

## ***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ENEA***

**(Delibera CiVIT 104/2010 in attuazione dell'art. 7 del D. Lgs. N. 150/2009)**



**OIV:**

*Michele Cozzolino*

*Sergio Gargiulo*

*Marina Leonardi*

**Revisione 17 DICEMBRE 2010**

## INDICE

<b>1) Finalità</b> .....	<b>1</b>
<b>2) Descrizione del Sistema</b> .....	<b>1</b>
2.1 <i>Caratteristiche distintive dell'organizzazione</i> .....	1
2.2 <i>Metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa</i> .....	4
2.2.1 <i>Considerazioni generali</i> .....	4
2.2.2 <i>Tipologie di indicatori</i> .....	7
2.2.3 <i>Modalità di sviluppo di indicatori e target</i> .....	8
2.2.4 <i>Infrastruttura e risorse di supporto per la misurazione delle performance</i> .....	9
2.3 <i>Metodologia adottata per la valutazione della performance organizzativa</i> .....	10
2.4 <i>Metodologia adottata per la misurazione e valutazione performance Individuale</i> .....	11
2.4.1 <i>Valutazione individuale dei Dirigenti/Responsabili di unità organizzativa</i> .....	11
2.4.2 <i>Valutazione individuale dei dipendenti</i> .....	13
2.4.3 <i>Quadro di riferimento della situazione attuale ed esperienze pregresse</i> .....	13
2.5 <i>Trasparenza del Sistema e della sua applicazione</i> .....	14
2.6 <i>benessere organizzativo, condivisione Sistema e Valutazione superiore gerarchico</i> .....	14
2.7 <i>Collegamento valutazione performance ai processi di gestione delle risorse umane</i> .....	15
2.8 <i>Avvio, gradualità e miglioramento continuo del sistema</i> .....	16
<b>3) Il processo di misurazione e valutazione delle performance</b> .....	<b>17</b>
<b>4) Soggetti e responsabilità</b> .....	<b>19</b>
<b>5) Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa</b> .....	<b>22</b>
<b>6) Le modalità di raccordo e d'integrazione con i sistemi di controllo esistenti</b> .....	<b>23</b>

## 1) FINALITÀ

Il presente documento descrive quanto l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA) intende attuare in applicazione della normativa introdotta con il D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150 in tema di misurazione e valutazione della performance, tenuto conto della delibera CiVIT n. 104/2010 attuativa dell'art. 7 del citato decreto.

In estrema sintesi, il modello proposto (applicabile, con limitati aggiustamenti, sia alla performance organizzativa che a quella individuale) pone l'enfasi su due momenti:

il processo di definizione dei **“prodotti attesi”** dall'organizzazione, nell'ambito del quale debbono essere assicurati, da un lato, la chiara ed univoca descrizione dei prodotti attesi, e, dall'altro, un congruo livello di condivisione/partecipazione da parte di tutti gli attori coinvolti;

la misurazione dei **risultati effettivamente raggiunti**, attraverso la puntuale identificazione, per ciascun “prodotto atteso”, di adeguati indicatori di successo.

In coerenza con i risultati della misurazione di cui sopra, il modello prevede inoltre:

l'eventuale attivazione di processo di ri-definizione dei “prodotti attesi” che risultassero per qualche motivo irraggiungibili; ovvero, la messa in opera di ogni intervento correttivo ritenuto utile;

la individuazione di interventi migliorativi della performance complessiva dell'ENEA;

l'implementazione di una coerente politica “premiante”, capace di incentivare e motivare il personale, con particolare riferimento a quello che ricopre posizioni di responsabilità.

## 2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'articolo 37 della Legge n. 99 del 23 luglio 2009 (**ALLEGATO A**) ha soppresso l'ente ENEA (Ente per le Nuove tecnologie, l'Energia e l'Ambiente) ed istituito l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA). Con la soppressione dell'ENEA risulta decaduto il Regolamento di organizzazione e funzionamento approvato con D.M. delle attività produttive del 31/3/2006 n. 165.

L'istituita Agenzia ENEA è finalizzata **“alla ricerca e all'innovazione tecnologica nonché alla prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia, con particolare riguardo al settore nucleare, e dello sviluppo economico sostenibile”** e svolge le proprie funzioni con le risorse finanziarie, strumentali e di personale dell'ex ENEA.

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

Un successivo apposito decreto del Ministro dello Sviluppo economico, da adottare con le modalità stabilite dal comma 4° del medesimo articolo 37 della L. 99/09, concluderà il processo di

definizione e di organizzazione dell'Agenzia, definendone le specifiche funzioni e gli organi di amministrazione e di controllo.

L'ENEA possiede una rete di competenze tecnico-scientifiche omogeneamente diffusa nel Paese, rappresentata dai Centri di Ricerca presenti nelle regioni italiane che concretizzano il rapporto tra ENEA e amministrazioni locali, il sistema delle imprese presenti sul territorio, le istituzioni formative (università e scuola) e le associazioni dei cittadini.

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

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

L'organico dell'Agenzia al 30 giugno 2010 risulta costituito da 2863 persone di cui 395 nelle Unità Centrali ed uffici di staff, 403 nelle Unità di funzionamento Centri e 2065 nelle Unità tecniche. La distribuzione numerica del personale per profilo professionale risulta costituita da:

<b>profilo professionale</b>	<b>numerosità</b>
<b>dirigente</b>	12 (5, da gennaio 2011)
<b>ricercatore ENEA</b>	1245
<b>tecnologo ENEA</b>	338
<b>funzionario ENEA</b>	148
<b>collaboratore tecnico</b>	545
<b>collaboratore di amministrazione e gestione</b>	388
<b>operatore tecnico</b>	92
<b>operatore di amministrazione e gestione</b>	95
<b>totale</b>	2.863

Riguardo ai suddetti profili professionali, va ricordato che - in applicazione del C.C.N.L. del personale ENEA non dirigente Quadriennio 2002-2005 – la normativa contrattuale prevede che il profilo di “ricercatore ENEA” e di “tecnologo ENEA” venga attribuito al personale in possesso dei requisiti richiesti sia che svolga attività tecnico-scientifiche che di natura gestionale. Per quanto riguarda la performance delle attività di cui ai punti 1 e 2, come previsto dell'art. 74 comma 4 del D.Lvo n. 150 si rimane in attesa del previsto D.P.C.M..

Conseguentemente, si ricorda che, in questa fase, i criteri di seguito descritti verranno utilizzati per la valutazione della performance dei ricercatori e dei tecnologi che svolgono prevalentemente attività di natura gestionale.

Inoltre, l'effetto combinato del blocco delle assunzioni e dei pensionamenti in corso, ha drasticamente ridotto il numero dei dirigenti in organico all'ENEA, che, al 1 gennaio 2011, risulterà **non superiore a 5**. Stante tale esiguità, a tali dirigenti è stato richiesto un ruolo di "assistente" del vertice dell'Agenzia; ruolo sicuramente più ampio di quello di direzione di singole Unità organizzative e, pertanto le disposizioni di cui al art. 19 comma 1 e 3 del D.lvo 150/2009, in virtù di quanto previsto dal comma 6 del medesimo decreto, non si applicano agli stessi.

