

# PIANO TRIENNALE INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2018-2020



(adottato con delibera n. 24/2018/CA nella riunione del CdA n. 26 del 28 febbraio 2018)

## Indice

---

<b>INTRODUZIONE AL PIANO</b>	pag. 3
<b>1. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI</b>	pag. 4
1.1 Chi siamo	
1.2 Cosa facciamo	
1.3 Come operiamo	
<b>2. IDENTITÀ</b>	pag. 7
2.1 Il mandato istituzionale	
2.2 L'amministrazione in cifre	
<b>3. QUADRO DI CONTESTO PER IL PIANO 2018-2020</b>	pag. 13
3.1 Contesto esterno	
3.2 Contesto interno	
3.2.1 Le risorse umane	
3.2.2 Le risorse finanziarie	
3.2.3 Il miglioramento dell'efficienza operativa	
3.2.4 Il potenziamento di Centri e infrastrutture	
<b>4. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	pag. 23
4.1 L'albero delle performance	
4.2 Gli obiettivi strategici	
4.3 Gli obiettivi operativi	
4.3.1 Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale	
<b>5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE</b>	pag. 31
5.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	
5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	
5.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	

### Allegati

- 1 - Principali processi di attuazione del Piano della Performance e tabella riepilogativa degli Obiettivi assegnati ai Dirigenti e al personale responsabile di primo livello
- 2 - Schede Obiettivi Strategici assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di primo livello
- 3 - Obiettivi del Comitato Unico di Garanzia (CUG)
- 4 - Obiettivi dell'Unità Comitato Organo Centrale di Sicurezza (OCS)
- 5 - Modalità di coinvolgimento degli stakeholder

## 1. Introduzione al Piano

---

Il Piano della Performance è un documento programmatico triennale che esplicita indirizzi e obiettivi strategici ed operativi, e definisce gli indicatori per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Agenzia ENEA in generale, e quelli assegnati al personale dirigenziale in particolare.

Il Piano è redatto ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera a) del D.lgs. n. 150/2009 e segue le indicazioni della Delibera n. 112/2010 della Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche.

Il Piano della Performance ENEA viene redatto con un approccio volto ad integrarne i contenuti con quelli del Piano triennale di attività e dei documenti di programmazione economico-finanziaria; esso si raccorda inoltre con il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC).

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 17 del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218, le linee programmatiche sono classificate anche sulla base degli indirizzi formulati dal Ministero vigilante in ordine agli ambiti indicati nelle *Linee guida per la valutazione degli Enti pubblici di Ricerca* (Ricerca istituzionale, Ricerca scientifica, Terza missione), adottate dall'ANVUR con delibera del Presidente n. 11 del 9 giugno 2017.

Nel rispetto delle volontà del legislatore, il Piano ha lo scopo di assicurare la qualità nella definizione degli obiettivi assunti, la comprensibilità della descrizione della prestazione ed infine l'attendibilità della stessa, evidenziandone la verificabilità a valle dell'esecuzione delle azioni programmate. Il Piano, inoltre, fa propri i principi generali di trasparenza, di immediata intellegibilità, di veridicità e verificabilità, di partecipazione, di coerenza interna ed esterna e, infine, di visione pluriennale.

L'analisi delle concrete modalità di utilizzo del Bene Pubblico presentata nel Piano porta ad individuare logiche comportamentali basate su parole chiave quali responsabilità, affidabilità, garanzia e misurazione delle prestazioni; parimenti, il comportamento prevede una predisposizione al miglioramento continuo delle risorse umane attraverso l'apprendimento, l'intelligenza delle situazioni e la promozione della qualità.

L'articolazione delle sezioni consente di accompagnare il cittadino e gli altri soggetti portatori di interesse a comprendere pienamente come l'Agenzia organizza il percorso di creazione della conoscenza e come il personale tutto intende operare con professionalità e trasparenza nel raggiungimento degli obiettivi programmatici al servizio del Sistema Paese (Ciclo della Performance in ENEA).

## 2. Informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

---

### 2.1 Chi siamo

L'ENEA - Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile - è un ente di ricerca vigilato dal Ministro dello sviluppo economico. Ha personalità giuridica di diritto pubblico e gode di autonomia scientifica, statutaria, regolamentare, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile.

L'ENEA opera nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile, mettendo a disposizione del sistema Paese competenze multidisciplinari ed esperienza consolidata nella gestione di progetti complessi.

È un ente finalizzato alla ricerca, all'innovazione tecnologica e alla prestazione di servizi avanzati verso le imprese, la pubblica amministrazione e i cittadini.

Assolve alle specifiche funzioni di Agenzia per l'efficienza energetica.

L'ENEA ha sede legale a Roma e svolge le attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico presso i Centri e i Laboratori di Ricerca distribuiti sul territorio nazionale. Dispone inoltre di una rete di uffici territoriali di supporto alle amministrazioni e alle realtà produttive locali.

### 2.2 Cosa facciamo

L'ENEA opera nei campi dell'energia, dello sviluppo economico sostenibile e delle nuove tecnologie. La sua missione è finalizzata alla ricerca e all'innovazione tecnologica, nonché alla prestazione di servizi avanzati alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai cittadini. In questi ambiti e con tali finalità promuove la collaborazione con enti e istituzioni nazionali e internazionali che operano nel campo scientifico-tecnologico, anche attraverso la partecipazione ai progetti di ricerca e ai tavoli degli organismi internazionali.

Nello specifico, l'ENEA:

- svolge attività di ricerca teorica, sperimentale e applicata, e cura la conduzione di grandi programmi di ricerca, sviluppo e dimostrazione;
- promuove e svolge attività di ricerca di base ed applicata e di servizio nel settore delle tecnologie e delle applicazioni nucleari, delle tecnologie delle radiazioni elettromagnetiche non ionizzanti e delle radiazioni ionizzanti; è responsabile del presidio scientifico e tecnologico in tema di energia nucleare; è il gestore del Servizio integrato per la gestione delle sorgenti dismesse e dei rifiuti radioattivi di origine non elettroneucleare;

- si occupa dell'attuazione delle spedizioni in Antartide, nonché delle azioni tecniche, logistiche e della responsabilità dell'organizzazione nelle zone operative, a sostegno del Programma Nazionale di Ricerca in Antartide (PNRA);
- fornisce supporto tecnico-scientifico e consulenza all'amministrazione centrale, alle Regioni e agli Enti locali per la definizione di piani, programmi e interventi;
- realizza e fornisce a soggetti pubblici e privati studi, ricerche, analisi dei dati, misure, prove scenari e valutazioni nei settori di competenza;
- promuove processi di innovazione e trasferimento tecnologico e favorisce la creazione di imprese ad alto contenuto tecnologico;
- assicura ai cittadini, alle imprese, alla pubblica amministrazione e agli operatori economici l'informazione sugli strumenti per il risparmio energetico, nonché sui meccanismi e sul quadro finanziario e giuridico predisposto per la diffusione e la promozione dell'efficienza energetica;
- supporta la formazione universitaria e post-universitaria attraverso tutti gli strumenti propri del mondo accademico (tesi di laurea, dottorati, master, tirocini e stage) ed effettua attività di formazione a tecnici, professionisti, imprese e istituzioni pubbliche.

## **2.3 Come operiamo**

La governance dell'Agenzia è assicurata dal Presidente, che ne è il rappresentante legale e istituzionale, la dirige e ne è responsabile, e dal Consiglio di amministrazione, organo di indirizzo politico-amministrativo che esercita poteri di programmazione e controllo strategico. Il Collegio dei revisori dei conti vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie. Il Consiglio tecnico-scientifico, nominato dal Consiglio di Amministrazione, svolge funzioni propositive e consultive sulle attività di ricerca dell'ENEA.

I Dipartimenti e le Unità tecniche costituiscono il sistema portante delle attività tecnico-scientifiche dell'Agenzia, cui va ad aggiungersi il contributo della Direzione Committenza e delle Unità Studi e Strategie e Relazioni e Comunicazione nel cogliere e sostenere le iniziative di finanziamento volte a promuovere e diffondere le conoscenze scientifiche e tecnologiche, e a definire gli scenari energetico-ambientali per le scelte strategiche di medio-lungo periodo.

Le attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico dell'ENEA vengono svolte attraverso competenze ad ampio spettro ed avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate in modo pressoché omogeneo nel Nord, nel Centro e nel Sud del Paese, presso 9 Centri e 5 Laboratori di ricerca.

Il Centro di ricerca, che annovera al suo interno più settori di competenza scientifica e tecnologica multidisciplinari, rappresenta il luogo in cui vengono svolte le attività programmatiche dell'Agenzia, ma anche quello in cui l'ENEA opera come punto di riferimento per il territorio, promuovendo le collaborazioni con il mondo scientifico, il tessuto produttivo e le istituzioni locali.

L'ENEA dispone inoltre di una rete consolidata di Uffici territoriali che rendono disponibile il patrimonio di conoscenze e i risultati della ricerca dell'Agenzia sul territorio, e forniscono consulenza, supporto tecnico-scientifico e servizi specialistici a Regioni, Enti locali e



Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia  
e lo sviluppo economico sostenibile

sistema produttivo, per assicurare la più ampia e omogenea applicazione della legislazione energetica sul territorio nazionale.

Attraverso un Liaison Office a Bruxelles, l'ENEA cura i rapporti diretti con le istituzioni comunitarie.

### 3. Identità

---

#### 3.1 Il mandato istituzionale

L'ENEA, istituita dall'art. 37 della Legge 23 luglio 2009, n. 99, è l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, ente di diritto pubblico finalizzato alla ricerca e all'innovazione tecnologica, nonché alla prestazione di servizi avanzati alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai cittadini nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile

L'ENEA assolve alle funzioni di Agenzia nazionale per l'efficienza energetica.

L'articolo 37 viene integralmente sostituito dall'art. 4 della Legge 28 dicembre 2015, n. 221 che garantisce nuovamente, dopo una lunga fase di commissariamento, la piena operatività dell'Agenzia, indicandone gli organi - Presidente, Consiglio di amministrazione, Collegio dei revisori dei conti -, prevedendo la nomina del Consiglio di Amministrazione e stabilendo i tempi e le modalità di definizione dello Statuto e dei principali atti regolamentari, nonché del decreto per la determinazione della dotazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al funzionamento dell'ENEA. La norma conferma altresì l'applicazione al personale dell'ENEA del contratto collettivo di lavoro degli enti pubblici di ricerca.

Con decreto 23 marzo 2016 il Ministro dello Sviluppo economico, di concerto con il Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare, nomina il Presidente e il Consiglio di Amministrazione, restituendo all'ENEA la piena operatività e dando avvio al processo di definizione dello Statuto e dei regolamenti.

Ultima importante tappa per il processo di attuazione dell'articolo 37 e di definizione dell'assetto istituzionale dell'Agenzia è il Decreto interministeriale del 29 settembre 2017 del Ministero dello Sviluppo economico di concerto con il Ministero dell'Economia e delle finanze e con il Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare, concernente l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie dell'ENEA.

Attraverso una serie di disposizioni speciali che traggono origine dalla lunga tradizione di ricerca dell'ENEA, all'Agenzia vengono attribuite negli anni funzioni specifiche.

Fra queste, è da annoverarsi principalmente quella di Agenzia nazionale per l'efficienza energetica, istituita con decreto legislativo 30 maggio 2008, n. 115 e successive modificazioni, attraverso la quale l'ENEA offre supporto tecnico-scientifico alle aziende, svolge il ruolo di advisor della pubblica amministrazione nella predisposizione, attuazione e controllo delle politiche energetiche nazionali, e promuove campagne di formazione e informazione per la diffusione della cultura dell'efficienza energetica.

