori estensioni:
  - il monitoraggio delle attività delle unità centrali, e dei centri;
  - la funzionalità di rilevazione della performance finanziaria del singolo progetto;
  - la funzionalità di rilevazione del risultato tecnico-scientifico raggiunto con il contratto di finanziamento. Il risultato tecnico-scientifico costituirà il "prodotto elementare" per il raggiungimento di risultati tecnico-scientifici riferibili ai livelli aggregati di obiettivi operativi/strategici. La definizione di target e indicatori focalizzati sui "prodotti" dei progetti consentirà di misurare l'effettivo conseguimento dei risultati delle attività tecnico-scientifiche e di servizio-Paese, di valutarne il grado di eccellenza tecnico-scientifica, di internazionalizzazione, di ricaduta verso il mondo delle Piccole e Medie Imprese, etc. La valutazione dell'eccellenza tecnico-scientifica dei prodotti



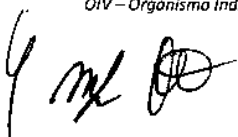
potrà essere effettuata mediante un processo di valutazione che vede il coinvolgimento di comitati di esperti sulla falsariga di quanto fatto in passato dal CIVR. Rispetto a quest'ultimo punto, è stato realizzato un modello sperimentale per raccordare la valutazione dei prodotti dell'attività tecnico scientifica della Agenzia con la performance manageriale dei progetti. Entro dicembre del 2011 verrà presentata una prima edizione di questo lavoro dal titolo "Studio dei metodi di valutazione della ricerca e dei servizi tecnico scientifici" che costituisce un riferimento metodologico adattato al contesto ENEA.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale sarà gestito con l'utilizzo di *tool* informatici di *Performance Management*.

La realizzazione del sistema di valutazione, a regime, si dovrà integrare con i sistemi esistenti citati e con altri da realizzare:

- a) Controllo Strategico: Revisione degli indicatori e target degli obiettivi per la omogeneizzazione con il Sistema di Valutazione della Performance;
- b) Metodologia di valutazione dei prodotti della ricerca e sperimentazione del sistema di valutazione delle UT;
- c) Fornitura e validazione dei dati per attuazione del ciclo della performance a supporto OIV-STP;
- d) Metodologie di Valutazione della performance dei progetti europei
- e) Predisposizione del questionario sul benessere organizzativo
- f) Predisposizione del questionario sulla *customer satisfaction*;
- g) Mappa dei Servizi;
- h) Metodologie ed innovazione dei sistemi di pianificazione e controllo+Implementazione dell'infrastruttura informatica UCPIC a supporto del sistema di misurazione: 1) realizzazione del Modulo controllo di gestione per le Unità Centrali 2) fase di sperimentazione per le Unità tecniche;
- i) Pubblicazioni scientifiche, rapporti tecnici, realizzazioni propotipali di impianti, di laboratori;
- j) Statistiche sulla *customer satisfaction*;
- k) Studio ed implementazione del sistema di monitoraggio sul benessere organizzativo.

L'implementazione di un siffatto sistema richiederà un periodo temporale di almeno tre anni.



---

## 7 ALLEGATI TECNICI

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

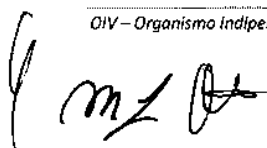
- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Gli allegati sono:

- 1) ALLEGATO A "MODALITA' COINVOLGIMENTO STAKEHOLDER"
- 2) ALLEGATO B "scheda di analisi SWOT";
- 3) ALLEGATO C "schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane";
- 4) ALLEGATO D (in via di redazione);

### **Riconoscimenti**

*Si ringrazia, in particolare il personale UCPIC per il supporto dato alla redazione di questo documento. Una particolare menzione deve essere fatta per la Dr.ssa Angela De Vita, Dr.ssa Valentina Vaccaro e Dr.ssa Ilaria Saba.*





**ALLEGATO A**

**PIANO DELLA PERFORMANCE ENEA  
MODALITA' DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**



**OIV:**

*Michele Cozzolino*

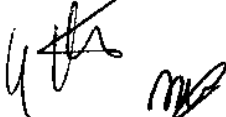
*Sergio Gargiulo*

*Marina Leonardi*

**Gennaio 2011**

## INDICE

<b>1</b>	<b>Modalità di coinvolgimento degli stakeholder .....</b>	<b>3</b>
----------	---	----------

Handwritten signatures in black ink, appearing to be initials or names, located at the bottom left of the page.