Tale scelta è sembrata la più conveniente anche allo scopo di facilitare la fase di transizione da ente ad Agenzia.

Peraltro, il C.C.N.L. vigente prevede figure professionali apicali con competenze sia di natura tecnico-scientifica che gestionale alle quali l'ENEA ha affidato il ruolo di guida, coordinamento e controllo – e quindi la responsabilità – delle strutture organizzative dotate di autonomia (di seguito, denominati Responsabili di Unità). Anche in precedenza, tali soggetti avevano la responsabilità dell'impiego ottimale delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) loro assegnate ed, in particolare, della valutazione della professionalità espressa dai loro collaboratori. Conseguentemente, saranno loro a dover esprimere la proposta di valutazione della performance individuale del personale loro assegnato.

I Responsabili di Unità organizzativa saranno valutati direttamente dal Direttore Generale, e per la durata del commissariamento, dal Commissario.

### **I primi interventi sull'organizzazione**

Nelle more dell'emanazione del citato decreto ministeriale, il Commissario – anche al fine di assicurare lo svolgimento delle attività istituzionali - ha comunque attuato, attraverso una serie di interventi mirati a garantire una maggiore funzionalità alle strutture ed ai processi lavorativi, un primo adeguamento organizzativo che ha prodotto lo schema riportato in **ALLEGATO A FIG.1**.

### **Unità tecniche**

Le Unità Tecniche sono responsabili delle attività di ricerca, innovazione tecnologica e della prestazione di servizi avanzati nei settori dell'energia e dello sviluppo economico sostenibile come previsto dalla legge in attuazione della missione istituzionale. Le 28 Unità tecniche operano in nove Centri di Ricerca ENEA, distribuiti su tutto il territorio nazionale, con competenze ad ampio spettro e le cui avanzate infrastrutture impiantistiche sono a disposizione del mondo scientifico e imprenditoriale del Paese. L'organigramma è riportato in **ALLEGATO A FIG. 2**.

### **Centri di Ricerca**

I Centri di Ricerca sono Unità organizzative che hanno il duplice compito di:

- Interagire con le realtà territoriali (pubbliche amministrazioni locali, piccola e media impresa, scuola ed università, associazioni di cittadini, ecc.);
- erogare i servizi tecnici e di funzionamento a supporto delle Unità tecniche che operano nel Centro (sicurezza, vigilanza, manutenzioni delle opere civili, infrastrutture, impianti, mensa, trasporto, ecc.).

L'organigramma è riportato nell'**ALLEGATO A FIG. 3**.

### **Unità Centrali e Uffici di Staff**

Le Unità centrali e gli Uffici di staff (vedi **ALLEGATO A FIG. 4**) sono Unità organizzative con il compito di:

- assicurare il necessario supporto al vertice dell'Agenzia;
- assicurare, attraverso l'elaborazione di normative interne e lo svolgimento di una adeguata opera di monitoraggio, l'unitarietà d'azione delle diverse Unità organizzative dell'Agenzia;
- fornire supporto alle Unità tecnico-scientifiche nelle fasi di acquisizione di progetti cofinanziati, di monitoraggio in corso d'opera e per gli aspetti di rendicontazione;
- provvedere a tutti gli adempimenti istituzionali di legge.

### **La logistica: sedi e centri**

L'ENEA svolge attività di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico avvalendosi di competenze ad ampio spettro e di avanzate infrastrutture impiantistiche e strumentali dislocate presso i nove Centri di Ricerca e cinque Laboratori di Ricerca (**ALLEGATO A FIG. 5**). Tali infrastrutture, oltre ad operare nell'ambito dei programmi dell'Agenzia, possono essere impiegate dagli altri operatori tecnico - scientifici e dal sistema imprenditoriale del Paese. La Sede legale dell'Agenzia è a Roma. L'ENEA è inoltre dotata anche di:

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

## **2.2 METODOLOGIA ADOTTATA AI FINI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.2.1 CONSIDERAZIONI GENERALI**

La delibera 104/CiVIT, adottata in applicazione dell'art. 13 del D. Lgs. 27 Ottobre 2009 n. 150, richiede agli Enti pubblici non economici di dotarsi di un sistema generale di misurazione e valutazione della performance della struttura organizzativa ed individuale.

In ENEA lo sviluppo del sistema e la sua adozione procederanno in maniera graduale per tenere conto sia dell'evoluzione del quadro normativo che della specificità dell'Agenzia. La definizione del sistema, in sede di prima attuazione, viene effettuata dall'OIV e la sua adozione a partire dal 1/1/2011 avverrà con provvedimento formale da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo (attualmente coincidente con il Commissario).

Premesso che la misurazione e valutazione della performance dovrà essere estesa a tutta l'organizzazione, si procederà gradualmente secondo il piano di adeguamento del paragrafo 2.8 (Avvio, Gradualità e Miglioramento Continuo del Sistema).

Considerato che la misurazione e la valutazione della performance, per quanto attiene ai prodotti della ricerca, verrà definita solo a seguito delle indicazioni del D.P.C.M. in via di approvazione, in questa prima fase l'analisi verrà limitata *agli ambiti di valutazione delle attività gestionali e amministrative (ivi compresi ricercatori e tecnologi che svolgono prevalentemente tali attività) che riguarderanno gli obiettivi strategici gestionali nonché gli obiettivi operativi relativi alle attività necessarie per il loro conseguimento.*

La legge n.99/09 ha soppresso l'ente ENEA ed istituito l'Agenzia ENEA, rinviando la ridefinizione della nuova missione che avverrà al fine del periodo di commissariamento.

Allo stato attuale l'ENEA si trova ad agire in assenza di un **piano strategico formalizzato** con la conseguente impossibilità di definire in forma compiuta gli obiettivi strategici, individuare i relativi outcome e sviluppare a cascata la programmazione degli obiettivi operativi e la definizione degli indicatori corrispondenti.

In tale fase transitoria, si imposterà comunque, da un punto di vista metodologico generale, il sistema, secondo una logica top down con i necessari momenti di negoziazione degli obiettivi a livello operativo. Da un punto di vista applicativo si procederà secondo un approccio bottom up, che a partire dalle attività operative svolta da ciascuna Unità tecnica in coerenza con il ruolo ad essa assegnato, consente a posteriori di ricondurre tali attività agli obiettivi strategici ed operativi che saranno identificati con la nuova missione.

Le attività, che l'ENEA conduce e che rappresentano il *focus* su cui costruire il sistema di misurazione e valutazione delle performance, sono di natura prevalentemente progettuale e di supporto tecnico gestionale.