Come disposto dalla Legge 11 agosto 1991 n. 273, attraverso l'Istituto Nazionale di Metrologia delle Radiazioni Ionizzanti l'ENEA assicura a livello nazionale le condizioni per l'affidabilità della misura delle radiazioni ionizzanti in tutti i settori di interesse.

A seguito di specifiche disposizioni del CIPE, del 1985 e 1986, che attribuivano all'ENEA la responsabilità e il compito di intervento "nel settore dei rifiuti a bassa e media attività,

prodotti in campo nazionale, al fine di garantire la raccolta, la custodia e la gestione", in particolare per "i rifiuti di media e bassa attività provenienti da attività industriali e sanitarie", viene istituito dall'ENEA nel 1986 il Servizio Integrato per la gestione delle sorgenti dismesse e dei rifiuti radioattivi di origine non elettronucleare prodotti a livello nazionale. Nel 2007 il decreto legislativo n. 52, attuativo della direttiva 2003/122/CE Euratom sul controllo delle sorgenti radioattive sigillate ad alta attività e delle sorgenti orfane, riconosce il Servizio Integrato come "strumento tecnico-operativo in grado di farsi carico di tutte le fasi del ciclo di gestione della sorgente non più utilizzata". Per la mancanza di un deposito nazionale di smaltimento, questo Servizio è da circa 30 anni l'unica realtà presente sul territorio nazionale in grado di svolgere in modo integrato tutte le fasi, dalla raccolta all'immagazzinamento, della gestione di questa tipologia di rifiuti radioattivi di origine non elettronucleare.

L'ENEA assicura inoltre la partecipazione dell'Italia al trattato sull'Antartide, adottato a Washington il 1° dicembre 1959, occupandosi in particolare dell'organizzazione logistica per l'attuazione delle spedizioni in quel continente, e svolgendo attività di ricerca nel settore dell'ambiente e del clima delle aree polari.

Ai sensi del decreto legislativo 3 marzo 2011, n. 28, art. 40, comma 7, l'ENEA effettua poi per il Ministero dello sviluppo economico e l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA) il monitoraggio dello stato e delle prospettive delle tecnologie per la produzione di energia elettrica, calore e biocarburanti, nonché delle tecnologie rilevanti in materia di efficienza energetica.

### **3.2 L'amministrazione in cifre**

#### ***L'organizzazione***

A seguito del processo di riorganizzazione completato nel luglio 2015 con l'obiettivo di razionalizzare le attività dell'Agenzia e, al contempo, di ottimizzare l'efficienza amministrativa e ridurre la spesa, al 1° gennaio 2018 la struttura dell'Ente si basa in primo luogo su 4 macrostrutture tecniche, che coincidono con le linee programmatiche prioritarie dell'ENEA, e nelle quali è impegnato il 62,8% del personale.

Queste strutture sono rappresentate dai 4 Dipartimenti *Tecnologie energetiche, Fusione e tecnologie per la sicurezza nucleare, Sostenibilità dei sistemi produttivi e territoriali ed Efficienza energetica*, ed hanno il compito di realizzare sia i risultati scientifici che i margini finanziari, consentendo all'Agenzia di conseguire l'equilibrio economico/finanziario attraverso le entrate che permettono i finanziamenti dei programmi di attività.

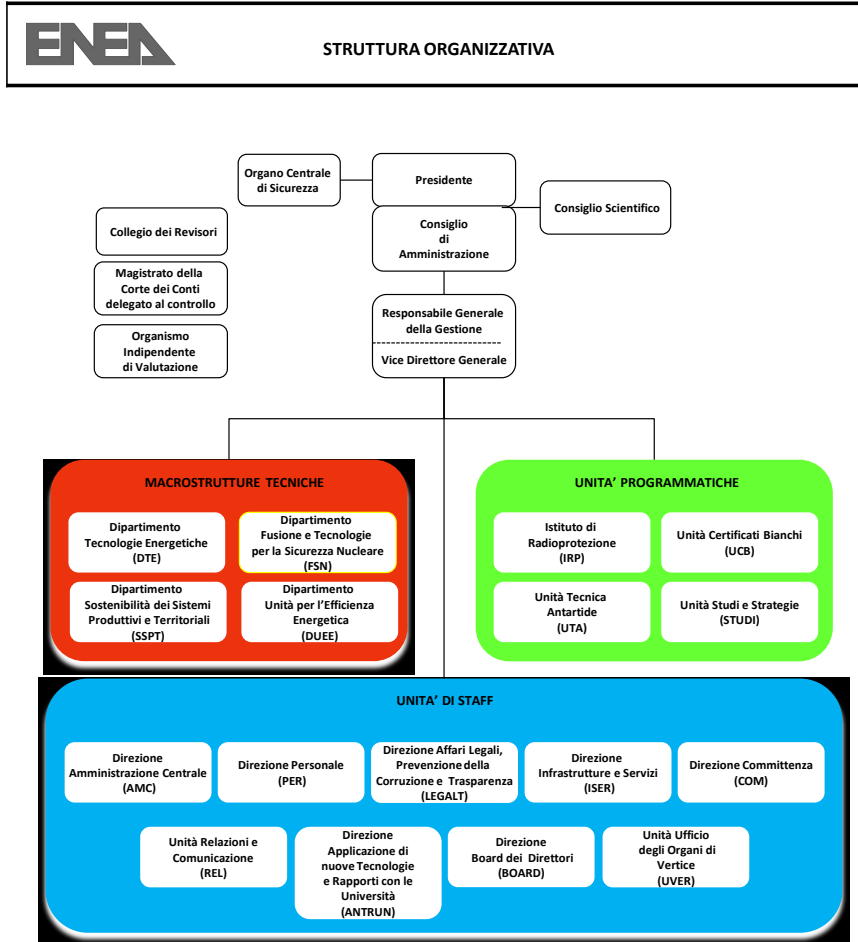
L'Agenzia è dotata inoltre di altre 4 Unità programmatiche preposte allo svolgimento di compiti previsti dalla normativa vigente e/o all'esecuzione di attività di ricerca o di servizio destinate sia all'interno che all'esterno dell'Agenzia. Esse sono l'*Unità Tecnica Antartide*, l'*Unità Certificati Bianchi*, l'*Istituto di Radioprotezione* e l'*Unità Studi e strategie*.

Sono invece 9 le Unità di staff che assicurano la disponibilità di servizi e la gestione coordinata dei processi, ovvero svolgono attività di supporto e collaborazione nei confronti delle strutture tecniche e dei vertici dell'Ente. Esse sono: le Direzioni *Amministrazione, Personale e Affari Legali*, la *Direzione Infrastrutture e Servizi*, la *Direzione Committenza*, l'*Unità Relazioni e Comunicazione*, l'*Unità Board dei Direttori*, l'*Ufficio degli Organi di vertice*.



Completa l'organizzazione l'Organo Centrale di Sicurezza.

Figura 1 - Organigramma dell'ENEA



## Il personale





Alla data del 31.1.2018 il personale in servizio ammonta a 2.360 dipendenti a tempo indeterminato, 93 a tempo determinato e 49 assegnisti di ricerca.

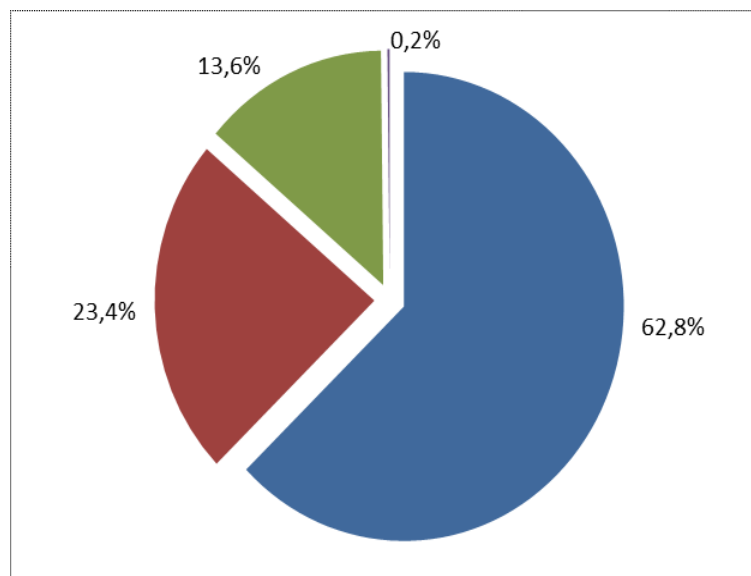
Per il personale in servizio a tempo indeterminato si evidenzia quanto segue.

L'età media generale si attesta sui 53 anni: 53 per gli uomini (1.471 unità) e 52 per le donne (889 unità).

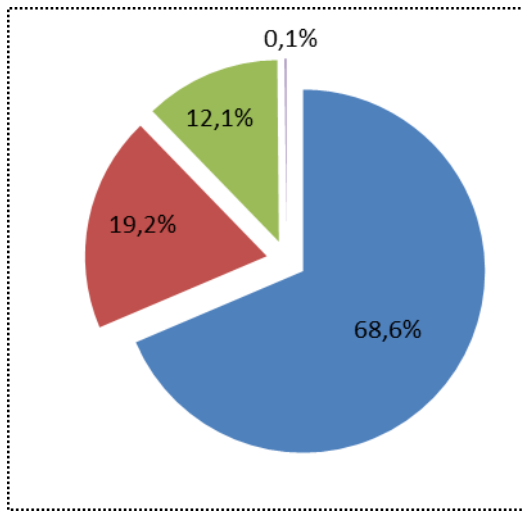
La distribuzione del personale all'interno dell'Agenzia mostra una concentrazione nelle strutture tecnico-scientifiche dell'ENEA.

**Figura 2 - Distribuzione del personale per Unità organizzativa e genere al 31.1.2018**

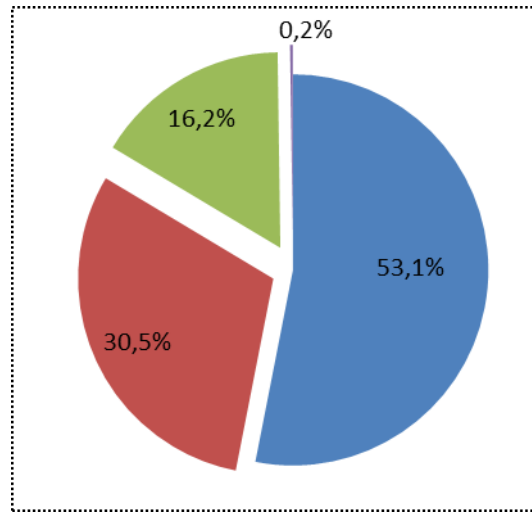
LEGENDA	TIPOLOGIA UNITA' ORGANIZZATIVE	UOMINI	DONNE	TOTALE
	DIPARTIMENTI	1.009	472	1.481
	DIREZIONI	282	271	553
	UNITA' / ISTITUTO	178	144	322
	ALTRO PERSONALE	2	2	4
TOTALE		1.471	889	2.360



