

**Allegato n. 1 alla Delibera n. 1.6 /2019/CA**





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

# Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Marzo 2019



974

DS

## INDICE

<b>PREMESSA</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>1. L'ENEA IN BREVE</b> .....	<b>6</b>
1.1 Missione e governance.....	6
1.2 La struttura organizzativa.....	7
1.3 Le risorse umane.....	9
<b>2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ENEA</b> .....	<b>11</b>
2.1 La Pianificazione.....	18
2.2 Il Monitoraggio.....	21
2.3 La Misurazione.....	23
2.4 La Valutazione.....	26
2.5 La Comunicazione dei risultati.....	26
<b>3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>27</b>
<b>4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>30</b>
<b>5. LA REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b> .....	<b>35</b>

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Struttura organizzativa ENEA.....	8
Figura 2 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per struttura organizzativa e per genere.....	9
Figura 3 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per profilo e per genere.....	9
Figura 4 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per gruppi di titolo di studio e per genere.....	10

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Ciclo della performance - Pianificazione e Monitoraggio obiettivi riferiti all'anno T.....	14
Tabella 2 - Ciclo della performance - Misurazione e Valutazione Obiettivi riferite all'anno T-1.....	17
Tabella 3 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Pianificazione.....	20



DS

ATC

Tabella 4 - Format della Relazione semestrale sul Monitoraggio .....	21
Tabella 5 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Monitoraggio .....	22
Tabella 6 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Misurazione .....	24
Tabella 7 - Performance organizzativa - Format della Relazione di autoverifica del Responsabile di I livello .....	25
Tabella 8 - "Soggetti valutati" e "soggetti valutatori" in ENEA .....	26
Tabella 9 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Valutazione .....	28
Tabella 10 - Griglia di valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi .....	29
Tabella 11 - Performance individuale dei Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali - Catalogo dei comportamenti attesi .....	33
Tabella 12 - Esito della valutazione della performance individuale sulla base del punteggio complessivo .....	35
Tabella 13 - Revisione SMVP - Azioni e responsabilità .....	35



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

## **PREMESSA**

L'articolo 7 del d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dall'articolo 5 del d.lgs. n. 74/2017 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino ogni anno la performance organizzativa e individuale sulla base di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Il Sistema è un insieme di metodologie e processi volto ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance.

La predisposizione e l'adozione del Sistema e, più in generale, l'attuazione del ciclo della performance, che culmina con la valutazione organizzativa e individuale, rappresentano per un'amministrazione, oltre che la realizzazione di un adempimento normativo, l'opportunità di conseguire un miglioramento continuo dell'azione amministrativa in termini di efficacia e di efficienza.



TE

DS

## INTRODUZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ENEA, elaborato in coerenza con il documento "Misurazione e valutazione della performance in ENEA - Linee guida per una gestione integrata", approvato con delibera n. 49/2016 del CdA ENEA, illustra l'insieme dei processi, delle procedure e dei ruoli con cui l'Agenzia gestisce il ciclo della performance, definisce gli obiettivi e gli indicatori, effettua il monitoraggio, la misurazione e la valutazione della performance, tenuto conto:

- della mission specifica, così come delineata dall'art. 4 della Legge n. 221/2015;
- del quadro normativo di riferimento, con particolare riguardo ai decreti legislativi adottati in attuazione della Legge n. 124/2015;
- della raccomandazione della Commissione europea EUR 21620 dell'11 marzo 2005, riguardante la Carta europea dei ricercatori e il Codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori;
- delle risorse finanziarie mobilitabili;

assicurando, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, la realizzazione di risultati fondamentali previsti dalla stessa Legge, ovvero:

- valore e significatività delle attività di ricerca e innovazione tecnologica;
- prestazione di servizi avanzati alle imprese, alla PA e ai cittadini nei settori di competenza;
- competitività e sostenibilità della propria azione, nel raggiungimento dell'equilibrio finanziario del bilancio.

Il primo obiettivo del SMVP ENEA è un coerente e armonico inserimento del *Piano della performance* nel contesto della definizione dei documenti di programmazione, di budget e di bilancio dell'Agenzia. La normativa vigente in materia richiede, infatti, l'integrazione fra ciclo di gestione della performance e bilancio e, in particolare, che gli obiettivi e i target individuati nel "*Piano della Performance*" siano coerenti con il "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*".