## **I prodotti ENEA**

I *prodotti* ENEA, e le attività ad essi connesse, rappresentano il *focus* su cui costruire il sistema di misurazione e valutazione delle performance. Dal punto di vista delle attività, esse possono essere schematizzate in:

1. **Progetti** - essi sono caratterizzate dai seguenti elementi:
  - a. richiedono **risorse umane** aventi competenze specialistiche nei settori in cui opera l'Agenzia;
  - b. disponibilità di tecnologie e **strumentazioni** di elevata complessità e grado di innovazione;
  - c. hanno come obiettivo finale la realizzazione di **prodotti originali** di ricerca e innovazione (quali prototipi di impianti, brevetti, pubblicazioni, etc.), coerentemente al profilo dell'Agenzia quale organismo di studio e applicazione delle innovazioni tecnologiche nei settori chiave dell'energia, delle nuove tecnologie e dello sviluppo economico sostenibile;
  - d. vengono generalmente **finanziati** da organismi nazionali e internazionali attraverso :
    - la predisposizione, in collaborazione con **partner** pubblici e privati, di proposte progettuali originali coerenti con le richieste degli organi finanziatori;
    - la risposta a bandi comunitari o nazionali;
    - la presenza in *network* tematici internazionali,
    - accordi specifici con organismi pubblici o privati etc,
    - risorse finanziarie proprie.

2. **Servizi Avanzati** - essi sono attività di Agenzia, a supporto della PA centrale e locale, delle imprese, dei cittadini (efficienza energetica, trasferimento tecnologico, radioprotezione, etc.);
3. **Supporto interno** – rappresentato dai *prodotti* per la funzionalità interna del sistema, con particolare riferimento ad attività di natura tecnica, gestionale e amministrativa volte e fornire un efficace ed efficiente supporto alle attività tecnico-scientifiche e/o di istituto.

Con riferimento ai prodotti della misurazione di cui ai punti 1), 2) e 3) (progetti, servizi e supporto), il modello di valutazione organizzativa si articola come nello schema che segue:

### MODELLO DI VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA



Come già illustrato in precedenza, l'art. 37, comma 1 della Legge 99/2009 pone l'Agenzia ENEA sotto la vigilanza del Ministro dello sviluppo economico, il quale rappresenta il **livello politico** che definisce, d'intesa con il Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare e con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, gli indirizzi per l'assolvimento della missione affidata all'Agenzia (comma 3).

Il **livello strategico** è l'Organo di indirizzo amministrativo (attualmente il Commissario ed a regime probabilmente il Consiglio di amministrazione) che attua gli indirizzi ministeriali attraverso la definizione di coerenti aree strategiche di intervento nonché i relativi outcome attesi e gli obiettivi strategici che concorrono al loro raggiungimento. La declinazione degli obiettivi strategici in quelli operativi è compito del Direttore generale e dei responsabili della struttura organizzativa di primo livello; gli obiettivi operativi saranno riferibili alle aree di attività che concorreranno, secondo le proprie funzioni e specificità, al perseguimento degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici e i relativi indicatori di outcome e di efficacia strategica saranno definiti a regime quando verrà ridefinita la missione ENEA, mentre attualmente gli obiettivi operativi saranno riferiti esclusivamente all'ambito operativo di supporto gestionale.

Il processo di pianificazione e programmazione così strutturato consentirà una valutazione della performance a diversi livelli:

- a livello di ENEA nel suo complesso, attraverso la valutazione dell'outcome e del grado di attuazione della strategia e dello stato di salute dell'amministrazione nel suo complesso;

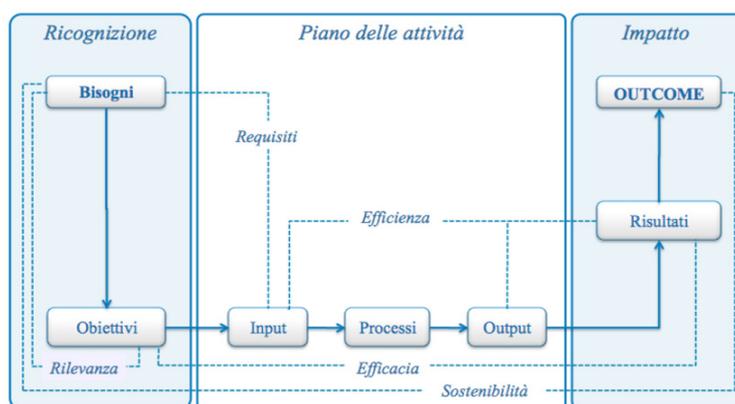
- a livello di Unità organizzative attraverso la valutazione delle attività e dei servizi e dello stato di salute dell'amministrazione nelle sue articolazioni.

Una rappresentazione dei macroambiti di misurazione e valutazione della performance è fornita dal grafico che segue:



### 2.2.2 TIPOLOGIE DI INDICATORI

Per una corretta definizione degli indicatori di *performance*, si farà riferimento allo schema CIVIT illustrato nella figura seguente:



In Figura è riportata la catena logica per la definizione degli obiettivi e degli indicatori. In particolare saranno definiti:

1. indicatori di input;
2. indicatori di processo;
3. indicatori di output.

Tali indicatori fanno riferimento ad una dimensione temporale di breve periodo (annuale). Al riguardo si precisa che verranno, nell'ambito dei gruppi indicati, approfonditi quelli di natura gestionale (processi amministrativi, personale, legale, decisionale) e di natura:

- programmatoria-gestionale (modalità gestionali, processi inerenti le risorse umane, l'amministrazione);
- economico-finanziaria (capacità di attrarre i finanziamenti, efficienza del ciclo passivo, efficienza del ciclo attivo, etc.).

Sulla base dei prodotti delle attività (progetti, servizi, supporto gestionale) verranno definiti degli indicatori operativi che saranno riconducibili alle dimensioni come riportate nell'art. 8 del decreto legislativo 150/2009.

Il sistema includerà tutti gli ambiti di misurazione della performance coerentemente al sistema di obiettivi che saranno definiti nel Piano della performance e rendicontati nella Relazione sulla performance. Ai fini di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni, tali ambiti possono essere aggregati successivamente secondo i "**macro-ambiti**" di cui all'art. 8 (il grado di attuazione della strategia, Il portafoglio delle attività, lo stato di salute dell'amministrazione, gli impatti dell'azione amministrativa).

Il confronto con altre amministrazioni similari nazionali o internazionali (**benchmarking**): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, l'Agenzia deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente *ex post* di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

### **2.2.3 MODALITÀ DI SVILUPPO DI INDICATORI E TARGET**

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

Il **riferimento metodologico** per caratterizzare correttamente gli indicatori di *performance* farà riferimento alla "*scheda anagrafica dell'indicatore*" della delibera CiVIT 89/2010 (tabella 4.1).

Per ciascun indicatore, inoltre, è importante condurre un test che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo. Il **test di fattibilità** sarà fatto facendo riferimento alla tabella 4.2 della delibera CiVIT 89/2010.

Il **test di validazione della qualità** dell'indicatore dovrà basarsi sulle variabili esplicitate in Tabella 4.3 della seguente delibera CiVIT 89/2010.

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

- *Ambiziosi e nel contempo realistici;*
- *Quantificabili e misurabili;*
- *Presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto ai target;*
- *accettati*

Per ciascun *target* è altresì importante condurre un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il **test sulla qualità** da effettuarsi con la tabella 4.4 della seguente delibera CiVIT 89/2010

Il sistema di scelta dei target si deve basare sull'osservazione dei dati degli ultimi anni, delle proiezioni future degli stessi dati in coerenza con le strategie dell'Agenzia.

