

**ALLEGATO B**

***PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015***

***SWOT ANALYSIS***



PERFORMANCE  
VALUTAZIONE DELLA  
SISTEMA DELLA

**Marzo 2013**

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>Allegato Tecnico n. 1 SWOT Analysis.....</b>	<b>3</b>
----------	---	----------

## 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

<b>Strengths:</b> What do we do well? What unique resources do we have? What do others see as our strengths?	<b>Weaknesses:</b> What can we improve? Where do we have fewer resources than others? What are others likely to see as our weaknesses?
<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?	<b>Threats:</b> What trends can do us harm? What are other groups doing? What threats do our weaknesses expose us to?

- **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](#).

Analisi interna	
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. Consolidata rete di collaborazioni in ambito nazionale e internazionale tra istituzioni scientifiche pubbliche/private</p> <p>S4. Stabile presenza in programmi di ricerca finanziati su base competitiva</p> <p>S5. Ottimo rapporto di collaborazione con le regioni</p> <p>S6. Diffusa presenza sul territorio delle strutture di ricerca con relativi rapporti e opportunità d'integrazione</p> <p>S7. Progressivo rinnovamento delle risorse attraverso l'immissione di ricercatori e tecnologi altamente qualificati.</p>	<p>W1. Età media dei ricercatori e tecnologi troppo elevata</p> <p>W2. Laboratori e strumentazione con organici sottocritici per turn-over non sufficiente a coprire l'organico di ricercatori e tecnologi</p> <p>W3. Insufficienza 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. Mancata autorizzazione alla copertura delle posizioni dirigenziali previste</p> <p>W7. Inefficienza dei processi interni.</p>
Analisi esterna	
Opportunità	Minacce
<p>O1. Recupero di efficienza attraverso una revisione della destinazione delle risorse tramite un nuovo regolamento di organizzazione e di funzionamento</p> <p>O2. Miglioramento dell'impiego delle risorse umane con maggiore attenzione ai processi e ai criteri di misurazione e valutazione della performance</p> <p>O3. Opportunità di definizione della mission e di nuovi programmi nazionali e internazionali</p> <p>O4. Implementazione del Programma Nazionale Ricerca Antartide (PNRA);</p> <p>O5. Opportunità di attivazione di nuovi grandi progetti di ricerca attraverso il P. N. R.</p> <p>O6. Opportunità offerte dai Programmi PON e POR, etc</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, etc.</p> <p>O10. Contratto integrativo EPR al CCNI 2006-2009;</p> <p>O11. Inserimento nel 2013 di nuove risorse umane;</p> <p>O12. Attivazione della rete dei referenti per il trasferimento tecnologico: a) Partecipazione ad associazioni di alto livello e a reti internazionali per l'innovazione; b) opportunità di collaborazione con realtà regionali per la promozione dell'alta tecnologia (es. R. A. T. Regione Emilia-Romagna).</p>	<p>T1. Ridefinizione della Mission e degli obiettivi strategici dell'Agenzia non chiaramente definiti e/o comunicati</p> <p>T2. Ripetute leggi di riforma con inevitabili continue riorganizzazioni interne e incertezze nel quadro normativo</p> <p>T3. Incoerenza dell'architettura contrattuale con il D.Lvo 150/09.</p> <p>T4. Mancanza di armonizzazione in un'unica visione d'Enea percepita dagli 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. Scarsa rappresentatività ENEA in lobby (Distretti, Laboratori Congiunti, Consorzi, ecc.) presenti sul territorio.</p>

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.

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