L'integrazione viene estesa anche alle azioni finalizzate alla trasparenza e alla prevenzione e al contrasto della corruzione, come previsto dal d.lgs. 33/2013 così come novellato dal d.lgs. 97/2016, Delibere ANAC, PNA e relativi aggiornamenti.

Il documento si apre con un quadro sintetico dell'ENEA contenuto nel capitolo 1, cui segue, nei capitoli da 2 a 4, la descrizione della gestione del ciclo della performance nell'Agenzia, con il dettaglio delle fasi principali, fra cui quelle di misurazione e valutazione dei risultati in termini di performance organizzativa, attualmente limitata alle strutture organizzative di I livello, e di performance individuale, limitata allo stato attuale ai soli titolari di posizioni dirigenziali, considerato che l'art. 68, comma 8, lettera c) del CCNL "Istruzione e Ricerca" 2016-2018 (CCNL IR 2016-2018) sottoscritto il 19 aprile 2018 ha previsto che i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance siano oggetto di "confronto" con le Organizzazioni Sindacali rappresentative (OO.SS.). L'ultimo capitolo riguarda la revisione del Sistema.



## 1. L'ENEA IN BREVE

### 1.1 Missione e governance

L'ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) è un ente di diritto pubblico finalizzato alla ricerca e all'innovazione tecnologica, nonché alla prestazione di servizi avanzati alle imprese, alla pubblica amministrazione e ai cittadini nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile.

L'Agenzia ha inoltre ruoli di presidio istituzionale di specifici settori che coprono spazi di ricerca interdisciplinari e di grande rilievo.

Il d.lgs. n. 115/2008<sup>1</sup> assegna all'ENEA le funzioni di *Agenzia Nazionale per l'Efficienza energetica*, riferimento nazionale nei confronti della pubblica amministrazione, cittadini, imprese e territorio, che rende disponibili metodologie, soluzioni innovative e attività di supporto tecnico-scientifico per l'uso efficiente dell'energia, la riduzione dei consumi energetici e l'ottimizzazione dei processi.

Presso l'ENEA opera poi l'*Istituto Nazionale di Metrologia delle Radiazioni Ionizzanti (INMRI)* per la ricerca sui metodi di base e sui mezzi di misura delle radiazioni ionizzanti, con particolare riferimento alle necessità di radioterapia, radiodiagnostica e radioprotezione. L'INMRI<sup>2</sup> assicura la funzione di Istituto Metrologico Primario nazionale tramite la realizzazione dei campioni nazionali e la disseminazione, mediante tarature, delle unità di misura nel settore delle radiazioni ionizzanti.

Nel 1986 l'ENEA ha istituito il *Servizio Integrato per la gestione delle sorgenti dismesse e dei rifiuti radioattivi di origine non elettronucleare prodotti a livello nazionale*, che il d.lgs. n. 52/2007<sup>3</sup> ha riconosciuto come strumento tecnico-operativo in grado di farsi carico di tutte le fasi del ciclo di gestione della sorgente non più utilizzata. Il Servizio Integrato è l'unica realtà presente sul territorio nazionale in grado di svolgere in modo integrato tutte le fasi di gestione dei rifiuti radioattivi di origine non elettronucleare.

L'ENEA svolge anche attività di ricerca scientifica nel settore dell'ambiente e del clima e di innovazione tecnologica nelle aree polari e dal 1985<sup>4</sup> gestisce il *Programma nazionale di ricerche in Antartide*, per il quale ha il compito di attuare le spedizioni, nonché le azioni tecniche e logistiche, ed è responsabile dell'organizzazione operativa<sup>5</sup>.

Istituita dall'art. 37 della Legge n. 99/2009<sup>6</sup>, l'Agenzia eredita risorse, competenze e la tradizione di ricerca e sviluppo dell'Ente per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile, iniziata nel 1952 con il Comitato Nazionale per le Ricerche Nucleari – CNRN, poi Comitato nazionale per l'energia nucleare – CNEN, che ha adattato la missione alla politica energetica e alle frontiere dell'innovazione tecnologica e del mercato.