L'identificazione degli indicatori e target e l'analisi degli stessi sarà determinata attraverso un processo di condivisione con i responsabili delle Unità organizzative con una logica di stimolo al miglioramento continuo.

#### **2.2.4 INFRASTRUTTURA E RISORSE DI SUPPORTO PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Allo stato attuale l'ENEA è dotata di un sistema di pianificazione e controllo che consente la rilevazione in tempo reale di dati e informazioni relative alla gestione dei progetti. Il progetto viene formalizzato mediante la stipula di un contratto con la committenza che prevede un contributo a copertura parziale/totale dei costi sostenuti; esso rappresenta l'oggetto elementare che viene monitorato ai fini del controllo operativo di cui viene rilevato lo stato di avanzamento fisico delle attività e di supportare la rendicontazione al committente.

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

- conoscere in qualunque momento lo stato di avanzamento fisico delle attività, monitorando gli eventi fisici significativi (gli obiettivi elementari);
- rilevare con periodicità l'effettivo utilizzo delle risorse umane (*Time-sheet*) in termini sia di ore che di costi;
- conoscere in qualunque momento la situazione finanziaria e di rendicontazione del contratto;
- effettuare il *reporting* ai vari livelli di responsabilità (singolo contratto, port-folio del laboratorio, port-folio dell'Unità tecnica, port-folio ENEA).

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

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

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

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

- a) il **sistema di controllo strategico** che dovrà essere sviluppato ed integrato con il sistema di controllo operativo dei progetti;
- b) l'attuale sistema di *controllo di gestione operativa* sarà oggetto di ulteriori estensioni:
- il monitoraggio delle **attività delle unità centrali, e dei centri**;
  - la funzionalità di rilevazione della **performance finanziaria del singolo progetto**;
  - la funzionalità di rilevazione del **risultato tecnico-scientifico** raggiunto con il contratto di finanziamento. Il risultato tecnico-scientifico costituirà il "**prodotto elementare**" per il raggiungimento di risultati tecnico-scientifici riferibili ai livelli aggregati di obiettivi operativi/strategici. La definizione di target e indicatori focalizzati sui "**prodotti**" dei progetti consentirà di misurare l'effettivo conseguimento dei risultati delle attività tecnico-scientifiche e di servizio-Paese, di valutarne il grado di **eccellenza tecnico-scientifica**, di internazionalizzazione, di ricaduta verso il mondo delle Piccole e Medie Imprese, etc. La valutazione dell'eccellenza dei prodotti tecnico-scientifica potrà essere effettuata mediante un processo di valutazione che vede il coinvolgimento di comitati di esperti sulla falsariga di quanto fatto in passato dal CIVR. Rispetto a quest'ultimo punto, è stato realizzato un modello sperimentale per raccordare la valutazione dei prodotti dell'attività tecnico scientifica della Agenzia con la performance manageriale dei progetti. Entro dicembre del 2010 verrà presentata una prima edizione di questo lavoro dal titolo "**Studio dei metodi di valutazione della ricerca e dei servizi tecnico scientifici**" che costituisce un riferimento metodologico adattato al contesto Enea.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale sarà gestito con l'utilizzo di tool informatici di Performance Management e di Business Intelligence, già sperimentati dall'ENEA nella realizzazione di un progetto inerente la gestione delle risorse umane dal titolo "*Cruscotto direzionale sulle risorse umane*", presentato tra l'altro al concorso "*Premiamo i risultati*" promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Tale sistema consentirà di estrarre, con la periodicità semestrale, le principali informazioni del sistema di controllo strategico ed operativo opportunamente aggregate per la valorizzazione degli indicatori.

Le informazioni memorizzate nel *datawarehouse* progettato allo scopo, consentiranno di rappresentare i fenomeni atti a misurare e valutare le performance organizzative e contribuire alla valutazione dei risultati tecnico-scientifici della Agenzia.

La realizzazione del sistema di valutazione, a regime, si dovrà integrare con i sistemi esistenti citati e con altri da realizzare (database di: pubblicazioni scientifiche, rapporti tecnici, realizzazioni prototipali di impianti, di laboratori, anagrafiche degli stakeholder, statistiche sulla *customer satisfaction*, etc.), realizzando un vero e proprio **cruscotto aziendale** a supporto degli organi decisionali ai vari livelli.

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

Il sistema di misurazione della performance vede il proprio fulcro nella struttura tecnica di supporto (STP) all'OIV che dovrà essere istituita in tempi brevissimi; essa è responsabile dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi interpretazione e diffusione dei dati garantendone la tracciabilità, avvalendosi delle risultanze del controllo di gestione.

### **2.3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il sistema di valutazione della performance organizzativa si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato, secondo l'articolo 4, comma 2, del decreto.

La valutazione si riferirà alle seguenti macro-aree:

1. Il grado di attuazione della strategia ed i relativi impatti dell'azione amministrativa;
2. Il livello quali - quantitativo di realizzazione delle attività e dei servizi e la soddisfazione dei destinatari;
3. lo stato di salute dell'Agenzia, valutando il livello di utilizzo delle risorse, i livelli di efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse e dei processi organizzativi;
4. la qualità e quantità delle relazioni con gli stakeholder.

Nel corso del processo di valutazione, laddove possibile e significativo, si effettueranno confronti con amministrazioni omologhe o loro insiemi (**benchmarking**). L'analisi del posizionamento permetterà di individuare i punti di forza e le principali carenze da colmare.

La **valutazione semestrale**, a cura di ciascun responsabile di struttura organizzativa, sarà realizzata attraverso l'analisi degli scostamenti tra i risultati realizzati e quelli attesi, laddove comunque la valutazione degli scostamenti sarà opportunamente integrata anche attraverso l'uso di colloqui individuali con i responsabili diretti, l'analisi di documentazione e del contesto interno/esterno dell'organizzazione.

A tale analisi segue la proposta del piano delle azioni correttive da attivare, tenuto conto dei pesi di ciascun obiettivo. Le azioni potranno essere direttamente realizzate dal responsabile della struttura organizzativa oppure richiedere l'intervento dell'organo di vertice. L'OIV, con il supporto della struttura tecnica, presa visione delle analisi proposte dai responsabili e tenuto conto dei pesi attribuiti agli obiettivi operativi, avvalendosi delle risultanze del controllo di gestione, provvede alla redazione di un *documento di analisi gestionale* evidenziando i punti di criticità da sottoporre al Direttore Generale. Il processo di revisione si conclude con la validazione, da parte del Direttore generale, delle azioni e degli aggiornamenti proposti per il tramite dell'OIV.

Il processo di controllo strategico, attivato dal Direttore Generale, con **frequenza annuale**, viene effettuato a cura dell'OIV con il supporto della struttura tecnica permanente.

Le tabella esemplificativa dell'albero della performance è riportata nell'**allegato B1**.