## 1 MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Si elencano i principali eventi 2010 dedicati a convegni, mostre, workshop, fiere dell'Agenzia:

**Data**                      **Luogo**                      **Evento**                      **Contenuti**                      **Tipo**

### gennaio

20gen	Casaccia	Qualificazione di sistemi e componenti in ambito nucleare. Competenze e Strutture ENEA	Convegno e sessione poster su prove di qualifica nucleare (rif. S. Baccaro MATSTG)	M,C
21gen	Sede	Cicche di sigarette. Un rifiuto dimenticato	Workshop (rif. D. Tirindelli BIOTECMED)	C

### febbraio

12	Centri ENEA	M'illumino di meno	Giornata del Risparmio Energetico	M,C
----	-------------	--------------------	-----------------------------------	-----

### marzo

1	Ispra	School Day 2010	Scolaresche visitano il Centro (rif. P. Pistochini ENESIST)	M
1-5	Casaccia	Visite ai laboratori da parte dei partecipanti al Progetto RELATE	Attività di formazione nell'ambito del Progetto RELATE REsearch LABs for Teaching journalists (rif. F. Falconieri RESRELPROM)	
4	Sede	E <sup>4</sup> - Energy Efficient Elevators & Escalators	Workshop nazionale a chiusura del progetto europeo (rif. W. Cariani UTEE-SAP)	C
20-28	Grottaferrata	410 <sup>a</sup> Fiera Nazionale di Grottaferrata	Stand e seminari ENEA (rif. G.M. Monti FRA - A. Forni STUDI)	M,C
24	Sede	Stoccaggio CO <sub>2</sub>	Workshop in ambito EERA (rif. G. Girardi ENEIMP)	C

### aprile

8-9	Frascati	FP6 Bonsai Symposium - Bio-imaging with smart multi-functional nanoparticles	Convegno internazionale (rif. E. Borsella MATSTG)	M,C
8-11	Bergamo	Edil 2010-Tech - 24 <sup>a</sup> Rassegna delle macchine e tecnologie per l'edilizia - Architettura e risparmio energetico	Stand con tecnici Enea ai fini della consulenza sugli incentivi del 55%	M
14-15	Torino	Affidabilità & Tecnologie	Mostra specialistica delle innovazioni e delle tecnologie	M
19-23	Hannover (Germania)	Hannover Messe	Fiera Internazionale del settore industriale; convegni e seminari sullo stato della ricerca, delle innovazioni tecnologiche e delle nuove proposte industriali	M,C
29	Sede	XV Expert Panel "Emissioni da trasporto stradale"	Seminario annuale sul tema delle emissioni da trasporto stradale (rif. P. Picini PROTANT)	C