*Totale dipendenti: 2.360*



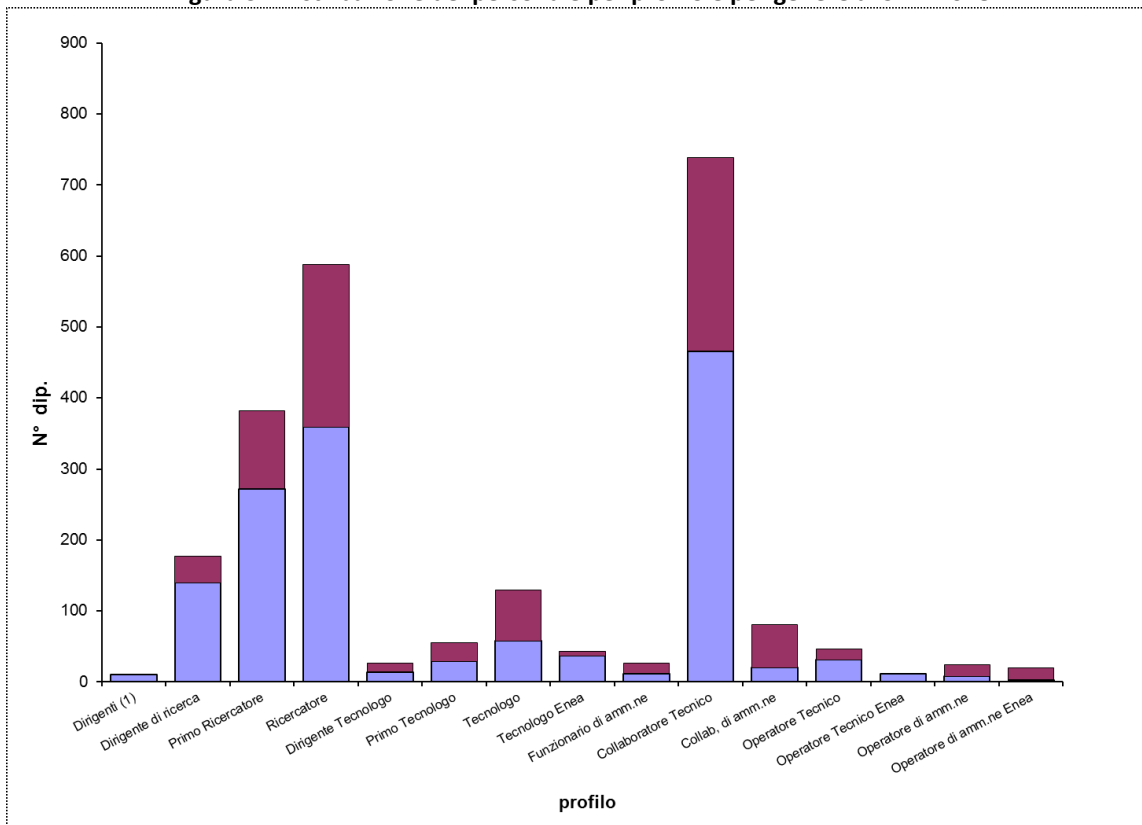
Totale uomini: 1.471



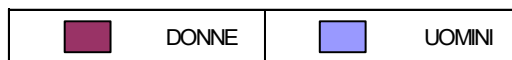
Totale donne: 889

La distribuzione per profilo evidenzia la concentrazione del personale nelle figure professionali tecnico-scientifiche.

**Figura 3 - Distribuzione del personale per profilo e per genere al 31.1.2018**








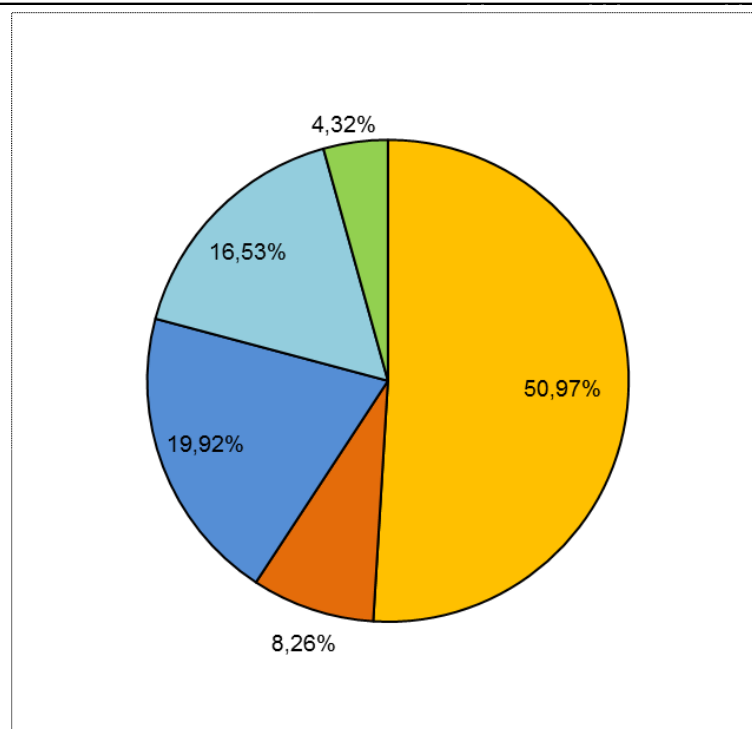
<sup>(1)</sup> Di cui n. 7 unità titolari di incarico dirigenziale (ex art. 19, c. 6 e c. 6 quater, D.Lgs. n. 165/2001).



Il personale laureato ammonta a 1.398 unità, di cui 1.203 nelle aree Ingegneria, Scientifica, Sanitaria, e 195 in area Sociale ed Umanistica. Il personale diplomato consta complessivamente di 860 unità, di cui 470 diplomati tecnici e 390 amministrativi. Completano il dato 102 unità di personale non diplomato.

**Figura 4 - Distribuzione del personale per gruppi di titolo di studio e per genere al 31.1.2018**

	UOMINI	DONNE	TOTALE
 LAUREATI (Gruppo area ingegneria, scientifica, sanitaria)	815	388	1.203
 LAUREATI (Gruppo area sociale e umanistica)	79	116	195
----- TOTALE LAUREATI	894	504	1.398
 DIPLOMATI TECNICI	428	42	470
 DIPLOMATI AMMINISTRATIVI	95	295	390
----- TOTALE DIPLOMATI	523	337	860
 NON DIPLOMATI	54	48	102
----- TOTALE GENERALE	1.471	889	2.360



Totale dipendenti: 2.360

## 4. Quadro di contesto per il Piano 2018-2020

---

### 4.1 Contesto esterno

Lo scenario nazionale e internazionale nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile, che la legge 221/2015 definisce come ambito delle attività dell'ENEA, appare confermare il crescente interesse della politica, degli operatori economici e dei cittadini verso obiettivi quali la decarbonizzazione dell'economia, la sicurezza dei territori, la sostenibilità della produzione energetica, che richiedono non solo un'efficace azione normativa, ma anche un forte impulso alle attività di ricerca e sviluppo.

Sul piano internazionale, nonostante il sostanziale (ma non ancora formale) ritiro dell'amministrazione Trump dall'Accordo di Parigi sul clima, prosegue l'impegno, in particolare a livello UE, per l'attuazione delle connesse azioni di mitigazione.

Ne è testimonianza il processo in atto di approvazione ed implementazione delle direttive e dei regolamenti previsti dal "*Clean Energy for All Europeans*" (il cosiddetto "*Winter package*"), l'importante pacchetto di proposte di intervento in materia di energia varato dalla Commissione europea nel novembre 2016 anche in attuazione degli impegni assunti nell'ambito dell'Accordo di Parigi. Il dibattito in corso verte quasi esclusivamente su un eventuale ulteriore rafforzamento degli obiettivi proposti dalla Commissione in materia di efficienza energetica e di decarbonizzazione della produzione energetica; appare quindi attendibile nei prossimi anni un incremento delle attività in tali settori e un rafforzamento della ricerca e dell'innovazione per sostenere la leadership europea nell'ambito delle tecnologie a basse emissioni di carbonio.

Anche sul fronte delle politiche di adattamento ai cambiamenti climatici, l'iniziativa UE, basata sulla "*EU strategy on adaptation to climate change*" dell'aprile 2013, potrà trovare concreta attuazione attraverso i Piani nazionali in corso di approvazione nei prossimi mesi.

Continua inoltre a svilupparsi l'azione della Commissione UE sull'economia circolare; dopo l'adozione nel dicembre 2015 del "*Circular Economy Package*" sono in fase di discussione proposte normative sui rifiuti, per ridurre il conferimento in discarica ed incrementare il riciclo ed il riuso, ma anche per intervenire in ogni fase della catena del valore, dalla produzione al consumo, alla riparazione, alla gestione e riutilizzo delle materie prime seconde.

Il principale strumento dell'UE per sostenere la ricerca e l'innovazione in tali settori rimane ancora il programma *Horizon 2020*, ma l'iniziativa europea produrrà certamente effetti positivi sulla domanda di R&S pubblica e privata a livello europeo e dei singoli Paesi membri.

L'Unione Europea è infine molto attiva nel settore della fusione nucleare attraverso il Consorzio Europeo EUROfusion, di cui l'ENEA fa parte, e l'Agenzia Europea Fusion for Energy (F4E), con l'obiettivo della gestione del programma di ricerca europeo, e della realizzazione e sperimentazione di ITER. Tali attività generano importanti immediate ricadute per la competitività dell'industria, connesse allo sviluppo di tecnologie innovative. In particolare, la realizzazione della DTT (Divertor Tokamak Test facility), al cui

finanziamento contribuirà la comunità europea ed internazionale, è ora in fase avanzata di approvazione e finanziamento. La DTT è stata proposta per dare un contributo fondamentale alla soluzione di uno dei problemi aperti più critici in vista della realizzazione del reattore a fusione: i carichi termici alle pareti.

In Italia, in un contesto economico che appare di sostanziale superamento della fase recessiva, nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile, alle priorità derivanti dalle politiche europee si sono sommate quelle connesse ai gravissimi eventi sismici e climatici che hanno interessato il Paese. Ne è conseguita un'intensa attività sia a livello di programmazione (Strategia energetica nazionale, Piano nazionale integrato in materia di energia e clima, Piano nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici, Strategia per lo Sviluppo Sostenibile, Verso un modello di economia circolare per l'Italia), sia a livello normativo (in particolare nei settori dell'efficienza energetica e dell'antisismica).

Gli effetti sul fronte della domanda di ricerca e di servizi avanzati cominciano ad essere evidenti dal lato della domanda pubblica.

Significativa in termini di risorse impegnate appare già attualmente (e con importanti prospettive di incremento) l'iniziativa del MATTM sulle politiche per la mitigazione e l'adattamento sui cambiamenti climatici, anche per ottemperare agli impegni internazionali assunti in termini di sostegno ai PVS, cui l'ENEA ha contribuito in misura rilevante. Ulteriori iniziative, sempre con il MATTM, appaiono possibili sul tema dell'economia circolare.

Altrettanto considerevole è l'incremento degli impegni economici (che vede coinvolte numerose amministrazioni centrali e locali) per l'efficientamento e la messa in sicurezza degli edifici della Pubblica Amministrazione, ed in particolare delle scuole; l'ENEA è fortemente impegnata in tali attività, nei limiti delle attuali risorse umane, così come, sempre in materia di efficienza energetica, sui nuovi compiti che le sono stati affidati dalla normativa, in particolare per il controllo dell'efficacia degli incentivi ed il monitoraggio delle imprese.

Continua inoltre l'attività della Ricerca di sistema, finanziata attraverso le bollette dell'energia elettrica e gestita dal MISE, che vede l'ENEA tra i principali soggetti attuatori.

Ulteriori opportunità sono connesse ai fondi strutturali europei, sia in termini di supporto alle attività dell'Agenzia per la coesione territoriale, con cui l'ENEA ha stipulato un apposito accordo, sia in termini di partecipazione ai bandi relativi ai Programmi Operativi Nazionali e Regionali, che in misura crescente puntano alle tematiche energetiche e ambientali.