## **2.4 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Anche se sostanzialmente simili sul piano metodologico, verranno definiti due distinti processi di misurazione e valutazione:

1. uno per i dirigenti e i responsabili di Unità organizzative;
2. l'altro, per il restante personale.

### **2.4.1 Valutazione individuale dei Dirigenti/Responsabili di unità organizzativa**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa a norma dell'art.9 comma 1 in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali che vengono assegnati al valutato dal D.G.;

- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I soggetti che intervengono nel processo di valutazione sono descritti al paragrafo 4.

La procedura di valutazione dei dirigenti/responsabili di struttura prevede che il Direttore Generale valuti, anche con il supporto dell'Unità Centrale Personale, i dirigenti/responsabili di struttura sulla base di schede di valutazione che conterranno obiettivi assegnati, indicatori.

La struttura complessiva del sistema di valutazione prevede la definizione dei pesi relativi, nell'ambito di un punteggio massimo attribuibile pari a 100, distribuito tra:

**A. risultati ottenuti** (punteggio prevalente es.: max **75 punti**);

**B. competenze organizzative (complemento a 100).**

**A. La valutazione dei risultati ottenuti**

Misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente/responsabile di unità organizzativa. La scelta degli obiettivi e la definizione dei pesi è fatta nel modo che segue:

*a. La scelta degli obiettivi*

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati dal D.G. ai Dirigenti/Responsabili di Unità organizzative, osservando i seguenti criteri:

- ✓ **rilevanza dell'obiettivo** nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- ✓ **misurabilità dell'obiettivo** il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- ✓ **governabilità** da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata;
- ✓ **chiarezza del limite temporale di riferimento.** La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno ricondotti alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

*b. La definizione dei pesi*

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. **La somma dei pesi deve essere pari a 75** (esempio non vincolante).

**B. La valutazione dei comportamenti organizzativi (es.:25 punti)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i “punti di debolezza” del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all’inizio del periodo di programmazione, non si riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell’anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività (di tipo routinario) svolte dalla propria Unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, si riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (supporto consulenziale, l’interazione intensa con le altre strutture dell’organizzazione).

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di elementi che caratterizzano i **comportamenti organizzativi**:

- a. *problem solving*;
- b. *integrazione personale nell’organizzazione*;
- c. *capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse*;

La descrizione della metodologia viene riportata nell’**ALLEGATO B2** al presente documento.

## 2.4.2 Valutazione individuale dei dipendenti

**Comma 2 art.9.** *La misurazione e la valutazione svolte dei dipendenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all’articolo 7 e collegate:*

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’Unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

*Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.*

Il modello suggerito prevede che, per ciascun dipendente, vengano redatte, sulla base di un processo partecipato e trasparente, due schede:

- una prima: che descrive la posizione di lavoro ricoperta in termini di sua collocazione organizzativa, livello di competenze richieste, risorse gestite ecc.;
- una seconda: che riporta il contributo individuale ai risultati conseguiti, il grado di competenza effettivamente dimostrato, il rispetto dei tempi previsti, ecc.

La descrizione della metodologia viene riportata nell’**ALLEGATO B2** al presente documento.

## 2.4.3 Quadro di riferimento della situazione attuale ed esperienze pregresse

Come si evince da quanto precedentemente esposto, è possibile al momento definire soltanto il modello del sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative e dei singoli individui operanti nella organizzazione, mancando una pianificazione strategica di medio/lungo periodo. Ciò malgrado, anche sulla scorta delle esperienze pregresse nel settore è possibile tracciare le linee guida per lo sviluppo di un sistema complessivo di misurazione e valutazione delle performance, che riconduca la diversità programmatica, gestionale ad una logica unitaria. Lo sviluppo procederà in modo graduale e condiviso per “**approssimazioni successive**”, considerato il quadro strategico non completamente definito.

## 2.5 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

La trasparenza presenta un duplice profilo: in primo luogo un profilo “**statico**”, consistente essenzialmente nella pubblicità di categorie di dati attinenti all'amministrazione pubblica per finalità di controllo sociale; in secondo luogo un profilo “**dinamico**” direttamente correlato alla *performance*. La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi tecnico scientifici alla collettività, infatti, si inserisce strumentalmente nell'ottica di fondo del “**miglioramento continuo**” dei servizi pubblici, connaturato al ciclo della *performance* anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse (*stakeholder*).

Per quanto attiene al buon andamento dei servizi pubblici e alla corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione *on line* dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici.

La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della *performance* delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della *performance*. Con riferimento a quest'ultimo, occorre sottolineare che il Programma della trasparenza, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della *performance*, dall'altro, permette di rendere pubblici agli *stakeholder* di riferimento, con particolare attenzione agli *outcome* e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla *performance*.

L'ENEA dovrà adottare, con provvedimento formale entro il 31/1/2011, secondo le linee guida della delibera 105/CiVIT, il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, da aggiornare annualmente. Contestualmente deve garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance (art. 10 comma 1, lettere a) e b).

Attualmente sul sito istituzionale è prevista un'apposita sezione dedicata alla trasparenza che deve essere rivisitata per ottemperare alle norme previste dal decreto e dalla delibera 105/CiVIT. Il cambiamento culturale della classe dirigente e dei responsabili della struttura organizzativa richiederà non meno di tre anni.

## 2.6 BENESSERE ORGANIZZATIVO, CONDIVISIONE SISTEMA E VALUTAZIONE SUPERIORE GERARCHICO

L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi format forniti dalla Commissione CiVIT di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di **benessere organizzativo** anche attraverso appositi indicatori di “*benessere*” o di “*malessere*” mediante la somministrazione di questionari (ad almeno a 500 dipendenti resi anonimi). La possibilità di verificare lo stato di salute organizzativa all'interno dell'Agenzia costituisce senza dubbio un'opportunità rilevante per conoscere, dal punto di vista dei dipendenti, come vengono percepiti gli aspetti organizzativi trattati nell'elaborazione del questionario. Queste informazioni agevolano l'amministrazione nell'individuazione delle **aree di criticità** e favoriscono di conseguenza interventi di miglioramento mirati. Si utilizzeranno a tale scopo le esperienze pregresse già sviluppate dall'Unità centrale personale. Parimenti il grado di **condivisione del sistema di valutazione** può essere testato mediante indagini statistiche o con colloqui con i responsabili delle Unità organizzative. Tali indagini devono mirare a migliorare gli

strumenti di misurazione e quelli di valutazione oppure ad affinare il processo di valutazione. La rilevazione della **valutazione del proprio superiore gerarchico** da parte del personale deve essere fatta mettendo a punto un questionario che in forma anonima viene somministrato al personale (non tutto) di ciascuna Unità organizzativa e deve mirare ad evidenziare comportamenti di scarsa capacità dei responsabili nella gestione del personale disponibile, ma anche di acquisire contributi positivi per lo sviluppo di azioni di miglioramento formativo del management. Le risultanze di tali indagini vengono trasmesse alla Commissione CiVIT.