maggio

4	Sede	Detrazioni fiscali per l'efficienza energetica: analisi, risultati e prospettive	Evento nazionale sulla base della convenzione ENEA-MSE sugli strumenti di incentivazione all'uso efficiente dell'energia (rif. R. Romani UTEE - E. Ferrero UTEE-SEN)	C
4-5-6	Frascati	International Workshop on the Scientific Approach to the Acheiropoietos Images	Workshop sulle immagini "acheiropoietos" (rif. P. Di Lazzaro UTAPRAD-SOR)	M,C
6	Sede	Giornata AIRI per l'innovazione industriale	Seminario AIRI in collaborazione con ENEA	C
6-9	Alghero	XXI Rassegna del Mare	Evento organizzato da MareAmico in occasione dell'Anno Internazionale della Biodiversità	M
6	Sede	3rd Meeting SCI Subgroup Small Combustion Installations under EGTEI	EGTEI working group (rif. T. Pignatelli UTTAMB-ATM)	C
7	Sede	Convention on Long-Range Transboundary Air Pollution – Expert Group on Techno-economic Issues	17th EGTEI Meeting (rif. T. Pignatelli UTTAMB-ATM)	C
10-14	Venezia	39° Congresso CIESM (The Mediterranean Science Commission)	Congresso internazionale sulla ricerca marina (rif. R. Delfanti UTMAR)	M,C
11	Sede	Nuove idee per l'adeguamento sismico degli edifici storici	Presentazione del brevetto di Paolo Clemente (rif. A. Martelli e P. Clemente UTPRA-PREV)	C
12	Sede	Presentazione del "Rapporto sulle tecniche di trattamento dei rifiuti urbani in Italia"	Workshop organizzato da ENEA in collaborazione con Federambiente per discutere i risultati di un'indagine svolta congiuntamente (rif. E. Barni e P. Stefanis UTTAMB)	C
12	S. Teresa	Patto dei Sindaci	Assemblea nazionale di Agenda 21, Progetto Lumiere, Ambiente Italia Piano d'azione (rif. S. Furia UTMAR)	C
13-16	Catania	Salone dell'Agricoltura e dell'Ortofrutticoltura	Esposizione di produzioni agricole, di mezzi tecnici, di prodotti agroindustriali e ortofrutticoli, nonché nel settore delle energie alternative (rif. C.A. Campiotti UTEE-AGR)	M,C
14	Sede	La certificazione delle competenze nel settore delle energie rinnovabili. Scenari europei e applicazione della direttiva RES 28/2009/EC in Italia	Workshop di presentazione dei risultati del progetto Qualicert (capofila la francese Ademe, partecipano 5 nazioni) (rif. Anna Moreno UTT-LEARN)	C
20	Roma	MIA Methodology for Interdependencies Assessment Final Conference	Conferenza Finale Progetto EU - JLS/2007/CIPS/019 (rif. S. Bologna UTMEDIA)	M,C
20-23	Lecce	Festival dell'Energia	Mostra, convegno Rassegna di cinema scientifico	M,C
25	Casaccia	Visita di un team di tecnici IKEA (circa 40 persone)	Visita al Centro Casaccia e incontro con esperti ENEA (Progetto "IKEA Goes Renewable") (rif. S. Del Bufalo RESRELPROM)	C

## giugno

4	Sede	La Rete d'Impresa formalizzata col Contratto di Rete: opportunità per le PMI	Convegno su contesto e finalità delle Reti d'impresa e sui servizi di supporto alle costituenti Reti (rif. R. Tononi UTAGRI)	C
8-9-10	Casaccia	DeSurvey-IP - A Surveillance System for Assessing and Monitoring Desertification	DeSurvey User Workshop (rif. O. Casali UTMEA-ACC)	C
9	Roma	Patrimoni urbani. Tecnologie per una rinascita sostenibile	Convegno in collaborazione con Civita (rif. A. Di Lorenzo UTICT)	C
10	Sede	Progetto REACH	Convegno sugli scenari di sicurezza dell'acetone, in collaborazione con il MSE (rif. F. D'Amico UTTAMB-ESP)	C
10-13	Pescara	Energie 2010	Rassegna sul risparmio energetico e le fonti rinnovabili (stand ENEA e partecipazione a due workshop - rif. F. Ammirati UTT)	M,C
17	Sede	Il incontro Italia-Cuba: Prospettive di sviluppo industriale delle energie rinnovabili	Rif. S. Gazziano UTT	C
18	Sede	Biodiversità e funzioni del suolo	Workshop organizzato nell'ambito della Giornata mondiale per la lotta alla desertificazione - Anno internazionale della biodiversità (rif. F. Colucci UTAGRI-ECO)	C
27-30	Ischia	Congresso Internazionale "Processes and technologies for a sustainable energy"	Rif. S. Giammartini UTTEI-COMSO	C