Per completare il quadro della domanda pubblica vanno infine citate le attività già in corso e con buone prospettive di sviluppo, sia nell'ambito dei beni culturali che in quello del trasporto sostenibile (rispettivamente con il MIBACT ed il MIT), nonché quelle su temi che spaziano dal settore dei rifiuti a quello delle *smart cities*, con il coinvolgimento di numerosi enti locali.

Nel settore privato invece, nonostante appaia elevata la consapevolezza della valenza strategica dell'investimento in tecnologie, processi e prodotti in una prospettiva eco-compatibile, e nonostante risultino in forte crescita gli investimenti in tecnologie ambientali, la domanda di ricerca e di servizi avanzati non sembra ancora svilupparsi in misura adeguata.

In sostanza, le tipologie di spesa per la protezione ambientale appaiono ancora sbilanciate verso le attività “*end of pipe*” rispetto agli investimenti su tecnologie ambientali di processo per rimuovere l'inquinamento all'origine; nel complesso, quindi, gli investimenti sono prevalentemente orientati ad implementare eco-innovazione generata in altri Paesi, piuttosto che a sviluppare ed applicare nuove tecnologie.

Naturalmente la responsabilità di tale situazione non può essere imputata esclusivamente alle imprese: occorre studiare e porre in atto nuove e più efficaci modalità per coinvolgere il sistema industriale nelle attività di ricerca e sviluppo, essendo di interesse strategico per il nostro Paese riuscire a conseguire un'adeguata capacità di eco-innovazione basata su una propria filiera industriale.

Sebbene gli strumenti per perseguire tale obiettivo siano certamente di diversa natura (in primo luogo di trattamento fiscale della ricerca industriale) anche l'ENEA, che dispone di tutte le competenze necessarie, deve contribuire a dare supporto al sistema imprenditoriale in tale percorso. A tal fine è in corso di implementazione un nuovo strumento, il *Proof of Concept*, che consentirà di investire nelle proposte di ricerca più promettenti che coinvolgano anche il sistema industriale.

## 4.2 Contesto interno

Le infrastrutture di ricerca presenti in ENEA, così come le risorse umane con le loro competenze professionali, devono poter essere messe a disposizione con la massima efficacia, con l'obiettivo di valorizzare i risultati della ricerca e favorire così la riduzione del gap tecnologico delle nostre imprese nel mercato nazionale e in quello internazionale.

Per un'analisi critica del contesto interno relativamente alla “salute” finanziaria dell'Agenzia, si deve tenere presente che un Ente Pubblico di Ricerca come l'ENEA non riesce a coprire con il Contributo Ordinario dello Stato, se non in parte, neppure i costi di personale; conseguentemente, per svolgere la propria attività e dare copertura anche ai costi di gestione ordinaria dei suoi Centri e agli investimenti in ricerca, fa esclusivo ricorso ai finanziamenti in ambito comunitario e nazionale. Tale modalità, se permette di sviluppare progetti in settori strategici per il nostro Paese, non sempre permette di agire in un'ottica di Sistema, perché la valorizzazione dei risultati dei progetti finanziati avrebbe bisogno di misure strutturali che consentano alle imprese di usufruirne per le loro esigenze di innovazione.

La “salute” finanziaria nel triennio è un impegno che l'Agenzia intende perseguire attuando, da un lato, forme di ottimizzazione della spesa corrente, e dall'altro, uno sforzo di reperimento di altre risorse a valere su progetti in Programmi di finanziamento nazionali e internazionali e su servizi verso terzi. Per quanto riguarda questi ultimi, è previsto un piano di investimenti di manutenzione e di ammodernamento di impianti e laboratori in modo da qualificare l'offerta di servizi tecnologici produttivi.

La filosofia e l'impianto delle recenti norme di indirizzo e programmatiche, nonché dello Statuto, evidenziano il crescente grado di autonomia dell'Agenzia, che si traduce in una forte ricerca di integrazione delle risorse pubbliche con attività di mercato, come conseguenza anche della crisi di risorse che ha investito tutto il sistema Ricerca del Paese. Crisi di risorse che, se da un lato ha consentito una più diffusa ed organica opera di interazione con la società esterna, dall'altro ha fatto emergere in maniera forte l'esigenza di rispondere alla società stessa in forma più esplicita e diretta, in una logica di

collaborazione, di ricerca di consenso, di convergenze di risorse e di intenti verso fini condivisi.

Sono stati affrontati alcuni nodi critici dell'assetto della *governance* verso un rafforzamento della coesione "aziendale" dell'Agenzia, con l'adozione di modelli di più razionale gestione delle risorse, di programmazione, di controllo della gestione.

È emerso, in altre parole, "un modello di direzione per obiettivi e programmi", di decentramento amministrativo, di responsabilizzazione del personale (Carta dei servizi), in cui sono sottesi l'idea di razionalità e il criterio decisionale della programmazione.

Oltre al COS, sostanzialmente costante nel triennio, e alle entrate diverse dalla Pubblica amministrazione, è sempre necessario uno sforzo della struttura tecnica che deve essere orientato a promuovere l'offerta di competenze, in particolare in campo ambientale ed energetico e nel settore del patrimonio artistico, facendo leva anche sulle risorse umane di prevista acquisizione. In questo modo si può intercettare l'offerta di finanziamento con proposte progettuali volte alla realizzazione di prodotti e servizi di elevata valenza strategica e tecnologica, che andranno a costituire elementi per una sicura qualificazione della pertinente spesa delle amministrazioni finanziatrici. Si valuta che le strategie da porre in essere possano raccogliere dal 2019 risultati estremamente positivi.

Questo sforzo è a carico del personale ENEA, di cui è dunque utile verificare la disponibilità alla condivisione della strategia dell'Ente, ad esempio attraverso i risultati delle indagini periodiche proprie dei compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione delle performance (OIV) sul benessere organizzativo.

Sono evidenti la necessità e l'inevitabilità di rendere sempre più chiari a tutti i principi guida della performance, della sua misura e della valutazione, ma è vivo il "senso di appartenenza aziendale" e la fiducia nel proprio lavoro e in quello dei colleghi. Questo ultimo aspetto consente di guardare con ottimismo al processo di attuazione del mandato conferito all'Agenzia.

L'iniziativa dei ricercatori può ricoprire un ruolo importante nel determinare gli sbocchi sul mercato del trasferimento della conoscenza e della proprietà intellettuale, ma è importante che ciò avvenga in modo coordinato con le strutture interne dell'Agenzia. Occorre quindi ottimizzare la comunicazione fra la componente di ricerca e la componente amministrativa per rafforzare l'immagine dell'Agenzia quale interlocutore unico, integrato e affidabile, in particolare nei confronti delle imprese che hanno a volte difficoltà a rapportarsi con i diversi ambiti di ricerca dell'Ente.

Il superamento di questa criticità si persegue mettendo a disposizione dei Dipartimenti 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 delle conoscenze sviluppate dall'Agenzia verso il mondo produttivo. Analoga attenzione va posta nei rapporti con le Pubbliche Amministrazioni che diventano committenti di servizi e di attività di ricerca a supporto dell'attuazione delle Politiche nei settori di competenza dell'Agenzia.

#### **4.2.1 Le risorse umane**

Il perseguimento dell'obiettivo generale dell'Agenzia nel triennio 2018-2020, ovvero il progressivo incremento, in termini quantitativi e qualitativi, delle proprie attività, richiede



prioritariamente una piena valorizzazione delle competenze disponibili, unitamente ad un'adeguata crescita delle competenze di eccellenza necessarie.

È quindi fondamentale investire in questo ambito, e tale azione richiede un impulso alla Formazione, con particolare riguardo al ricambio generazionale.

La formazione costituisce infatti elemento strategico e fondamentale sia per l'inserimento del personale di nuova assunzione nei processi organizzativi, che per la crescita professionale del personale in servizio.

In tal senso l'ENEA aveva varato, per il precedente triennio 2017-2019, un significativo programma di assunzioni, necessario a rafforzare le competenze in taluni settori, tenuto conto del turnover. Dalle procedure concorsuali bandite dall'Agenzia, sono previste, nel 2018, le assunzioni di 160 unità di personale tecnico-scientifico e con mansioni amministrative.

Nei riguardi delle nuove risorse, l'Agenzia intende progettare, sviluppare e somministrare, per il triennio 2018-2020, un importante Piano di Formazione e tutoraggio, strutturato metodologicamente, sugli aspetti tipici del *Contratto di lavoro degli enti di ricerca* (con approfondimenti sul contesto organizzativo interno), sui contenuti della *Carta europea dei ricercatori*, del *Codice di condotta per l'assunzione dei Ricercatori* e del documento *European Framework for research Careers*, nonché sugli obiettivi correlati alla Performance.

Si intende anche effettuare una specifica azione ricognitiva riguardante gli esiti della formazione erogata e la valutazione dell'incremento delle competenze, nonché la verifica sull'atteso miglioramento, incluso quello dell'ambiente lavorativo. Le previste ricadute del Piano di formazione andrebbero valutate anche ai fini del "senso di appartenenza" dei nuovi dipendenti verso l'Agenzia. Oltre a ciò, nella fase di pianificazione, si terrà conto anche dell'offerta formativa della Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione (SNA); in particolare, potrà eventualmente concordarsi con la SNA l'erogazione di interventi formativi, appositamente *tagliati* sulle esigenze dell'ENEA, nel quadro di una Convenzione tra l'Agenzia e la Scuola.

#### **4.2.2 Le risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del Piano triennale 2018-2020 solo in parte provengono dai trasferimenti correnti dello Stato tramite il Ministero vigilante, quale contributo ordinario (COS) senza vincoli di destinazione, mentre le rimanenti risorse sono conseguenti all'operato dell'Agenzia. Queste ultime, negli anni del triennio 2018, 2019 e 2020 hanno un'incidenza sulle entrate totali rispettivamente del 48%, del 49% e del 50%.

Nella tabella che segue è riportato un quadro delle entrate e delle uscite per le principali tipologie.

**Tabella 1 - Quadro di confronto fra Entrate e Spese**

<b>Entrate</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
• COS	141.347.027	142.455.853	142.455.853
• P.A. per progetti di Ricerca	88.683.839 <sup>(1)</sup>	89.636.025 <sup>(2)</sup>	97.332.909 <sup>(3)</sup>
• Consorzi/società partecipate/altre imprese	285.618	1.067.101	855.000
• UE e altri Enti internazionali	16.297.083	16.944.672	16.677.587
• Compensi per attività commerciali	12.898.755	14.087.253	14.869.556
• Altro (rimborsi ecc.)	12.268.385	13.268.385	13.268.385
<b>Totale Entrate</b>	<b>271.780.708</b>	<b>277.459.289</b>	<b>285.459.289</b>
<b>Spese</b>			
• Spese personale	167.812.997	169.000.000	171.000.000
• Spese per attività tecnico-scientifiche al netto degli investimenti	49.588.511	52.444.543	53.048.866
• Spese per i servizi tecnologici dei Centri di ricerca ed altre spese generali	32.465.480	32.465.480	32.465.480
• Investimenti	19.501.107	45.744.241 <sup>(4)</sup>	40.596.040
• imposte, tasse, tributi, IVA, versamenti all'entrata del bilancio dello Stato	5.847.387	5.847.387	5.847.387
• Fondo di Riserva	2.500.000	2.500.000	2.500.000
<b>Totale Spese</b>	<b>277.715.482</b>	<b>308.001.651</b>	<b>305.457.774</b>
<b>Disavanzo</b>	<b>- 5.934.775</b>	<b>- 30.542.362</b>	<b>- 19.998.484</b>

<sup>(1)</sup> di cui euro 30.199.000 quali Fondi di rotazione a valere della legge 183/87 . Comprende la Ricerca di Sistema Elettrico.