Il questionario sul benessere organizzativo sarà somministrato ad 1/6 del personale in organico alle Unità tecniche, alle Unità dei centri, alle Unità centrali per un totale di 500 persone. Con la stessa metodologia verranno somministrati i questionari ad un campione statistico costituito da 2 insiemi distinti dal precedente per “la **condivisione del sistema di valutazione**” e la “**valutazione del superiore gerarchico**”.

## **2.7 COLLEGAMENTO VALUTAZIONE PERFORMANCE AI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Gli elementi del sistema premiante, correlato al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi del dirigente/responsabile di Unità organizzativa, devono incidere sulle seguenti diverse dimensioni:

- 1) Sistema incentivi da attribuire ai responsabili/o gruppi di dipendenti legati al raggiungimento degli obiettivi assegnati od a risultati economici di progetti;
- 2) Politica delle assunzioni e di mobilità delle risorse di personale per premiare le Unità con obiettivi strategici e/o con ritorno economico;
- 3) Politica di sviluppo della formazione/competenze delle risorse;
- 4) Attribuzione di budget finanziari alle Unità meritevoli;
- 5) Sviluppo di carriera;
- 6) Attribuzione di assegni di ricerca.

Il sistema premiante collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Gli strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa devono essere ispirati a principi di selettività nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, redige una graduatoria di merito delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale.

**In ogni graduatoria** il personale è distribuito in differenti livelli di performance (a titolo esemplificativo **25%-50%-25%**), cui corrispondono risorse finanziarie disponibili così ripartite (**50%-25%-0%**) in modo che :

- a. il **venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del **cinquanta per cento delle risorse** finanziarie destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- b. il **cinquanta per cento** è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del **cinquanta per cento delle risorse** finanziarie destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- c. il restante **venticinque per cento** è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di **alcun trattamento accessorio** collegato alla performance individuale.

Per i dirigenti si applicano i criteri di compilazione della graduatoria e di attribuzione del trattamento accessorio di cui al comma 2 art. 19, con riferimento alla retribuzione di risultato. La contrattazione collettiva integrativa può prevedere deroghe alla percentuale del venticinque per cento di cui alla lettera a) del comma 2 in misura non superiore a cinque punti percentuali in aumento o in diminuzione, con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alle lettere b) o c). La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale.

Si riportano gli strumenti di premialità previsti dall'art.20.

1. Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:
  - a. il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;
  - b. il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;
  - c. le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
  - d. le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
  - e. l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;
  - f. l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.

Il dettaglio degli strumenti disponibili per premiare il merito vengono descritti nell'**ALLEGATO C** al presente documento.

## **2.8 AVVIO, GRADUALITÀ E MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA**

Lo start up del sistema di valutazione, come ampiamente descritto nei capitoli precedenti, sarà limitato alle Unità centrali ed alle Unità dei Centri. Nel corso dell'anno 2011 (indipendentemente dal modello adottato successivamente per le attività di R&S) sarà effettuata una sperimentazione del modello di valutazione delle attività amministrativo-gestionali con alcune significative Unità tecnico-scientifiche (UTICT, UTT, STUDI) per effettuare una verifica sul campo, acquisire pareri e suggerimenti migliorativi. Una particolare attenzione sarà dedicata alla messa a punto di una "SCHEDE RISULTATO" del singolo progetto per rilevare il contributo scientifico che ciascun contratto di ricerca o di servizio tecnico scientifico fornisce al raggiungimento di risultati riferibili ai livelli aggregati di obiettivi operativi/strategici.

La valutazione dei singoli contributi scientifici, effettuata con frequenza annuale, sarà affidata a gruppi di esperti di specifiche aree disciplinari.

Nelle figure 1 e 2 dell'**ALLEGATO D** viene riportata la programmazione delle principali attività previste dal mese di ottobre 2010 fino al 31 gennaio 2013. Con il colore giallo viene data l'enfasi alle integrazioni dell'infrastruttura software e del progetto pilota sulle Unità tecniche UT.

Nello stesso **ALLEGATO D** sono riportate le fasi di sviluppo delle infrastrutture.

### 3) IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

La definizione del processo di misurazione e valutazione della performance si articola nelle fasi che seguono.

#### FASI

- **Definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, degli indicatori, e dei target**

L'organo di indirizzo politico, in applicazione D.lvo 150/2009 art. 5, tenuto conto della missione istituzionale da perseguire, approva gli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi operativi da conseguire nell'anno 2011 ed assegnati ai responsabili della struttura organizzativa attraverso un processo partecipativo che consentirà di aumentare il livello di condivisione, diminuendo l'eventualità di successivi contenziosi, connessi al successivo momento valutativo. Gli obiettivi strategici ed operativi saranno assegnati con provvedimento dell'organo di vertice, ed a regime dal Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale, ai responsabili della struttura organizzativa.

Con analogo provvedimento, l'organo di vertice approverà il sistema di misurazione, gli indicatori di performance, nonché i target sui risultati attesi.

La definizione degli obiettivi strategici relativi alle attività tecnico scientifiche non può che essere rinviata, per i motivi già ampiamente esposti, alla conclusione del periodo di commissariamento dell'ENEA ed alla imprescindibile predisposizione del piano triennale/annuale delle attività dell'Agenzia da parte dell'organo di vertice.

- **Collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse** (Art. 5 lettera g) *gli obiettivi devono essere correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili affinché siano raggiungibili*

In questa fase, il responsabile della struttura organizzativa, nell'ambito degli **obiettivi strategici** definiti ed approvati dall'organo di vertice, e degli **obiettivi operativi assegnati** procede - di concerto con la "funzione personale" - all'allocazione delle risorse sugli obiettivi. Per ciascun obiettivo/attività viene indicato il criterio di misurazione, il relativo indicatore e target.

In particolare il responsabile dell'Unità organizzativa deve redigere le seguenti schede:

- 1) **Attività:** descrivere le attività da svolgere per raggiungere l'obiettivo operativo assegnato. Ogni attività viene rappresentata con la data di inizio e di fine prevista, l'Unità organizzativa (servizio/laboratorio) a cui viene assegnata l'esecuzione. Nella stessa scheda è contenuto il

*FLAG* che verrà impostato a “SI” se l’attività risulterà svolta oppure “NO” se non è stata eseguita;

- 2) **Personale:** allocare il personale in organico alla sua Unità (o di altra Unità concordandolo con l’Unità competente) sugli obiettivi/attività assegnati, stabilendo la percentuale di impegno fino a saturare il 100% di ciascuna risorsa. Il sistema deve garantire il controllo sull’overbooking del personale. La valorizzazione economica del personale viene fatta sulla base del costo orario individuale di ciascun dipendente secondo le procedure di calcolo ufficiali ENEA.
- 3) **Budget finanziario:** a conclusione del processo di budgeting (approvazione bilancio di previsione), a ciascuna Unità viene attribuito un budget finanziario per l’esercizio finanziario 2011. Tali risorse finanziarie devono essere congruenti con gli obiettivi, le attività pianificate ed i target assegnati.