## luglio

2	Milano	Nucleare: come certificare/qualificare l'industria italiana	Giornata informativa sulla qualifica nucleare per le PMI in regione Lombardia, organizzata in collaborazione con EnergyLab (rif. S. Monti UTFISSM)	C
8	Frascati	50 anni costituzione Associazione Euratom-ENEA	Manifestazione a cura ENEA (rif. A. Pizzuto UTFUS)	M,C
13	Roma	Per lo sviluppo di una filiera industriale delle rinnovabili in Italia	Presentazione del rapporto sulle rinnovabili presso Confindustria (rif. C. Manna STUDI)	C

## settembre

5-10	Roma	IRMMW-THz 2010 - 35th International Conference on Infrared, Millimeter, and Terahertz Waves	Convegno internazionale (rif. G.P. Gallerano UTAPRAD-SOR)	M,C
7-10	Roma	ZeroEmission 2010	Stand su detrazioni fiscali in spazio gratuito nel padiglione Eco house (rif. E. Ferrero UTEE-SEN) e una sessione organizzata da ENEA ("ENEA PV SOLAR DAY")	M,C
20-23	Arles	TECHA 2010 - Technologies Exploitation for the Cultural Heritage Advancement	Evento sulla conservazione e sulla fruizione del patrimonio culturale e naturale (rif. S. Fanou UTEE)	M,C
24	Bologna Brindisi Faenza Frascati	Notte Europea dei Ricercatori	Mostre, conferenze	M,C
28-29	Roma	Advanced Scientific tools for desertification policy	Conferenza scientifica internazionale Progetto DeSurvey presso sede IFAD (rif. O. Casali UTTMEA-ACC)	M,C

ottobre

1-3	Torino	DNA Italia	Stand sui beni culturali (rif. A. Di Lorenzo UTICT)	M
5-9	Roma	36° IAEAC International Symposium on Environmental Analytical Chemistry	Convegno internazionale (rif. R. Pilloton UTPRA-GEOC)	M,C
13-15	La Spezia	Sea Future 2010	Fiera internazionale delle innovazioni navali e marittime (partecipazione da definire)	M
20	Casaccia	1960-2010: Cinquantenario del Centro Ricerche Casaccia	Giornata celebrativa dei 50 anni della Casaccia (rif. M. Sepielli UTFISST)	M,C
22	Sede	La sicurezza sismica negli impianti industriali	Seminario GLIS (Associazione Nazionale Isolamento ed altre Strategie di Progettazione Antisismica) (rif. A. Martelli BOL)	C
26	Casaccia	L'ENEA e la ricerca di sistema elettrico	Presentazione dei risultati dell'Accordo di Programma ENEA-MSE "Attività di ricerca e sviluppo di interesse generale per il sistema elettrico nazionale (rif. A. Iacobazzi UPRSE)	C
26-28	Palermo	IEA Wind Energy Agreement Executive Committee n. 66	Meeting del comitato esecutivo, ospitato a turno dai Paesi membri (rif. G. Arsuffi UTRINN-PCI)	C

