



*Organismo Indipendente di Valutazione*



***RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,  
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI***

**(Art. 14, comma 4, lettera a) del Dlgs. N. 150/2009)**

***maggio 2017***



Organismo indipendente di Valutazione



## PRESENTAZIONE

La relazione che segue è stata redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance dell'ENEA, ai sensi dell'art.14, co. 4, lettera a) del d.lgs. 150/2009 e della delibera ANAC (ex.CiVIT) n. 23/2013 al fine di riferire sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni adottato dall'Agenzia, relativamente all'anno 2016.

Nel corso del 2016, la nomina (con decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 23 marzo 2016) del Presidente e del Consiglio di amministrazione e il loro successivo insediamento (avvenuto il 21 aprile 2016) hanno sancito la definitiva uscita dell'Agenzia dal lungo periodo di commissariamento, permettendo così l'avvio di una serie di attività indispensabili per il rilancio dell'ENEA. Inoltre, alcuni specifici interventi legislativi (tra i quali, il D.Lgs. 218/2016 del 25 novembre 2016 in materia di "Semplificazione delle attività degli enti di ricerca") hanno modificato il contesto normativo di riferimento, richiedendo - tra l'altro - la modifica/integrazione della statuto dell'Agenzia precedentemente deliberato dal CdA e poi adottato definitivamente dal CdA il 23 febbraio 2017. Sempre in applicazione del citato decreto, è stato necessario rivedere, oltre lo statuto, anche i regolamenti, la dotazione organica dell'Agenzia, gli strumenti pianificatori rendendo obsoleto gran parte del lavoro di programmazione fatto in precedenza.

Pur se in tale contesto di transizione, l'Organo di indirizzo politico nel 2016 ha avviato una serie di azioni finalizzate al miglioramento del ciclo della performance (con delibera 49/CdA del 28 settembre 2016 è stato adottato il documento "Misurazione e valutazione della performance in Enea - linee guida per una gestione integrata"), ponendo particolare attenzione al processo di integrazione tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria. A tale scopo, sono stati altresì approvati (nei primi mesi del 2017): il primo "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" ed il "Piano triennale di attività 2017-2019", che, ad oggi, è in attesa di approvazione del Ministero vigilante.

Infine è quasi ultimata la predisposizione del Piano della Performance 2017-2019 che, sulla base delle informazioni preliminari fornite dall'Amministrazione, presenterà un notevole miglioramento rispetto agli anni precedenti, perché - oltre ad essere rappresentativo di tutte le Unità organizzative dell'Agenzia - conterrà una sostanziale integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria (Bilancio preventivo, Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, ecc.) e con il Piano Triennale prevenzione della Corruzione (PTPC). Va segnalato che sul tema è stata, inoltre, avviata un'azione di sensibilizzazione per migliorare la qualità "descrittiva" degli obiettivi di piano al fine di renderli più "comprensibili" ai cittadini e agli stakeholders. Ovviamente, la formale adozione di tale Piano non potrà che essere successiva all'approvazione del "Piano triennale di attività 2017-2019" da parte del Ministero vigilante.

Per quanto di competenza dell'OIV, sono state inoltre effettuate verifiche periodiche sulla completezza, aggiornamento e apertura del formato dei dati pubblicati, sollecitando l'Agenzia ad un continuo miglioramento e sistematizzazione delle procedure di raccolta dei dati da pubblicare, al fine di



assicurarne la completezza, l'apertura e la fruibilità per i cittadini e gli stakeholders.

In conclusione, nel corso del 2016 si è registrata una attenzione da parte degli Organi di vertice alle problematiche connesse al ciclo della performance, cui ha fatto seguito una positiva e concreta volontà di miglioramento dei processi che lo sottendono. In questa sede, si ritiene utile segnalare alcune criticità sulle quali è ancora opportuno lavorare ai fini dell'ulteriore miglioramento complessivo della gestione integrata del ciclo della performance:

- modalità di descrizione degli obiettivi (strategici ed operativi), in particolare per quanto concerne la "concretezza" degli elementi descrittivi relativi a target ed indicatori. Sul punto, si suggerisce di programmare uno specifico processo formativo rivolto ai Responsabili di unità organizzativa;
- collegamento tra obiettivi (strategici ed operativi) del Piano della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio (collegamento che dovrebbe essere agevolato dal nuovo sistema informatico amministrativo contabile). Sul punto, si suggerisce di "velocizzare" la messa a punto del sistema informatico di supporto al ciclo della performance e la sua integrazione con gli altri strumenti di gestione presenti nell'Agenzia.