Gli obiettivi indicati e le attività programmate costituiscono oggetto di apposito monitoraggio, effettuato con cadenza semestrale. Nella fase di monitoraggio, ciascun responsabile di struttura ai vari livelli decisionali verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di realizzazione delle attività programmate. Per effettuare tale analisi degli scostamenti, è necessario raccogliere i dati necessari per calcolare l’/gli indicatore/i alla data stabilita e tutti gli altri elementi informativi necessari per la comprensione degli scostamenti. Il confronto rispetto alle azioni pianificate ed al target assegnato ci fornisce la misura dello stato di avanzamento delle attività. Le cause degli scostamenti devono essere puntualmente descritte e adeguatamente motivate; in conseguenza di tali cause, il responsabile deve mettere in atto gli interventi correttivi per il rispetto dei risultati attesi e, ove questo non fosse possibile, aggiornare gli obiettivi nonché i target assicurando la tracciabilità delle modifiche intercorse.

## TEMPI

La programmazione dei tempi per l’attivazione dei vari processi di elaborazione del piano della performance, del piano della trasparenza nonché della relazione annuale e della revisione infrannuale deve essere coerente con la tempistica per l’elaborazione dei documenti di programmazione economico finanziaria dell’Agenzia e dei relativi processi di attuazione.

Nel transitorio (in mancanza di un regolamento di organizzazione e di funzionamento interno approvato), la predisposizione dei documenti di piano della performance/trasparenza dovrebbe avvenire in modo contestuale o precedente, al processo di budgeting per il bilancio di previsione. Anzi la programmazione degli obiettivi operativi con i relativi indicatori e target non può che essere funzionale all’assegnazione dei budget finanziari alle Unità organizzative. La condivisione degli obiettivi però richiede un certo tempo (vista la numerosità delle Unità organizzative provvisorie) e quindi la coerenza delle risorse con gli obiettivi dovrà essere revisionata sulla base dei budget finanziari effettivamente assegnati.

A regime, si dovrà attivare un processo unico che sia funzionale sia al bilancio che al piano della performance ed in ultimo all’aggiornamento del piano strategico. La sincronizzazione dei tempi con quelli del conto consuntivo di bilancio e di altre relazioni previste da legge (relazione al ministro MSE per la relazione al Parlamento) inclusa quella del 30 giugno della relazione sulla performance dell’anno precedente deve essere prevista in fase di approvazione del nuovo regolamento interno.

A conclusione del periodo di commissariamento, con la nomina degli organi di indirizzo politico-amministrativo (Presidente e Consiglio di Amministrazione) e con l’approvazione del Regolamento

di organizzazione e funzionamento interno, l'OIV sottoporrà la revisione dell'attuale Sistema di misurazione e valutazione della performance all'Organo di indirizzo politico amministrativo al fine di raccordarlo con i documenti di programmazione economico e finanziaria.

## **MODALITA'**

In relazione all'art. 8 di seguito riportato, l'ENEA potrà operare nell'immediato su obiettivi organizzativi e misurare gradualmente la propria performance facendo riferimento in primo luogo alle voci di cui alle lettere d), f) e h) che si riportano:

1. *d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
2. *f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi*
3. *h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità*

Per il primo anno di avviamento del sistema di misurazione e valutazione della performance sarà opportuno che l'OIV predisponga delle azioni di comunicazione nei confronti degli stakeholder interni per diffondere la cultura della performance ed avviare dei percorsi condivisi.

Pertanto si prevede di fare largo uso di strumenti di comunicazione sul sito istituzionale (esempio: parte intraenea per la distribuzione dei questionari, dati di carattere generale, etc.) e di comunicazione diretta con incontri, interviste e presentazioni pubbliche estese ai dipendenti. Sarà necessario un notevole sforzo per il coordinamento delle infrastrutture e database esistenti per valorizzare il patrimonio informativo già disponibile e raccordarlo con quello da sviluppare.

## **4) SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**

*Soggetti*

*Gli attori chiave del processo di valutazione sono:*

- 1) *la Commissione CIVIT con ruolo di coordinamento e di emanazione di linee guida;*
- 2) *gli OIV a cui spetta il compito di:*
  - a. *la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ENEA nel suo complesso;*
  - b. *la proposta al Commissario della valutazione individuale del Direttore generale (nel periodo di commissariamento non trova applicazione);*
- 3) *Direttore generale a cui spetta la valutazione della performance individuale:*
  - a. *dei dirigenti non generali;*
  - b. *del personale responsabile di Unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;*
- 4) *Dirigenti/responsabili di Unità organizzativa a cui spetta la misurazione della performance individuale del personale da essi dipendente.*

1. Nel processo complessivo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

OIV

- a. un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche» (CiVIT), di cui all'articolo 13, *con ruolo di coordinamento e di emanazione di linee guida*;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) della performance di cui all'articolo 14, *a cui spetta il compito di:*
  - a. *misurare e valutare la performance organizzativa dell'ENEA nel suo complesso;*
  - b. *Proporre al Commissario la valutazione individuale del Direttore generale (nel periodo di commissariamento non trova applicazione);*
- b) l'organo di indirizzo politico amministrativo (OPA) di ciascuna amministrazione (Commissario);
- c) *Direttore generale a cui spetta la valutazione della performance individuale:*
  - a. *dei dirigenti non generali;*
  - b. *del personale responsabile di Unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;*
- d) *Dirigenti non generali/responsabili di Unità organizzativa a cui spetta la misurazione della performance individuale del personale da essi dipendente;*
- e) Struttura tecnica di supporto all'IOV.

Inoltre, limitatamente ad alcune specifiche fasi del processo, sono chiamate a intervenire altre componenti quali, ad esempio il Comitato Pari Opportunità (CPO) che propone il Piano di Azioni Positive in base al quale sarà possibile per l'OIV verificare i risultati e l'attuazione delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità (Art. 14 comma 4 h). **Nell'ALLEGATO D Figura 4** vengono descritti i ruoli di tali soggetti.

Come è noto, Il Ministro per le Pari Opportunità e il Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca, hanno stipulato un'intesa per promuovere e assicurare l'attuazione di politiche di pari opportunità a tutti i livelli della scienza, della tecnologia e della ricerca scientifica. L'ENEA fa parte, con una propria Rappresentante, del Tavolo di Concertazione previsto dal Protocollo sottoscritto in data 14 settembre 2010.

Il protocollo istituisce un apposito tavolo di concertazione con funzioni di studio, indirizzo, coordinamento e pianificazione delle azioni in materia di diritti e pari opportunità nel campo della scienza e della ricerca, e stabilisce l'impegno a collaborare per la diffusione della cultura delle pari opportunità attraverso percorsi formativi dedicati.

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale ENEA intervengono i soggetti descritti nella **figura 5** dell'**ALLEGATO D**.

In attuazione del Decreto Lgs 150/09, Art. 12, i soggetti coinvolti dal processo di misurazione e valutazione del personale saranno:

- L'organo di indirizzo politico amministrativo, che nella attuale fase di commissariamento è rappresentato unicamente dal Commissario;
- Gli Organismi indipendenti di valutazione della performance;
- I responsabili apicali delle Unità organizzative di primo livello dell'Agenzia;
- Tutti i dipendenti ENEA.