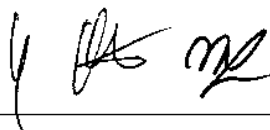
novembre

3-6	Rimini	Ecomondo	Stand ENEA nell'area Education and Research su edizioni ENEA e WebTV (rif. S. Del Bufalo RESRELPROM e D. Savelli RESRELCOM)	M,C
9-11	Roma	H2Roma energy&mobility show	Manifestazione dedicata alla mobilità sostenibile (rif. M. Conte UTTEI)	M,C
10	Roma	Ricerca pubblica e impresa: fare sistema	Convegno e stand partecipate, brevetti e spin-off (rif. M. Casagni UTT)	M,C
11-14	Roma	SITE Salone dell'Impiantistica Termoidraulica ed Elettrica	Presenza ENEA in fiera con uno stand e il convegno "Tre anni di detrazioni fiscali del 55%: istruzioni per l'uso, risultati conseguiti e prospettive future" (rif. G. Valentini UTEE)	M,C
15-19	Casaccia	Visite ai laboratori da parte dei partecipanti al Progetto RELATE	Attività di formazione nell'ambito del Progetto RELATE REsearch LABs for Teaching journalists (rif. F. Falconieri RESRELPROM)	
11-28	Napoli	Futuro Remoto "Un viaggio tra Scienza e Fantascienza"	Stand su energia	M
17-19	Milano	Robotica 2010	Rassegna italiana dedicata ai robot umanoidi e di servizio (rif. C. Moriconi UTTEI-ROB)	M
24-26	L'Aquila	Salone dello Studente 2010	Seconda edizione della manifestazione dedicata all'orientamento universitario (rif. F. Pernice RESRELAFF)	M
26-28	Civitanova Marche	Energy Expo - Salone del mercato energetico, dell'efficienza energetica e delle energie rinnovabili	Partecipazione con stand e convegno UTEE e Ufficio Territoriale di Ancona (rif. R. Basili UTEE-GRT)	C,M
30	Sede	Presentazione Rapporto ENEA "Energia e Ambiente"	Rif. C. Manna STUDI	C

**dicembre**

1-3	Bari	Il Festival dell'Innovazione	Manifestazione multiregionale dedicata all'innovazione (rif. P. Talmesio BRI)	C,M
2-4	Venezia	Restaura – VI Salone del Restauro dei Beni Culturali	Partecipazione S. Fanou (UTE) allo stand del Comune di Vittorio Veneto	M
17	Sede	Presentazione del libro "Il Pianeta che scotta"	Presentazione del volume sui cambiamenti climatici a cura di Luca Fiorani (UTAPRAD-DIM) e Antonello Pasini (CNR)	C
20	Sede	L'efficienza energetica, le rinnovabili e l'innovazione in agricoltura	Rif. R. Romani UTEE e C.A. Campiotti UTEE-AGR	C

- Le date con asterisco sono da definire.
- M= mostra, fiera C= convegno, workshop



**ALLEGATO B**

**PIANO DELLA PERFORMANCE ENEA**

**ALLEGATO TECNICO N. 1 SWOT ANALYSIS**



**OIV:**

*Michele Cozzolino*

*Sergio Gargiulo*

*Marina Leonardi*

**Gennaio 2011**



# INDICE

**1 Allegato Tecnico n. 1 SWOT Analysis ..... 3**

*g m r*

## 1 ALLEGATO TECNICO N. 1 SWOT ANALYSIS

L' **analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice TOWS**, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (**Strengths**), *debolezza* (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione <sup>1</sup>.

L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi può essere elaborato dalla SWOT. In primo luogo, i responsabili devono stabilire se l'obiettivo è raggiungibile, rispetto ad una data SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile un diverso obiettivo, deve essere selezionato e il processo ripetuto. L'analisi SWOT viene spesso utilizzato nelle università per evidenziare e individuare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce. È particolarmente utile per individuare le aree di possibile sviluppo.

TABELLA 1 SWOT ANALYSIS WORKSHEET

<p><b>Strengths:</b>                      What do we do well?                      What unique resources do we have?                      What do others see as our strengths?</p>	<p><b>Weaknesses:</b>                      What can we improve?                      Where do we have fewer resources than others?                      What are others likely to see as our weaknesses?</p>
<p><b>Opportunities:</b>                      What good opportunities are we open to?                      What trends can we take advantage of?                      How can we turn our strengths to opportunities?</p>	<p><b>Threats:</b>                      What trends can do us harm?                      What are other groups doing?                      What threats do our weaknesses expose us to?</p>

- **Punti di forza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- **Punti di debolezza:** le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo.
- **Opportunità:** condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- **Rischi** condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance

<sup>1</sup> La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca alla Università di Stanford fra gli anni Sessanta e Settanta utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500.