#### **OIV ENEA**

*Sergio Gargiulo*

*Amelia Montone*

*Paola Antonini*



## INDICE

<b>PRESENTAZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>5</b>
A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
B. PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	6
C. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	7
D. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO .....	8
E. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI DI SUPPORTO ALL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	8
F. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	8
G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	9
H. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV.....	10
<b>ALLEGATO .....</b>	<b>10</b>



## FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### A. *Performance Organizzativa*

Come già accennato nella presentazione, solo nel 2016 l'Agenzia ENEA è finalmente uscita dai sette anni di commissariamento ed ha quindi potuto concretamente avviare un profondo processo di miglioramento delle proprie capacità operative.

In questa situazione, l'ENEA operando sulla base del precedente Piano della performance che aveva fornito una prima risposta per la realizzazione della *mission*, così come delineata nella legge istitutiva dell'Agenzia, ha individuato le seguenti Aree Prioritarie di Intervento:

- sostenibilità del sistema energetico;
- competitività dei sistemi produttivi;
- energia per il futuro;
- miglioramento dei processi gestionali.

Allo stesso tempo ha avviato un processo di rivisitazione del proprio "posizionamento" nel panorama della ricerca e innovazione nazionale per tener conto degli ultimi interventi legislativi (primo tra tutti l'art. 4 legge 221 del 28 dicembre 2015).

Un primo risultato di tale processo è stato il "Piano triennale di attività 2017-2019" (in attesa di approvazione del Ministero vigilante) che descrive le aree strategiche di intervento e le macrofinalità delle azioni ENEA per rispondere positivamente al proprio mandato istituzionale.

Coerentemente, il "Piano della performance 2017-2019" (in fase di ultimazione) dovrà individuare e concretizzare gli specifici obiettivi (strategici ed operativi) che l'Agenzia e le sue strutture operative si "impegnano" a raggiungere per ogni anno del triennio, tenendo conto delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) effettivamente mobilitabili.

L'elaborazione del Piano della Performance sta coinvolgendo:

- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, che ha definito piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
- i Direttori delle Unità di struttura, nella loro duplice veste di "proponenti" gli specifici obiettivi e, una volta approvato il Piano, di responsabili del loro conseguimento.

Al riguardo, si segnala che il processo di efficientamento della struttura organizzativa dell'Agenzia ha comportato un sostanziale miglioramento nella individuazione delle responsabilità di conseguimento dei risultati attesi, fermo restando che appare necessario avviare specifiche azioni, anche di natura procedurale, tese a migliorare ulteriormente i processi di assegnazione e rendicontazione delle risorse mobilitate (umane, finanziarie e strumentali).



In particolare, accanto ad una azione di revisione degli elementi significativi del Piano (obiettivi, target e indicatori), è opportuno implementare una specifica modalità/procedura per il monitoraggio delle attività poste in essere per il raggiungimento dei diversi obiettivi, anche al fine di individuare ed attuare in tempo reale le eventuali necessarie azioni correttive ovvero di modificare l'obiettivo prefissato.

Da ultimo, va segnalato che, sulla base di quanto segnalato dall'OIV circa la necessità di una sostanziale revisione del "Sistema di misurazione e valutazione della Performance ENEA" adottato nel 2010, è stato approvato, con delibera 49/CdA DEL 28 settembre 2016, il documento "Misurazione e valutazione della performance in ENEA – linee guida per una gestione integrata" che ha ridefinito i principi ed i criteri per la misura e successiva valutazione della performance organizzativa. Conseguentemente, è stata avviata una prima analisi di quanto raggiunto nel corso del 2016 sulla base di relazioni di attività redatte dei singoli Direttori e di ulteriori dati/informazioni acquisibili dai sistemi gestionali dell'Agenzia.

Al riguardo, si può tuttavia segnalare che per le Unità tecnico-scientifiche, che svolgono la loro attività prevalentemente su "commessa esterna", la soddisfazione del committente può considerarsi un "indicatore" sufficientemente attendibile di una valutazione positiva, mentre, per le Unità di coordinamento e/o di servizio interno si può fare un riferimento al grado di soddisfazione dei "clienti interni". La successiva "integrazione logica" della performance ottenuta dalle singole Unità può rappresentare la performance organizzativa a livello di Agenzia.

Nel Piano 2017-2019 verrà ulteriormente migliorato il processo di raccordo (già avviato con il Piano 2015-2017), tra il Piano della Performance e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità con l'inserimento di specifici obiettivi operativi assegnati prioritariamente alle Unità amministrative delle Direzioni di Centro.