<sup>(2)</sup> di cui euro 27.000.000 quali Fondi di rotazione a valere della legge 183/87. Comprende la Ricerca di Sistema Elettrico.

<sup>(3)</sup> di cui euro 27.000.000 quali Fondi di rotazione a valere della legge 183/87. Comprende la Ricerca di Sistema Elettrico.

<sup>(4)</sup> Di cui: 18.000.000 euro per l'acquisto della sede di Bologna

I valori del COS nei tre anni coincidono con quelli previsti nel documento di Bilancio di previsione dello Stato per gli anni finanziari 2018 e 2019, esteso quest'ultimo anche al 2020.

Le entrate provenienti dalla Pubblica amministrazione si riferiscono a risorse a destinazione vincolata, conseguenti ad accordi conclusi con la stessa Pubblica Amministrazione centrale e locale, non aventi finalità commerciali, parte dei quali è finalizzata alla realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo nell'ambito di bandi di finanziamento concorsuali nazionali e regionali, emanati appunto principalmente dai Ministeri e dalle Regioni. L'ENEA partecipa a queste iniziative anche con altri soggetti pubblici e privati, ed assume sovente il ruolo di soggetto coordinatore.

Rientrano in queste tipologie di entrata i finanziamenti di cui al Programma Nazionale di Ricerca in Antartide per l'attuazione delle spedizioni annuali nel territorio antartico ed il funzionamento delle basi, per un valore di circa 20 milioni di euro/anno, la Ricerca di sistema elettrico nell'ambito dell'Accordo di programma con il Ministero dello sviluppo economico, di cui 17,4 milioni di euro per il PAR 2016 e 14,4 milioni di euro per il PAR 2017 per la sola parte di competenza ENEA, e il cofinanziamento a valere sulla legge n. 183/87 (Fondo di rotazione) al Programma "EuroFusion", per un valore circa 30 milioni di euro per l'anno 2018 e 27 milioni di euro per gli anni successivi.

Con riferimento alla ricerca di sistema elettrico, permane l'aspettativa di continuare il programma di attività per gli anni successivi sulla base di un nuovo Accordo di programma con il Ministero dello sviluppo economico alla scadenza di quello in corso (2015-2017).

Lo sforzo della struttura tecnica è orientato a promuovere l'offerta di competenze, in particolare nel campo ambientale, in quello dell'efficientamento energetico e nel settore del patrimonio artistico, facendo leva anche sulle risorse umane di prevista acquisizione.

Si valuta inoltre che, oltre al Programma EuroFusion - di cui l'ENEA è il coordinatore nazionale - contrattualizzato fino al 2018 per un contributo nel quinquennio 2014-2018 pari a circa 31 milioni di euro per le attività di esclusiva competenza ENEA, esistano le condizioni per consolidare le attività in ambito internazionale, in particolare comunitario, in tutti i settori di attività dell'Agenzia, per un valore superiore ai 16 milioni di euro, EuroFusion compreso.

L'ENEA, infine, esegue come operatore economico servizi ad alto contenuto tecnologico (servizi di radioprotezione, trasferimento tecnologico alle imprese, diagnosi energetiche, certificati bianchi, interventi in situazioni di emergenze ambientali e territoriali, ecc.) ad enti pubblici e privati, per un fatturato consolidato intorno ai 12-13 milioni di euro/anno. Si prevede di confermare questo importo anche per il prossimo triennio.

È da osservare che l'attività di servizio si avvale di una forte componente di personale e permette di realizzare significativi margini finanziari come differenza tra il compenso percepito e le spese vive necessarie a realizzare gli stessi servizi.

Le altre entrate, anch'esse consolidate nel tempo intorno ai 12-13 milioni di euro, riguardano principalmente il rimborso per personale comandato ad altre amministrazioni, il rimborso di servizi forniti per lo più a SOGIN e Nucleco, l'affitto di locali a SOGIN, Nucleco, a società partecipate ed a società di spin-off, il rimborso delle polizze a garanzia del trattamento di fine servizio per i dipendenti ed altri oneri finanziari.

Le spese di competenza dei singoli esercizi riflettono, per quanto riguarda il personale, gli aumenti del previsto rinnovo contrattuale, potendosi dare copertura al previsto incremento di organico con i risparmi conseguiti dal differenziale tra cessazioni ed assunzioni.

In relazione all'incremento di organico, esso riguarda esclusivamente personale tecnico, mentre per il personale amministrativo è assicurato in via generale il turn-over. Ne consegue un miglioramento dell'efficienza amministrativa per via del diverso rapporto che va a determinarsi tra personale di "line" e personale di supporto a favore del primo, e per via della maggiore produttività di quest'ultimo in ragione dell'incremento della portata delle attività.

I disavanzi di competenza nei tre esercizi del triennio sono coperti dall'avanzo di amministrazione che al 31 dicembre 2017 (dati di cui al Bilancio di previsione 2018) ammonta ad oltre 123 milioni di euro.

Le spese correnti per le attività programmatiche riflettono negli anni l'andamento delle relative entrate, mentre è previsto un significativo incremento degli investimenti.

Il predetto avanzo di amministrazione, costituito nel tempo come un'esigenza tecnica ed una garanzia per l'equilibrio del bilancio - nel caso in cui i crediti che l'ENEA vantava verso lo Stato si fossero tradotti in un'insussistenza all'attivo del bilancio, rimosse le condizioni di indeterminazione per il loro incasso - può essere utilizzato per nuovi investimenti dal 2019, tra i quali quelli relativi all'acquisizione della sede di Bologna ed alla ristrutturazione ed efficientamento di grandi impianti di ricerca nei principali settori di intervento dell'ENEA, al fine di rilanciare la ricerca tecnologica per mezzo dei grandi impianti di ricerca, connotato storico dell'Agenzia.

Le altre spese di funzionamento sono tenute pressoché costanti, mentre quelle correnti riferite alla realizzazione dei programmi di ricerca e sviluppo risultano crescenti, ma inferiori al trend di crescita delle relative entrate.

Le previsioni finanziarie hanno riflesso positivo sul piano economico, come conseguenza dell'allargamento della forbice tra i ricavi ed i costi di produzione ed il potenziamento degli investimenti, che nel 2019, come stimato, supereranno significativamente la previsione del costo per gli ammortamenti.

#### **4.2.3 Il miglioramento dell'efficienza operativa**

Il processo di miglioramento dell'efficienza operativa dell'organizzazione, avviato nel 2015 con la finalizzazione delle attività programmatiche verso un numero limitato di obiettivi e proseguito nel 2016 e 2017, con la definizione degli obiettivi di performance della struttura e di misura dei risultati al fine della valutazione dell'operato dei responsabili e della premiabilità del personale, continuerà nel 2018 attraverso una seconda fase di riorganizzazione che toccherà il sistema amministrativo e di supporto per pervenire ad una maggiore linearità di processi amministrativo-gestionali, ad una puntuale definizione della natura delle responsabilità e di perimetrazione delle diverse competenze, al fine di eliminare sovrapposizioni di ruoli, dispersione di competenze e miglioramento del loro livello di qualità.

#### **4.2.4 Il potenziamento di Centri e infrastrutture**

Tra gli obiettivi principali del prossimo triennio c'è il miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi che l'Agenzia può offrire alle diverse realtà locali attraverso la realizzazione di una piattaforma informatica per l'implementazione di servizi "innovativi". I primi servizi, già operativi in alcuni territori, sono la Gestione del Catasto regionale degli APE (Attestati di Prestazione Energetica degli edifici) e del Catasto regionale degli Impianti Termici, con il relativo consolidamento dell'azione di raccordo tra l'Amministrazione locale e quella centrale (attraverso, ad esempio, la gestione del Sistema Informativo sugli Attestati di Prestazione Energetica (SIAPE)).

Il conseguimento di questi obiettivi si ottiene anche con il rafforzamento della presenza dell'Agenzia sul territorio: tra le azioni previste ci sono l'apertura di strutture in Lombardia e in Sardegna, due Regioni, per vari motivi, strategiche.

Si proseguirà poi nell'azione di razionalizzazione degli spazi nei Centri ENEA, con il duplice obiettivo di rendere disponibili locali per potenziali affittuari e di ridurre le spese correnti di gestione degli stessi Centri a vantaggio degli investimenti, da rivolgere questi ultimi principalmente all'efficientamento degli edifici e degli impianti tecnologici dal punto di vista energetico.

Per quanto riguarda gli spazi in locazione riguardanti l'Area bolognese, sarà perseguito il graduale abbandono dei locali in affitto per l'insediamento presso l'Area Tecnopolo-BAT di Bologna in via di realizzazione da parte della Regione Emilia-Romagna, in attuazione degli accordi intercorsi tra ENEA, MiSE e la stessa Regione. Il previsto trasferimento consentirà di dare una risposta razionale e definitiva al riassetto logistico dei Centri emiliani, che dovrebbe coinvolgere anche i laboratori di Faenza e Montecuccolino, i cui locali sono a loro volta in locazione rispettivamente da enti privati e dall'Università di Bologna.

Per quanto riguarda il Centro di Saluggia, sempre con l'obiettivo di ridurre i costi di gestione, sarà verificato l'eventuale interesse di SOGIN per una maggiore disponibilità di spazi rispetto a quelli attualmente ricevuti in uso e detenuti in affitto, e si valuteranno ulteriori opportunità di razionalizzazione.

Nel corso del 2017 sono stati inoltre stipulati accordi di collaborazione con Kilometro Rosso (Bergamo), Università di Brescia e Environment Park (Torino), sulla base dei quali è in programma nel prossimo triennio una redistribuzione della presenza ENEA nelle regioni Lombardia e Piemonte, oltre ad un rafforzamento degli accordi stipulati con Sotacarbo (Carbonia) per una presenza strutturata dell'Agenzia in Sardegna.

L'ENEA ha una dotazione di beni strumentali a supporto delle attività di ricerca e sviluppo tecnologico di indubbio valore economico, ma anche di elevata attualità tecnologica, in particolare se riferita ai laboratori di ricerca, ubicati nelle Regioni della Convergenza, rinnovati nel tempo anche grazie ai progetti finanziati con gli aiuti comunitari.

Tuttavia le grandi infrastrutture di ricerca, che sono state da sempre una specificità dell'Agenzia e lo strumento portante della ricerca applicata, non hanno avuto negli ultimi anni un adeguato sviluppo per via delle criticità finanziarie connesse in particolare alla riduzione del Contributo dello Stato.

Il credito verso lo Stato, che negli ultimi anni aveva rallentato la spesa per problemi di cassa, determinando la costituzione di un avanzo di amministrazione senza vincolo di destinazione, rende ora, con l'incasso delle relative somme, spendibile lo stesso avanzo, e consente l'avvio di un piano straordinario di spesa finalizzato agli investimenti a partire dal 2019.

Tra questi è prevista l'acquisizione della sede ENEA di Bologna, nell'ambito degli accordi sottoscritti con la Regione Emilia Romagna, d'intesa con il Ministero dello sviluppo economico, al fine di dare razionalità alla presenza nella Regione e porre fine alla locazione dei plessi dove sono al momento allocati i dipendenti ENEA (Bologna, Faenza, Montecuccolino). Il prezzo d'acquisto è previsto in circa 18 milioni di euro.