Punti di Forza	Punti di debolezza
<p>S1. Patrimonio di ricercatori e tecnologi con qualificazioni e competenze riconosciute a livello di eccellenza in ambito nazionale ed internazionale. in molti settori tecnologici</p> <p>S2. Capacità di gestire Laboratori scientifici e strumentazione di elevata qualità/complessità</p> <p>S3. Robusta rete di collaborazioni in ambito nazionale e internazionale tra istituzioni scientifiche pubbliche/private</p> <p>S4. Consolidata presenza in programmi di ricerca finanziati su base competitiva</p> <p>S5. Forte rapporto di collaborazione con le regioni</p> <p>S6. Diffusa presenza sul territorio delle strutture di ricerca con relativi rapporti e opportunità d'integrazioni</p> <p>S7. Rinnovamento delle risorse attraverso l'immissione di 181 ricercatori e tecnici.</p>	<p>W1. Età media dei ricercatori e tecnologi troppo elevata</p> <p>W2. Laboratori e strumentazione con organici sottocritici. con oggettive difficoltà a sopravvivere per cronica assenza del rimpiazzo di ricercatori e tecnici collocati o da collocare in quiescenza</p> <p>W3. Mancanza di fondi statali di investimento per nuove attrezzature e laboratori di ricerca e per la manutenzione delle infrastrutture esistenti</p> <p>W4. Sistema delle deleghe in contrasto con il contesto competitivo in cui opera l'Enea</p> <p>W5. Mancanza di strumenti contrattuali volti a valorizzare ed incentivare il personale</p> <p>W6. Mancanza di rinnovo della classe dirigente</p> <p>W7. Necessità di un recupero dell'efficienza attraverso una ridefinizione dei processi interni</p>
Opportunità	Minacce
<p>O1. Recupero di efficienza e revisione della destinazione delle risorse attraverso una nuova fase di riscrittura del regolamento di organizzazione e di funzionamento</p> <p>O2. Miglioramento dell'uso delle risorse e maggiore attenzione ai processi e criteri di valutazione della performance</p> <p>O3. Opportunità di definizione di mission e di nuove attività dall'avvio del Programma nucleare nazionale</p> <p>O4. Attuazione del Programma Nazionale Ricerca Antartide (PNRA):</p> <p>O5. Opportunità di attivazione di nuovi grandi progetti di ricerca attraverso il Piano Nazionale della Ricerca</p> <p>O6. Opportunità offerte dai Programmi PON e POR</p> <p>O7. Possibilità di nuove convenzioni di ricerca con i Ministeri e le Regioni</p> <p>O8. Possibilità di nuovi Accordi Bilaterali/multilaterali con Enti/Agenzie internazionali omologhe</p> <p>O9. Possibilità di rafforzamento dell'impatto sulle realtà produttive attraverso azioni di TT, spin-off ecc.</p>	<p>T1. Mission e obiettivi strategici dell'agenzia non chiaramente definiti e/o comunicati</p> <p>T2. Le ripetute leggi di riforma comportano "continue riorganizzazioni interne e incertezza del quadro normativo".</p> <p>T3. Incocerenza dell'architettura contrattuale con il D.Lvo 150/09.</p> <p>T4. Mancanza di armonizzazione in un'unica visione d'Enea dell'insieme delle visioni degli stakeholder</p> <p>T5. Competizione sempre più forte da parte degli altri soggetti pubblici e privati nell'accesso ai finanziamenti esterni (sia nazionali che comunitari)</p> <p>T6. Insufficiente presenza/scarsa rappresentatività ENEA in aggregazioni/ cordate (Distretti, Laboratori Congiunti, Consorzi, ecc.) presenti sul territorio</p>

*Handwritten signature*

In una fase successiva, a partire dagli elementi elencati nella tabella precedente, si può costruire una seconda tabella che consente di elaborare delle strategie di intervento.

In particolare si possono individuare 4 tipologie diverse di strategie di fondo attuabili combinando fra loro le condizioni interne ed esterne che sono esemplificate nelle definizioni riportate nei riquadri. Tali strategie possono essere assimilate al concetto di sfide utilizzato nel documento ENEA, che quindi dovrebbe riguardare tutte le combinazioni possibili fra i quattro fattori.