Quanto all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, peraltro in continua evoluzione, si dà atto che l'ENEA, grazie anche all'azione propositiva dell'RPC e allo stimolo continuo dell'OIV, ha riservato particolare attenzione a tali temi.

## **B. Performance individuale**

Con il citato documento "Misurazione e valutazione della performance in Enea – linee guida per una gestione integrata" (approvato con delibera 49/CdA del 28 settembre 2016), l'ENEA ha, quindi, delineato un processo di misurazione e successiva valutazione della performance che pone l'enfasi sulla "dimensione organizzativa".



In sintesi, si assume che il livello di performance dell'Agenzia non sia altro che l'integrazione di quello raggiunto dalle singole Unità organizzative nel conseguimento degli obiettivi pianificati ed assegnati.

Ne deriva che il sistema ENEA prevede, in primo luogo, la misura e valutazione della performance realizzata dalle singole Unità organizzative. Quanto alla performance individuale, avendo l'Agenzia rinunciato alla assegnazione formale di obiettivi ad ognuno dei propri dipendenti (oltre che per tener conto dell'evoluzione della normativa anche per ovvi motivi di economicità dell'azione e di semplicità delle procedure), il sistema prevede che:

- per i titolari di posizioni di responsabilità con compiti di guida, coordinamento e controllo di Unità organizzative, l'obiettivo individuale coincida con gli obiettivi pianificati ed assegnati all'Unità organizzativa direttamente gestita;
- per gli altri dipendenti, debba essere valutato, sulla base della "testimonianza" del diretto superiore, l'apporto effettivamente fornito al conseguimento dell'obiettivo dell'Unità organizzativa di appartenenza.

Relativamente a quest'ultimo aspetto, l'ENEA deve procedere alla definizione di una specifica metodologia e procedura che consenta di assicurare la massima oggettività possibile dei giudizi di merito unitamente ad un elevato grado di trasparenza dei momenti decisionali correlati.

Va segnalato comunque che è in fase di conclusione una prima "sperimentazione" concernente la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili delle Unità organizzative di primo livello.

### **C. *Processo di attuazione del ciclo della performance***

Come segnalato anche per gli anni precedenti, è necessario che l'Agenzia continui la propria azione tendente a:

- promuovere una vera "cultura della performance", anche attraverso opportuni interventi formativi sui Responsabili di Unità organizzative (dirigenti e non);
- valorizzare e sviluppare le risorse umane che costituiscono il patrimonio fondamentale dell'Agenzia e l'elemento di successo delle moderne organizzazioni;
- migliorare il livello di definizione delle responsabilità reciproche all'interno della struttura (chi fa che cosa), al fine di migliorare l'efficienza dei processi interni.

Coerentemente, appare opportuno (anche alla luce del completamento del processo di efficientamento della struttura organizzativa ENEA):

- migliorare il livello di integrazione tra Piano della Performance e ciclo di bilancio, precisando quanto più possibile gli effettivi livelli di autonomia discrezionale accordata ai Responsabili delle Unità organizzative, specialmente in materia di gestione delle risorse;



- procedere ad una dettagliata analisi dei processi, dei flussi decisionali ed operativi finalizzata al miglioramento dell'efficienza interna, anche attraverso l'eventuale aggiornamento della "Carta dei Servizi interni".

Da ultimo, si ritiene necessario rafforzare le capacità operative della Struttura Tecnica di supporto dell'OIV, dotandola di ulteriori competenze, come indicato nell'allegato 1 sezione C.

#### ***D. Infrastruttura di supporto***

A fronte delle criticità evidenziate dall'OIV nelle precedenti relazioni, l'Agenzia è intervenuta sulle funzionalità del sistema informatico a supporto del ciclo della performance procedendo all'acquisizione di uno specifico software dedicato che dovrebbe consentire, tra l'altro, il flusso automatico delle informazioni di interesse dai diversi sistemi oggi esistenti a quello di gestione del ciclo della Performance, con evidente alleggerimento delle attività connesse alla gestione di tale ciclo.

Attualmente il sistema è in via di sperimentazione e l'Agenzia si è impegnata a realizzarne la messa a regime al più presto.