La dirigenza ENEA, che nella fase attuale è ristretta all'organo di indirizzo politico amministrativo ed alcuni Dirigenti dell'Agenzia quale era nella sua precedente organizzazione, dovrà definire i contenuti ovvero gli obiettivi, nelle loro articolazioni, e i rispettivi indicatori.

L'OIV è chiamato a sua volta ad esprimersi e ad esercitare la propria azione responsabile sul metodo di misurazione e valutazione della performance, monitorandone il funzionamento complessivo e proponendo eventuali azioni correttive in corso d'opera ed elaborando, a valle del processo, una relazione annuale.

Le *eventuali criticità* riscontrate verranno riportate all'organo di indirizzo politico amministrativo *in primis*, nonché è fatto obbligo di comunicare le medesime a **CIVIT, Corte dei Conti e Ispettorato per la funzione pubblica**.

**La Relazione sulla performance**, redatta dall'organo di indirizzo politico amministrativo, viene **validata dagli OIV** e pubblicata sul sito web ENEA.

I processi di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e la relativa premialità verranno validati da OIV a garanzia del processo, anche attraverso la proposta, elaborata annualmente, dei dirigenti di vertice con relativi premi da assegnare.

L'altra responsabilità di OIV in relazione al processo risiede nel verificare, e riportare alla CIVIT, che annualmente i modelli forniti dalla Commissione per la realizzazione di indagini sul personale tutto e per la rilevazione del livello di benessere organizzativo e la conoscenza/condivisione del sistema di valutazione vengano correttamente utilizzati.

Presso l'OIV ENEA dovrà essere istituita la struttura permanente di supporto, di cui sono ancora da definire responsabilità e articolazione interna. Rimane comunque evidente il collegamento funzionale tra le due strutture.

Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «**Trasparenza, valutazione e merito**»:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10;
- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
- e) i nominativi ed i curricula dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance di cui all'articolo 14;
- f) i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- g) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- h) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- i) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

Gli attori coinvolti a vario titolo dalla attuazione della trasparenza sono riportati con i rispettivi ruoli nella **Figura 6** dell'**ALLEGATO D**.

L'OIV è alle dirette dipendenze dell'organo di vertice, attualmente rappresentato dal Commissario.

Per ognuna delle tavole sinottiche relative al Sistema, al Piano della Performance, ai diversi ambiti della valutazione, organizzativa e individuale, e al Piano della trasparenza e integrità, è stato sotteso il ruolo (attivo o passivo) degli stakeholder interni ed esterni. In particolare, la partecipazione dei **portatori di interesse esterni** all'Agenzia, come le PPAA centrali e locali, le imprese e loro Associazioni, le altre organizzazioni di ricerca, le Organizzazioni Non Governative (ONG) e, in alcuni casi specifici, i cittadini e loro Associazioni dovrebbe essere assicurata mediante una serie pianificata di azioni. A questo riguardo dovranno essere previste, in specifiche fasi di processo, modalità di consultazione degli stakeholder esterni che spaziano dalle interviste, ai colloqui informali, dai *focus group*, ai questionari, dalle giornate informative ai workshop.

Campagne di comunicazione informativa dedicate, caso per caso, a specifiche tipologie di stakeholder possono essere concepite, utilizzando tutti gli strumenti di cui già si avvale l'Agenzia, dal sito istituzionale alla "web tv", alla pubblicazione di report di attività dedicati ad un pubblico di non addetti ai lavori. Esse sono propedeutiche alla promozione di giornate/eventi dedicati, sulla falsariga dell'organizzazione delle "**Settimane della S&T**", della "**Notte dei ricercatori**", della partecipazione a manifestazioni espositive con propri stand, dell'apertura dei Centri al territorio con funzioni di "incubatori" di start up, spin off, etc..

La formalizzazione di un vero e proprio "**Comitato di Indirizzo**" costituito in forma paritetica da rappresentanti dell'ENEA e dei diversi portatori di interesse esterni potrebbe concludere il processo in una fase avanzata. Tale Comitato di indirizzo avrebbe successivamente il compito di pianificare annualmente le varie modalità di consultazione/partecipazione attiva degli stakeholder.

## **5) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA**

*(Art. 6 - Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio)*

L'articolo 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è sostituito dal seguente: "Al fini di risolvere eventuali contenziosi individuali, il sistema prevede un organismo di conciliazione che, esaminate le motivazioni delle doglianze dell'interessato (eventualmente in contraddittorio con il responsabile), esprime un giudizio di merito.

Considerato che il processo di identificazione e assegnazione degli obiettivi descritto è caratterizzato da:

- univocità e chiarezza dei prodotti attesi;
- identificazione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) disponibili;
- partecipazione/coinvolgimento e assunzione di responsabilità degli attori interessati;
- trasparenza/pubblicità degli obiettivi assegnati al termine del processo stesso, si ritiene che i casi di contenzioso individuali possano essere molto limitati.

In particolare, è ragionevole attendersi che tali casi possano riguardare soltanto il momento di misurazione (e successiva valutazione) del risultato conseguito, attese le caratteristiche del processo di identificazione e assegnazione degli obiettivi sopra ricordato.

Conseguentemente, il ruolo del previsto organismo di conciliazione potrebbe essere svolto da:

- un pool di responsabili della struttura organizzativa (max 5 persone esterni agli attori del contenzioso, scelto di volta in volta dal Direttore Generale, che consenta un confronto tra il caso in esame e le misurazioni e valutazioni effettuate in situazioni analoghe.

## **6) LE MODALITÀ DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

Al momento l'unico documento di programmazione economico finanziaria che l'ENEA è obbligato ad elaborare è il bilancio di previsione 2011. Il processo di budgeting per l'elaborazione del citato documento raccoglie i dati previsionali di entrata ed uscita forniti dalle Unità tecniche e Unità centrali/Centri articolati per Unità organizzativa e secondo le voci del piano dei conti. Per le Unità centrali e per i Centri, viste anche le ristrettezze del contributo ordinario, i budget finanziari a tali Unità vengono assegnati in modo indipendente da una logica di programmazione delle attività e di raggiungimento di obiettivi condivisi.

Per consentire un migliore allineamento del processo di formazione del bilancio 2011, che è in fase di conclusione, si propone per quest'anno che la graduale predisposizione del processo di misurazione della performance si avvii in parallelo alla formazione del bilancio e che i dati informativi vengano resi congruenti con quelli di bilancio a valle dell'approvazione dello stesso.

Si rinvia all'allegato D per una pianificazione della tempistica con cui realizzare le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi esistenti.

In particolare tale raccordo, a partire dal mese di ottobre 2011, potrà essere in parte realizzato prevedendo che le schede di raccolta dei dati di budget dei piani operativi siano strutturate in modo da fornire all'ufficio bilancio anche i dati di natura finanziaria strutturati in modo da essere utilizzati per la formulazione del bilancio di previsione ed all'ufficio di pianificazione e controllo per formulare i budget delle unità tecniche e unità centrali/centri per costruire il budget necessario per il controllo di gestione. I dati raccolti serviranno inoltre per costruire il piano della performance procedendo per aggregazioni successive.