A n a l i s i	SWOT- analysis	Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
E s t e r n a	<b>Opportunità</b>	<p><i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.</p>	<p><i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.</p>
	<b>Minacce</b>	<p><i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.</p>	<p><i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.</p>

**ALLEGATO C**

**PIANO DELLA PERFORMANCE ENEA**  
**SCHEDE DI ANALISI QUALI-QUANTITATIVE**



**OIV:**

*Michele Cozzolino*

*Sergio Gargiulo*

*Marina Leonardi*

**Gennaio 2011**

*il mio*

### Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

N. PROGR.	Indicatori	Valore Attuale	data di riferimento	NOTE
1	Età media del personale (anni)	49	31/12/2010	calcolato su totale TD+TI
2	Età media dei dirigenti (anni)	60	31/12/2010	solo TI
3	Tasso di crescita unità di personale negli anni	-14,9%	31/12/2000 - 31/12/2010	per confronto fra organico TI 31.12.2010 rispetto a organico TI 31.12.2000
4	% di dipendenti in possesso di laurea	58,3%	31/12/2010	calcolato su totale TD+TI (titolo posseduto)
5	% di dirigenti in possesso di laurea	100%	31/12/2010	solo TI
6	Ore di formazione (media per dipendente)	(*)		Competenza UCP-INQ
7	Turnover del personale	-3,6%	2010	calcolato su organico medio 2010
8	Costi di formazione/spese del personale	0,2%	2010	265.478€/175.400.124 €

### Analisi benessere organizzativo

N. PROGR.	Indicatori	Valore Attuale	data di riferimento	NOTE
1	Tasso di assenze	1,05	nov. 2010	Dato inviato a Funzione Pubblica (gg medi persona)
2	Tasso di dimissioni premature	(*)		Competenza UCP-PGO
3	Tasso di richieste di trasferimento	(*)		Competenza UCP-PGO
4	Tasso di infortuni	1,2%	2010	calcolato su totale personale nell'anno
5	Stipendio medio percepito dai dipendenti (€)	40.084	31/12/2010	media annuale voci fisse al 31/12/2010 + media accessorie 2010
6	% di personale assunto a tempo indeterminato	85,1%	2010	calcolato su totale assunzioni 2010

### Analisi di genere

N. PROGR.	Indicatori	Valore Attuale	data di riferimento	NOTE
1	% di dirigenti donne	-	31/12/2010	
2	% di Responsabili donna di Unità Organizzative che riferiscono al vertice ENEA	20,0%	31/12/2010	dati forniti da UCP-SVO
3	% di Responsabili donna di Unità Organizzative che NON riferiscono direttamente al vertice ENEA	21,3%	31/12/2010	dati forniti da UCP-SVO
4	% di donne rispetto al totale del personale	34,5%	31/12/2010	calcolato su totale TD+TI
5	Stipendio medio percepito dal personale donna (€)	36.955	31/12/2010	media annuale voci fisse al 31/12/2010 + media accessorie donne 2010
6	Stipendio medio percepito dai Responsabili donna di Unità Organizzative che riferiscono al vertice ENEA (€)	57.859	31/12/2010	media annuale voci fisse al 31/12/2010 + media accessorie 2010 pers. interessato
6	Stipendio medio percepito dai Responsabili donna di Unità Organizzative che NON riferiscono direttamente al vertice ENEA (€)	51.921	31/12/2010	media annuale voci fisse al 31/12/2010 + somma accessorie 2010 pers. interessato
7	% di personale donna assunto a tempo indeterminato	39,4%	2010	calcolato su totale assunzioni TI 2010
8	Età media del personale femminile (anni)	47	31/12/2010	calcolato su totale donne TD+TI
9	% di personale laureato rispetto al totale personale femminile	53,8%	31/12/2010	calcolato su totale donne TD+TI (titolo posseduto)
10	Ore di formazione (media per dipendente di sesso femminile)	(*)		Competenza UCP-INQ

(\*) dato in via di acquisizione