#### ***E. Sistemi informativi e informatici di supporto all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il rispetto degli obblighi di pubblicazione***

Fermo restando quanto già indicato nel precedente paragrafo A circa il nuovo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2017–2019, l'Agenzia ha proseguito nel processo di miglioramento continuo del flusso delle informazioni da pubblicare, anche attraverso l'affinamento quali/quantitativo di dati/informazioni oggetto di obbligo di pubblicazione, consentendo, tra l'altro, il costante aggiornamento e monitoraggio dei dati per rispondere in modo sempre più adeguato ai criteri di completezza, aggiornamento e formato di pubblicazione.

Alcuni limitati aspetti di criticità, in particolare circa il formato di pubblicazione, saranno presumibilmente sanati nel corso del 2017.

#### ***F. Definizione e gestione degli standard di qualità***

Coerentemente al mandato istituzionale, l'ENEA ha elaborato il proprio "Piano triennale di attività 2017-2019" su due filoni principali: quello di soggetto con funzioni di ente di ricerca ed innovazione tecnologica; e quello di "Agenzia" a supporto del "sistema Paese" (PA, sistema della produzione e dei servizi, cittadinanza).





Per quanto concerne la ricerca e l'innovazione tecnologica, l'ENEA svolge la maggior parte delle proprie attività sulla base di specifiche commesse finanziate da soggetti esterni (Comunità Europea, Organismi nazionali, ecc.), anche per far fronte alla continua diminuzione del finanziamento diretto dello Stato che oggi copre meno del 50% del bilancio complessivo dell'Agenzia.

Per quanto riguarda le attività a supporto del "sistema Paese", invece, le relative azioni - pur sempre caratterizzate da un elevato tasso tecnologico - non hanno un carattere standardizzabile, in quanto tali "servizi ENEA" sono erogati sulla base delle specifiche richieste esterne e formalizzati in contratti con la committenza. Tuttavia, per i servizi tecnico-scientifici di metrologia delle radiazioni ionizzanti (la Legge 11 agosto 1991 n. 273 assegna all'ENEA il ruolo di Istituto Metrologico Primario) è stata in ogni caso adottata una specifica "Carta dei Servizi" che riporta la qualità dei servizi forniti, precisandone le caratteristiche.

La situazione prima delineata (sostanziale non standardizzazione dei servizi resi) non permette la definizione di "*standard di qualità*" in senso proprio, anche se l'ENEA ha prodotto documenti per la tariffazione dei propri servizi e acquisisce dati sul livello di soddisfazione della committenza esterna, progredendo nell'opera di miglioramento di questi aspetti.

### **G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

Come detto in precedenza, l'Agenzia non ha ancora concluso il processo di aggiornamento del proprio Sistema di misurazione e valutazione della Performance alla mutata situazione normativa (per altro ancora in evoluzione) ed istituzionale ed al "Piano triennale di attività 2017-2019" dal quale deriveranno coerenti obiettivi strategici ed operativi.

Conseguentemente, l'ENEA nel corso del 2016 ha continuato ad operare sulla base del precedente Piano della performance, limitando la valutazione dei risultati effettivamente conseguiti dalle Unità organizzative all'esame di indicatori indiretti essenzialmente connessi all'equilibrio finanziario ed alla soddisfazione dei committenti esterni.

Sul punto, nelle interlocuzioni con il vertice dell'Agenzia, l'OIV ha comunque evidenziato la necessità e l'urgenza di:

- concludere la fase di aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, privilegiando quella organizzativa;
- procedere alla messa a punto di una specifica metodologia operativa (attori del processo, fasi di misura e valutazione, modulistica);
- definire ed implementare una procedura per la misurazione/valutazione della performance individuale dei responsabili di struttura organizzativa, prioritariamente per i dirigenti;



- definire ed implementare una procedura per la misurazione/valutazione della performance individuale dei dipendenti, tesa alla valutazione del contributo dato dai singoli al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa nella quale operano.

#### **H. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV**

Ai fini della redazione della presente relazione, l'OIV ha svolto una serie di verifiche attraverso l'esame della documentazione ufficiale esistente, nonché con interlocuzioni con alcuni dei responsabili delle Unità ENEA competenti a fornire le informazioni di interesse.

Relativamente alla documentazione presente sul sito dell'ENEA nella Sezione "Amministrazione Trasparente" l'OIV, oltre ai monitoraggi previsti dalle Delibere ANAC, ha costantemente provveduto a verificare la completezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e a fornire suggerimenti all'Amministrazione in coerenza con le numerose indicazioni fornite dall'ANAC nel corso del 2016 (Delibere, Determinazioni e Orientamenti).

#### **ALLEGATO**

- Allegato 1. Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione di trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente;
- Allegato 2. Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativo al ciclo della performance in corso.