Di pari passo, si potrà dare avvio alla realizzazione delle seguenti importanti infrastrutture di ricerca:

- Divertor Tokamak Test facility

- Produzione di radiofarmaci presso il Reattore TRIGA RC-1 dell'ENEA
- Sistemi per applicazioni alla tutela della salute del cittadino (TECHEAD-Technologies for Health)
- HUB tecnologico per l'Economia Circolare
- Costruire il futuro degli edifici efficienti: ENEA vs NZEB
- SolarPark
- SuperCritical CO<sub>2</sub> Combined Cycle (S4C)
- Microrete energetica intelligente presso IL C.R. ENEA di Portici

## 5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

---

### 5.1 L'albero della performance

L'albero della performance ENEA è la mappa che illustra logicamente le relazioni tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

Il mandato e la missione descritti precedentemente si realizzano all'interno di aree strategiche per il Paese.

Le Aree Strategiche all'interno delle quali opera un Ente strumentale come l'ENEA, a colmare il divario tra ricerca e applicazione dei risultati della ricerca, sono quelle che corrispondono alla visione della Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente (SNSI) elaborata dal Governo (MiSE, MIUR, ACT).

In effetti le competenze trasversali, il patrimonio strumentale, il modus operandi e la presenza sui più importanti ambiti della ricerca nazionale e internazionale sono certamente in linea con le intenzioni del legislatore, quando si afferma che:

*“Per uscire stabilmente dalla crisi è necessario rinnovare e rinvigorire il nostro motore dello sviluppo, arricchendo i settori più e meno tradizionali, che fin qui hanno costituito il cuore della produzione italiana, con attività orientate verso nuovi prodotti e servizi innovativi a più alto valore aggiunto quali, ad esempio, quelle legate alla produzione di beni comuni, alla creatività ed alle così dette emerging industries.*

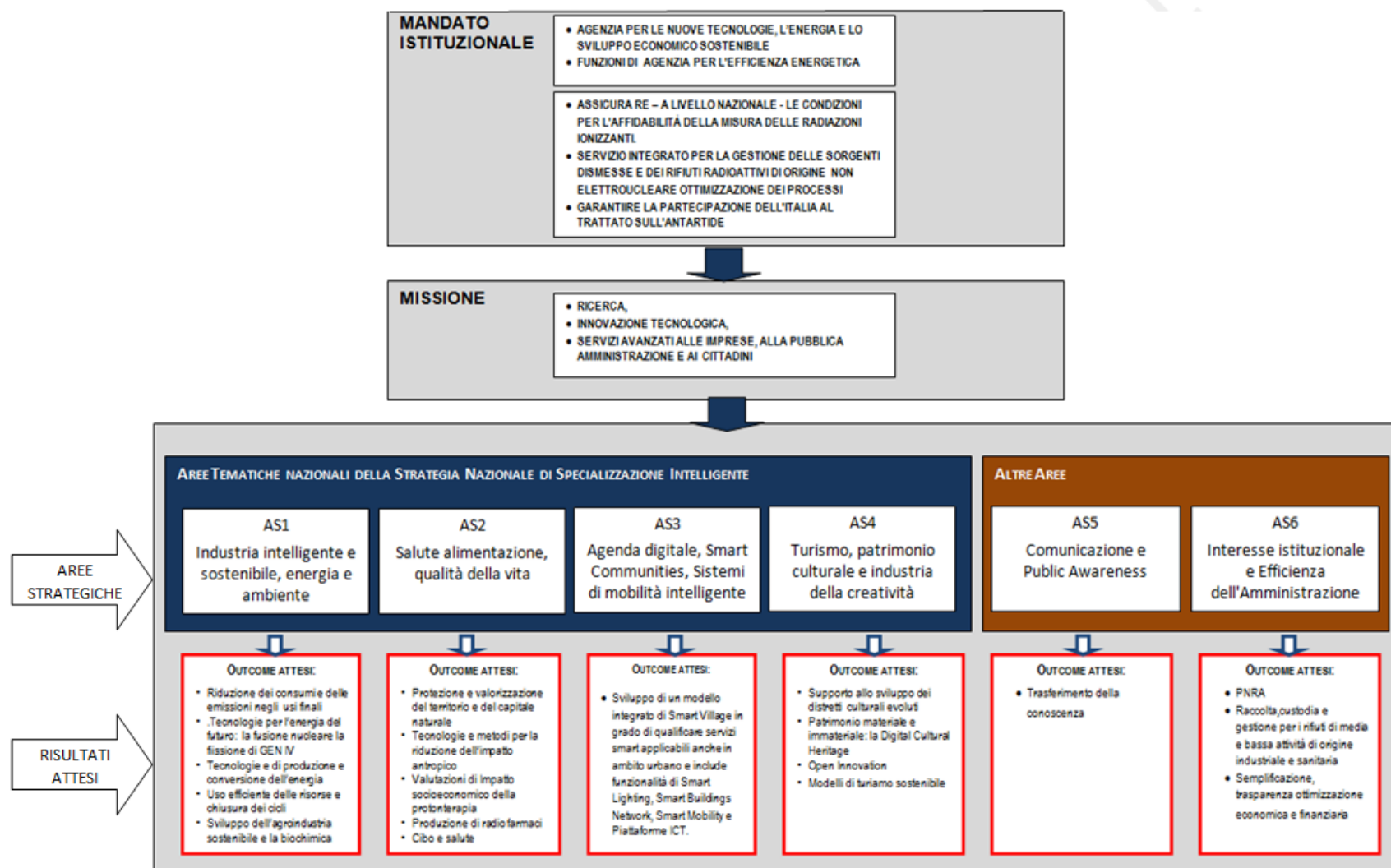
*Questo cambio è necessario per assicurare che produttività e occupazione tornino a crescere in modo armonico e coordinato, e che la crescita del nostro Paese sia sempre più efficiente, sostenibile ed inclusiva, secondo quanto indicato dalla strategia Europa 2020. Il contributo che la Strategia intende portare rispetto a questo obiettivo complessivo di trasformazione del sistema economico nazionale è quello di promuovere la costituzione nel Paese di una vera e propria filiera dell'innovazione e della competitività, capace di trasformare i risultati della ricerca e dell'innovazione in un vantaggio competitivo per il nostro sistema produttivo ed in un effettivo aumento del benessere dei cittadini”<sup>1</sup>.*

Le 6 Aree Strategiche individuate per l'ENEA sono contenute nella tabella seguente, relativa al primo livello dell'albero della performance.

---

<sup>1</sup> Rif. Strategia Nazionale di specializzazione Intelligente – Maggio 2016, Estratto da Executive Summary  
[http://www.agenziacoazione.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/politiche\\_e\\_attivita/Programmazione\\_2014\\_2020/Strategie/Strategia\\_Nazionale\\_di\\_Specializzazione\\_Intelligente\\_](http://www.agenziacoazione.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/politiche_e_attivita/Programmazione_2014_2020/Strategie/Strategia_Nazionale_di_Specializzazione_Intelligente_)

Figura 5 - Albero della Performance ENEA (primo livello)





## 5.2 Gli obiettivi strategici

Il Piano della Performance 2018-2020, coerente con la struttura organizzativa istituita nel luglio 2015, è incentrato sulle linee di attività svolte dall'Agenzia e focalizzato sulle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili.

Al suo interno sono puntualizzate le Aree Strategiche che meglio identificano l'ambito in cui si esercita il mandato conferito all'Agenzia dal Legislatore.

L'Obiettivo Strategico è il primo elemento della seconda parte dell'Albero della Performance e rappresenta l'impegno dell'Unità Organizzativa di primo livello della struttura, che può operare all'interno di una o più Aree Strategiche, nell'attuazione della sua specifica linea programmatica.

Più in particolare, l'articolazione dei Dipartimenti è riferibile a grandi aree omogenee tecnico-scientifiche, individuate in relazione alle finalità istituzionali dell'Agenzia. L'articolazione delle Direzioni centrali risponde all'esigenza di svolgere le funzioni e le attività di interesse generale comuni all'organizzazione di tutta l'Agenzia, secondo una aggregazione omogenea di attività che assicurino livelli ottimali di funzionamento, operatività e mantenimento di elevati livelli di competenza.

Su questa base, sono state individuate 12 linee programmatiche, assegnate alle Unità Organizzative (U.O.) di primo livello. Esse sono classificate anche sulla base degli indirizzi formulati dal Ministero vigilante in ordine agli ambiti indicati nelle *Linee guida per la valutazione degli Enti pubblici di Ricerca* dell'ANVUR (Ricerca istituzionale, Ricerca scientifica, Terza missione), ai sensi di quanto previsto dall'art. 17 del D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 218.

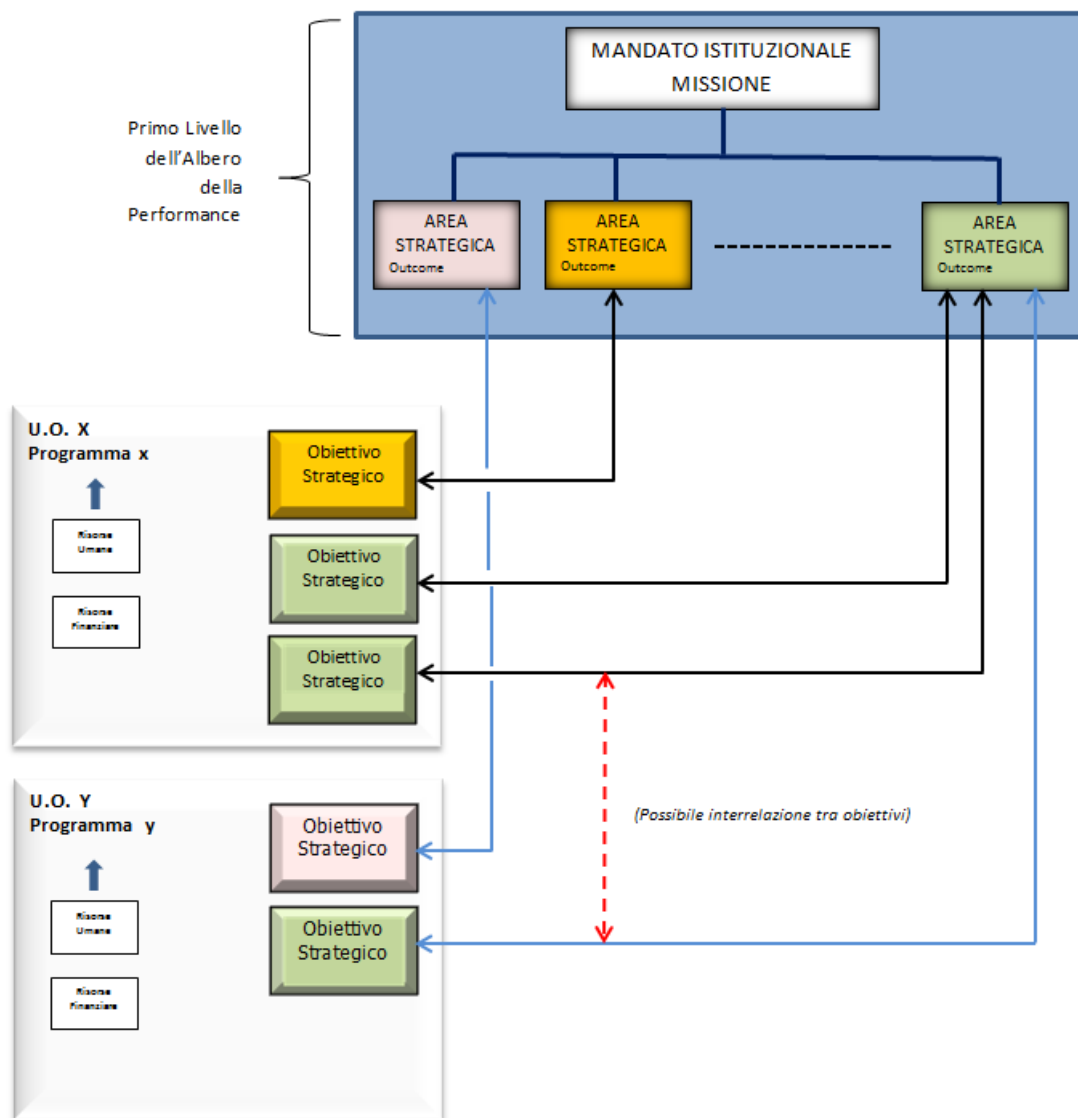
La tabella che segue evidenzia queste corrispondenze.

**Tabella 2 - Linee Programmatiche ENEA**

	Linee programmatiche	U.O.	Ambiti ANVUR
1	Fusione, tecnologie per la sicurezza nucleare	FSN	Ricerca scientifica Ricerca istituzionale Terza missione
2	Tecnologie energetiche	DTE	Ricerca scientifica Ricerca istituzionale Terza missione
3	Sostenibilità dei Sistemi Produttivi e territoriali	SSPT	Ricerca scientifica Ricerca istituzionale Terza missione
4	Efficienza energetica	DUEE	Ricerca scientifica Ricerca istituzionale Terza missione
	Certificati Bianchi	UCB	Ricerca istituzionale
6	Istituto di radioprotezione	IRP	Ricerca scientifica Ricerca istituzionale Terza missione
7	Programma Nazionale di Ricerche in Antartide	UTA	Ricerca istituzionale
8	Trasferimento, promozione e diffusione delle tecnologie e degli altri prodotti di ricerca	COM REL STUDI	Ricerca scientifica Terza missione
9	Servizi e infrastrutture per il funzionamento dei Centri di ricerca	ISER	
10	Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	AMC LEGALT PER	
11	Indirizzo politico	UVER OCS BOARD ANTRUN	

Ad ogni Unità Organizzativa X sono assegnati uno o più Obiettivi Strategici che possono afferire ad una o più Aree Strategiche, con l'indicazione delle risorse umane e finanziarie per conseguirli (Figura 6).

Figura 6 - Relazioni tra Aree strategiche, Programmi, Unità Organizzative e Obiettivi Strategici



Le Aree Strategiche sono declinate in Obiettivi Strategici, di cui le Unità organizzative di primo Livello si assumono la responsabilità del conseguimento, e danno evidenza della articolazione generale, ovvero della strategia con la quale l’Agenzia intende svolgere la missione assegnata e rapportarsi con i portatori di interesse e i pubblici di riferimento.

La scelta degli obiettivi e la modalità di descrizione degli stessi è funzionale al miglioramento complessivo dell’azione dell’Agenzia e risponde a quanto previsto dal D.Lgs. 150/09 art. 5 comma 2. In particolare si richiede che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti;
- b) specifici e misurabili;
- c) orientati al miglioramento della qualità delle azioni;

- d) riferibili ad un tempo di esecuzione previsto;
- e) commisurati a valori di riferimento;
- f) confrontabili rispetto a quelli precedentemente assunti;
- g) correlati alle risorse messe a disposizione.

La definizione degli Obiettivi avviene attraverso il recepimento degli indirizzi degli Organi di Vertice e la descrizione delle attività programmatiche effettuata dai Responsabili di Struttura. Essi vengono programmati su base triennale, aggiornati annualmente prima dell'inizio del relativo esercizio, e definiti in coerenza con i contenuti dei documenti programmatici e con la disponibilità delle risorse umane.

Un ruolo di Advisor al Vertice viene svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che con proprie raccomandazioni sulla metodologia da seguire nel rispetto della normativa applicabile, contribuisce a favorire un corretto percorso nella stesura del Piano.

Gli Obiettivi Strategici sono quindi tali da rappresentare l'intenzione di:

- 1) valorizzare i risultati della ricerca e migliorare la qualità dei servizi resi ai soggetti pubblici e privati;
- 2) attuare una gestione virtuosa delle risorse finanziarie in coerenza con il *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*;
- 3) migliorare e valorizzare le risorse umane e la qualità dei processi organizzativi nel quadro di riferimento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2018-2020.

Gli obiettivi afferenti alla prima topologia sono caratterizzanti di ciascuna Unità Organizzativa, mentre quelli di cui ai punti successivi sono comuni a tutte le Unità Organizzative.

Ogni Obiettivo è misurabile, con il fine di mettere a confronto il valore atteso e il valore conseguito, per la valutazione di Ente e dei Responsabili, ed è correlato alle risorse umane e finanziarie necessarie al suo conseguimento.

Un particolare riguardo è dedicato alla definizione degli indicatori della performance. Il processo di gestione del Ciclo della Performance permette infatti, una volta definito a priori l'obiettivo che si intende perseguire e l'utilizzo di risorse previsto, di monitorare l'andamento dei processi produttivi, correggere in itinere eventuali discostamenti dalla pianificazione iniziale e verificare a posteriori il risultato effettivamente raggiunto.

Quanto alla identificazione di appropriati indicatori, è utile ricordare che essi debbono essere numericamente limitati e chiaramente definiti e contestualizzati, misurabili quantitativamente in termini finanziari, temporali, tecnologici.

È stato individuato almeno un indicatore per ognuna delle seguenti categorie:

#### Generali:

- di risultato, che forniscono informazioni ai portatori di interesse su quanto effettivamente raggiunto dall'Agenzia.

#### Puntuali

- di realizzazione fisica, atti a misurare la distanza tra quanto si sta realizzando e quanto pianificato;
- di realizzazione finanziaria, atti a misurare l'andamento delle entrate/uscite associate all'obiettivo;

- di impatto, ovvero di organizzazione e sviluppo delle competenze, atti a misurare l'effetto delle azioni di *empowerment* poste in essere, e il contributo ai risultati dell'Agenzia.

### 5.3 Gli obiettivi operativi

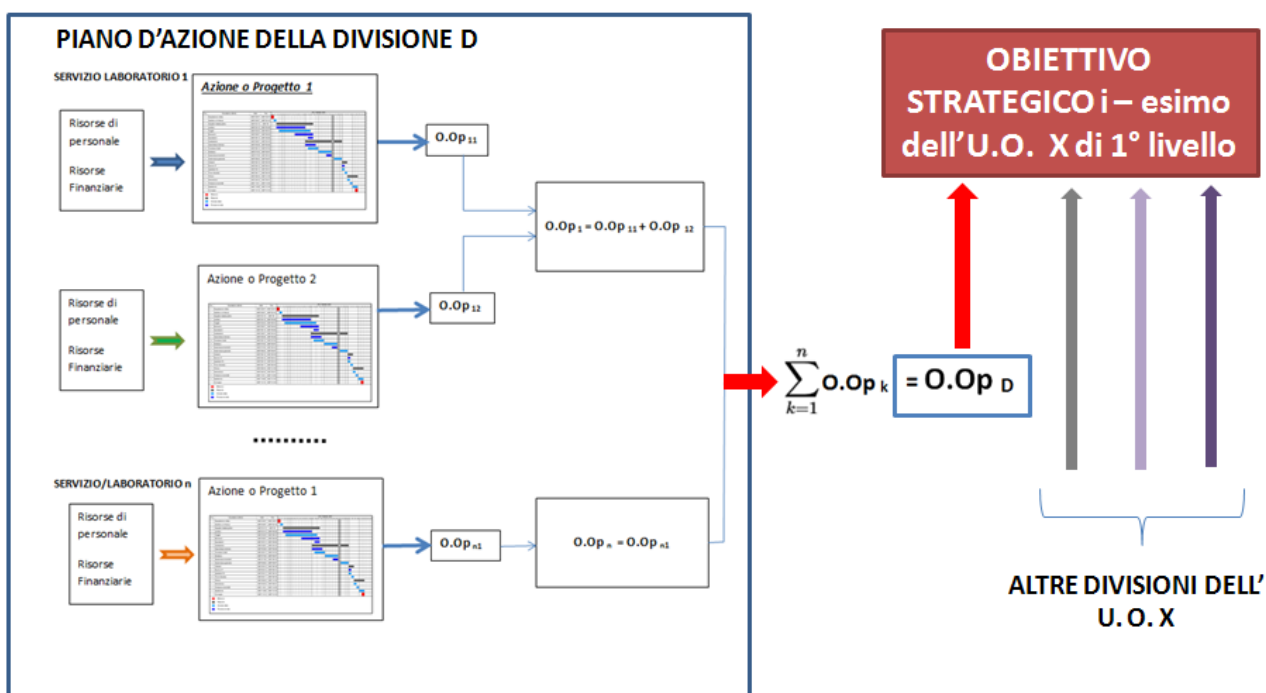
Gli Obiettivi Strategici vengono declinati in più Obiettivi Operativi, che contribuiscono a determinare il valore di quelli strategici ai quali si riferiscono.

Gli obiettivi operativi sono correlati alla responsabilità delle Unità Divisionali, che li conseguono attraverso il contributo dei Laboratori o dei Servizi che da loro dipendono.

Alle Divisioni, attiene il compito della pianificazione elementare.

L'individuazione degli obiettivi Operativi, i relativi indicatori di performance, i piani di dettaglio permettono di completare l'Albero della Performance.

Figura 7 - Relazioni tra Obiettivi Operativi della Divisione "D" e Strategici del Dipartimento X ("U.O." X)



Gli indicatori che misurano gli Obiettivi Operativi sono tutti categorizzabili come "puntuali"; in questo caso, sono la somma di quelli elementari di ogni piano d'azione.

#### 5.3.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

L'Albero della Performance, così come articolato, si applica concettualmente in toto alle Unità Organizzative di primo livello e a quelle di secondo livello che da esse dipendono,

nonché alle strutture che svolgono attività di servizi istituzionali e generali già elencati nella tabella 5: per queste ultime, gli Obiettivi Strategici e gli Obiettivi Operativi che riguardano le attività “fisiche” sono misurati da indicatori ricavati dalle specifiche Carte dei Servizi, mentre quelli di realizzazione finanziaria provengono dal documento *Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio*. Gli indicatori di impatto sono gli stessi delle altre Unità Organizzative.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale sono riportati nelle tabelle e nelle schede in allegato. In sintesi:

- ai *Dirigenti apicali* di primo livello vengono assegnati Obiettivi Strategici (è possibile qualche caso di assunzione di responsabilità di Obiettivi Operativi);
- ai *Responsabili di Divisioni* vengono assegnati Obiettivi Operativi;
- ai *Dirigenti* o ai *Responsabili di Unità Organizzative di servizi istituzionali e generali* vengono assegnati Obiettivi Strategici (è possibile qualche caso di assunzione di responsabilità di Obiettivi Operativi);
- ai *Responsabili dei servizi relativi alle Unità Organizzative* di cui al punto precedente, vengono assegnati Obiettivi Operativi.

## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della Performance

---

Come ricordato nelle precedenti parti del testo, il processo seguito per la redazione del Piano della Performance 2018-2020 tiene conto della sua integrazione con il Piano Triennale 2018-2020 e con il ciclo di Bilancio, ai sensi del D.Lgs. 91/2011, che prevede il raccordo dei suoi obiettivi con le missioni e i programmi del bilancio e con la nuova struttura del piano dei conti del MEF, e il collegamento fra le risorse degli obiettivi e i dati di previsione di bilancio 2018 e gli indicatori.

Il Piano della Performance 2018-2020 si raccorda inoltre con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2018-2020, garantendo il collegamento degli obiettivi del Piano stesso con le misure di prevenzione previste nel PTPC.

### 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il percorso logico seguito anche quest'anno per la redazione del Piano ha tenuto conto dei seguenti elementi:

- Struttura organizzativa
- Contesto nazionale e internazionale di riferimento
- Patrimonio delle competenze delle risorse umane e strumentali
- Settori di attività e portafoglio progetti in vita

La redazione del documento di Piano è avvenuta attraverso le seguenti fasi principali:

- definizione dell'identità dell'organizzazione
- analisi del contesto esterno ed interno
- definizione delle aree strategiche
- definizione degli obiettivi strategici e degli indicatori di performance
- definizione degli obiettivi operativi e degli indicatori di performance
- comunicazione del piano

Si riportano nel prospetto di sintesi che segue le fasi del processo, i soggetti coinvolti ed una valorizzazione delle ore di personale dedicato, laddove:

- PRES = Presidenza
- OIV = Organismo Indipendente di Valutazione
- COM-ATS = Servizio monitoraggio e misura dei risultati e dell'avanzamento delle attività tecnico-scientifiche
- REL-INT = Servizio Relazioni internazionali
- PER = Direzione del personale,
- AMC = Direzione amministrazione centrale.
- BOARD = Direzione Board dei Direttori

**Tabella 3 - Sintesi del processo di redazione del Piano e soggetti coinvolti**

Fase del processo	Soggetti coinvolti	ARCO TEMPORALE			
		2017		2018	
		11	12	1	2
Indirizzi programmatici/Definizione dell'identità dell'organizzazione	PRES, PER, AMC, BOARD	■			
Analisi del contesto esterno ed interno	REL-INT, BOARD		■		
Definizione delle aree Strategiche	DIPARTIMENTI, UNITA/ISTITUTI, BOARD			■	
Definizione degli obiettivi Strategici	DIPARTIMENTI, DIREZIONI, UNITA/ISTITUTI, BOARD				■
Definizione degli obiettivi operativi	DIPARTIMENTI, DIREZIONI, UNITA/ISTITUTI, BOARD			■	■
Comunicazione del piano	PRES, OIV, REL, BOARD	■	■	■	■

## 6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo di budgeting per l'elaborazione del bilancio di previsione 2018 comporta la raccolta dei dati previsionali di entrata ed uscita forniti dalle Unità organizzative della struttura.

Per quanto riguarda l'assegnazione dei budget finanziari alle Unità organizzative, è necessario fare distinzione tra quelle con compiti di indirizzo e controllo (Direzioni e Unità) e le Unità programmatiche (Dipartimenti e Unità/Istituti) con compiti di sviluppo di programmi e progetti di ricerca scientifica, o di prestazione di servizi tecnico-scientifici.

Le risorse finanziarie stanziare alle Direzioni/Unità derivano dal contributo ordinario dello Stato e sono finalizzate a coprire i costi di funzionamento dei servizi interni e delle strutture centrali. Tali risorse vengono assegnate nel pieno rispetto dei vincoli di bilancio relativi al contenimento della spesa ed alla necessità di garantire un livello sufficiente dei servizi di funzionamento (sicurezza, trasporto del personale, energia elettrica, ecc.). Il budget finanziario viene assegnato al centro di costo cui l'unità organizzativa afferisce e non è articolato per obiettivi.

Per i Dipartimenti e Unità/Istituti, il finanziamento per lo svolgimento di attività di ricerca e prestazioni di servizi tecnico-scientifici avviene con risorse diverse dal contributo ordinario dello Stato, acquisite mediante la partecipazione a programmi e progetti di ricerca in ambito nazionale e internazionale. Il processo di assegnazione delle risorse umane e finanziarie è contrattualmente definito con la committenza fin dal momento di stipula del contratto di finanziamento. Le regole di partecipazione ai bandi di finanziamento prevedono criteri di rendicontazione dei costi ammissibili sostenuti per lo svolgimento delle attività alla committenza. A supporto del processo di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione dei progetti a finanziamento esterno, l'Agenzia si avvale di sistemi informatici per la gestione della contabilità e di un sistema mirato alla gestione dei progetti, che dà evidenza dei costi sostenuti per le attività, delle ore di personale impiegato, e di tutta la documentazione a supporto del ciclo di gestione dei progetti.



## **COLLEGAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CON IL CICLO DI BILANCIO**

Il processo di elaborazione del Piano della performance 2018-2020 si è svolto in parallelo a quello di elaborazione del Bilancio di previsione 2018 e si è concluso successivamente all'approvazione del Bilancio e del Piano Triennale 2018-2020. In tal modo è stato possibile acquisire i dati finanziari di bilancio e garantirne la congruenza con il Piano; quest'ultimo fa riferimento, in alcuni casi, a dati previsionali più aggiornati, che giustificano differenze marginali rispetto al bilancio.

Per le Unità programmatiche sono stati riportati, per ciascun obiettivo operativo/contratto i valori dei finanziamenti acquisiti e, in maniera analoga, si è provveduto alla programmazione delle risorse umane allocate sugli obiettivi previsti dal contratto di ricerca, espresse in persone equivalenti anno. A rafforzare il collegamento tra il Piano della Performance e il Bilancio dell'Agenzia, sono stati assegnati Obiettivi di realizzazione finanziaria, misurati tramite gli indicatori previsti nel Piano degli indicatori e dei risultati di bilancio.

### **6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance**

La completa attuazione del ciclo di programmazione e consuntivazione della performance organizzativa - ma anche di quella individuale - deve essere conseguita in un'ottica di sviluppo evolutivo che, progressivamente, porti a migliorare l'intero ciclo di gestione della performance nello spirito ed in osservanza ai principi del D.Lgs. n. 150/2009, per estenderne la comprensione e la diffusione sia all'interno che all'esterno dell'Agenzia.

I macro ambiti di intervento, che vedono coinvolti gli Organi di indirizzo politico, i responsabili delle unità organizzative e l'O.I.V., possono essere schematizzati come segue:

#### **A) Integrazione del ciclo di gestione della performance, controllo strategico ed operativo dei progetti e ciclo di bilancio**

In questo Piano sono stati rappresentati in modo integrato i processi di programmazione e controllo strategico con i processi di programmazione e gestione economico-finanziaria mediante lo sviluppo delle seguenti attività principali:

- a) adeguamento delle Aree Strategiche;
- b) definizione delle due missioni<sup>2</sup> di Ricerca & Innovazione e di Prestazione di servizi avanzati;
- c) definizione degli obiettivi strategici, indicatori e target;
- d) pianificazione triennale di risorse finanziarie e umane;
- e) collegamento controllo strategico → controllo operativo progetti → ciclo bilancio.

L'integrazione tra il ciclo della performance e il controllo strategico è stata realizzata mediante l'obiettivo strategico, mentre il collegamento con il controllo operativo dei progetti è stato implementato mediante l'obiettivo operativo. Infine, il collegamento del controllo operativo dei progetti con il bilancio è stato ottenuto attraverso l'entità contabile

---

<sup>2</sup> In accordo con la classificazione del Bilancio dello Stato come riportata nell'allegato al Bilancio di previsione per l'esercizio finanziario (*Piano degli indicatori e dei risultati attesi di Bilancio*).

denominata “commessa SCI” definita nel sistema contabile. Quest’ultima è necessaria per garantire la pertinenza delle entrate ed uscite di bilancio con il singolo progetto finanziato.

Figura 8 - Integrazione tra Ciclo della Performance e controllo strategico



## **B) Piano indicatori e risultati attesi di bilancio da integrare con il piano della performance**

Il D.lgs. 31 maggio 2011, n. 91, art. 19, comma 3 prevede che il “*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*” sia coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati da ciascuna amministrazione, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; per le amministrazioni centrali dello Stato esso corrisponde alle note integrative disciplinate dall'articolo 21, comma 11, lettera a), e dall'articolo 35, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

A tal fine l’Agenzia ha integrato il *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio* con il Piano della Performance. Nel Bilancio di previsione 2018 sono stati previsti gli indicatori rappresentati nelle tabelle degli Obiettivi in allegato.

## **C) Realizzazione infrastruttura informatica**

Per il 2018 continua il perseguimento degli obiettivi di miglioramento orientati alla implementazione del sistema informatico a supporto del ciclo di gestione della performance. È in fase di sviluppo, un’infrastruttura informatica di gestione degli obiettivi strategici ed operativi, indicatori e target con gli altri sistemi informatici “w-Plan”, con il sistema contabile “Eusis”, e il sistema del personale “SPI”.

## **D) Collegamento tra Piano della Performance e Piano di prevenzione della corruzione (PTPC)**

L’emanazione di una serie di provvedimenti normativi in materia di prevenzione della corruzione (Legge n. 190/2012, D. Lgs. n. 39/2013), di trasparenza (D.Lgs. n. 33/2013) e di ciclo della performance (D. Lgs. n. 150/2009 come modificato dalle leggi nn. 135/2012 e 125/2013) ha reso necessario assicurare un coordinamento tra il Piano e il PTPC, al fine di porre in essere un’efficace strategia di prevenzione della corruzione.

In tal senso, la CiVIT – denominata ANAC ai sensi dell’art. 5, comma 3, D.L. n. 101/2013 convertito in legge (legge di conversione n. 125/2013) - con la delibera n. 6/2013, ha

promosso l'attuazione di un ciclo della performance "integrato", che comprende gli ambiti relativi alle misure in tema di prevenzione e contrasto alla corruzione, nonché la definizione, all'interno del Piano della Performance, di obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione e l'attuazione delle misure in materia di trasparenza (capitolo 3.1, lett. B).

Il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e le Delibere ANAC – emanate in ottemperanza alle disposizioni della legge 190/2012 e del D.Lgs. 33/2013 – esortano le amministrazioni all'integrazione del ciclo della performance con gli strumenti ed i processi relativi alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione, prevedendo un esplicito collegamento tra gli obiettivi del Piano e quelli del PNA e del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ENEA (PTPC), ivi compreso il Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità (PTTI). L'esigenza di integrazione tra il PTPC e il Piano della performance è stata oggetto di una specifica determinazione dell'ANAC det. N. 12 del 28/10/2015 che pone particolare attenzione alla coerenza tra il PTPC e Piano.

Quanto sopra esposto viene espressamente richiamato nel Piano triennale di Prevenzione della Corruzione ENEA - PTPC (2018-2020), nel quale è previsto (punto 5.1. "Collegamento con il Piano della Performance") l'inserimento, come obiettivi e indicatori nel Piano della performance, dei processi e delle attività posti in essere in ENEA per l'attuazione del PTPC.

#### **E) Collegamento tra Piano della Performance e Benessere organizzativo interno**

L'indagine sul benessere organizzativo condotta nel 2014 ha permesso di acquisire informazioni e conoscenze circa l'opinione che i dipendenti hanno della propria organizzazione, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e di valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nell'Ente. I risultati sono stati presentati il 12 febbraio 2015 nella giornata dedicata alla trasparenza. In considerazione della scala adottata dal modello del questionario CiVIT (ora ANAC), i target nel Piano 2018-2020, sono stati riparametrati secondo tale criterio.

#### **F) Collegamento tra il Piano e la Politica di pari opportunità**

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento determinante per lo sviluppo delle risorse umane e come tale è stato inserito nell'Area strategica "Interesse istituzionale ed Efficienza dell'Amministrazione" e fra gli Obiettivi strategici della Performance dell'Agenzia (Allegato 3).