<sup>1</sup> d.lgs. 30 maggio 2008, n. 115: "Attuazione della direttiva 2006/32/CE relativa all'efficienza degli usi finali dell'energia e i servizi energetici e abrogazione della direttiva 93/76/CEE", c.m. e i. dal d.lgs. n. 52/2010".

<sup>2</sup> Legge 11 agosto 1991 n. 273: "Istituzione del sistema nazionale di taratura".

<sup>3</sup> d.lgs. 6 febbraio 2007, n. 52: "Attuazione della direttiva 2003/122/CE Euratom sul controllo delle sorgenti radioattive sigillate ad alta attività e delle sorgenti orfane".

<sup>4</sup> Legge 10 giugno 1985, n. 284: "Programma nazionale di ricerche in Antartide".

<sup>5</sup> Decreto Interministeriale MIUR-MISE del 30 settembre 2010.

<sup>6</sup> Legge 23 luglio 2009, n. 99: "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia".



La norma istitutiva è stata modificata dall'art. 4 della Legge n. 221/2015<sup>7</sup>, che ha sancito l'uscita da un periodo di commissariamento.

L'ENEA è tra gli enti pubblici di ricerca di cui al d.lgs. n. 218/2016<sup>8</sup>, in forza del quale gode di autonomia statutaria e regolamentare e programma le proprie attività attraverso un Piano Triennale di Attività, aggiornato annualmente, con il quale determina anche il fabbisogno di personale. Al personale in servizio si applica il contratto collettivo di lavoro degli Enti Pubblici di Ricerca.

La Legge n. 221/2015 definisce la *governance* dell'Agenzia indicandone gli organi – Presidente, Consiglio di amministrazione, Collegio dei Revisori dei conti – e stabilisce tempi e modalità di definizione del quadro regolamentare. Il Presidente è il rappresentante legale e istituzionale dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile; i poteri di direzione e gestione sono esercitati nel rispetto dell'articolo 4, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165. Il Collegio dei Revisori dei conti vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie. Il Consiglio di amministrazione è l'organo di indirizzo politico-amministrativo che esercita i poteri di programmazione e controllo strategico.

## 1.2 La struttura organizzativa

La struttura dell'Agenzia (Figura 1) si basa principalmente su 4 macrostrutture tecniche, che coincidono con le linee programmatiche prioritarie dell'ENEA, rappresentate dai Dipartimenti *Unità Tecnica Efficienza energetica, Tecnologie energetiche, Fusione e tecnologie per la sicurezza nucleare, Sostenibilità dei sistemi produttivi e territoriali*, e da 5 macrostrutture di supporto amministrativo-gestionale, rappresentate dalle Direzioni *Amministrazione Centrale, Personale, Affari Legali, Committenza, Infrastrutture e servizi*.

L'Agenzia è dotata inoltre di 2 Unità tecniche preposte all'attuazione di due specifiche missioni a servizio del Paese, *Unità Tecnica Antartide e Istituto di Radioprotezione*.

La struttura organizzativa consta inoltre di 2 Unità di staff - *Direzione Board dei Direttori e Ufficio degli Organi di vertice* - che assicurano la gestione coordinata di specifici processi, in particolare a supporto dei vertici dell'Agenzia.

Le 2 Unità *Studi, Analisi e Valutazioni e Relazioni e Comunicazione* ricoprono il duplice ruolo di Unità di staff e di Unità tecniche, laddove, in questo secondo compito, svolgono insieme alla *Direzione Committenza* importanti funzioni sul piano tecnico, rispettivamente nell'effettuare analisi e valutazioni del sistema energetico e delle tecnologie energetiche e ambientali a supporto delle scelte strategiche di medio-lungo periodo, nel promuovere e diffondere le conoscenze scientifiche e tecnologiche, nel cogliere e sostenere le iniziative di finanziamento.

Completano la struttura gli Organi previsti dalle norme di legge vigenti.

<sup>7</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 221: "Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di *green economy* e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali".

<sup>8</sup> d.lgs. 25 novembre 2016, n. 218: "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della Legge 7 agosto 2015, n. 124".

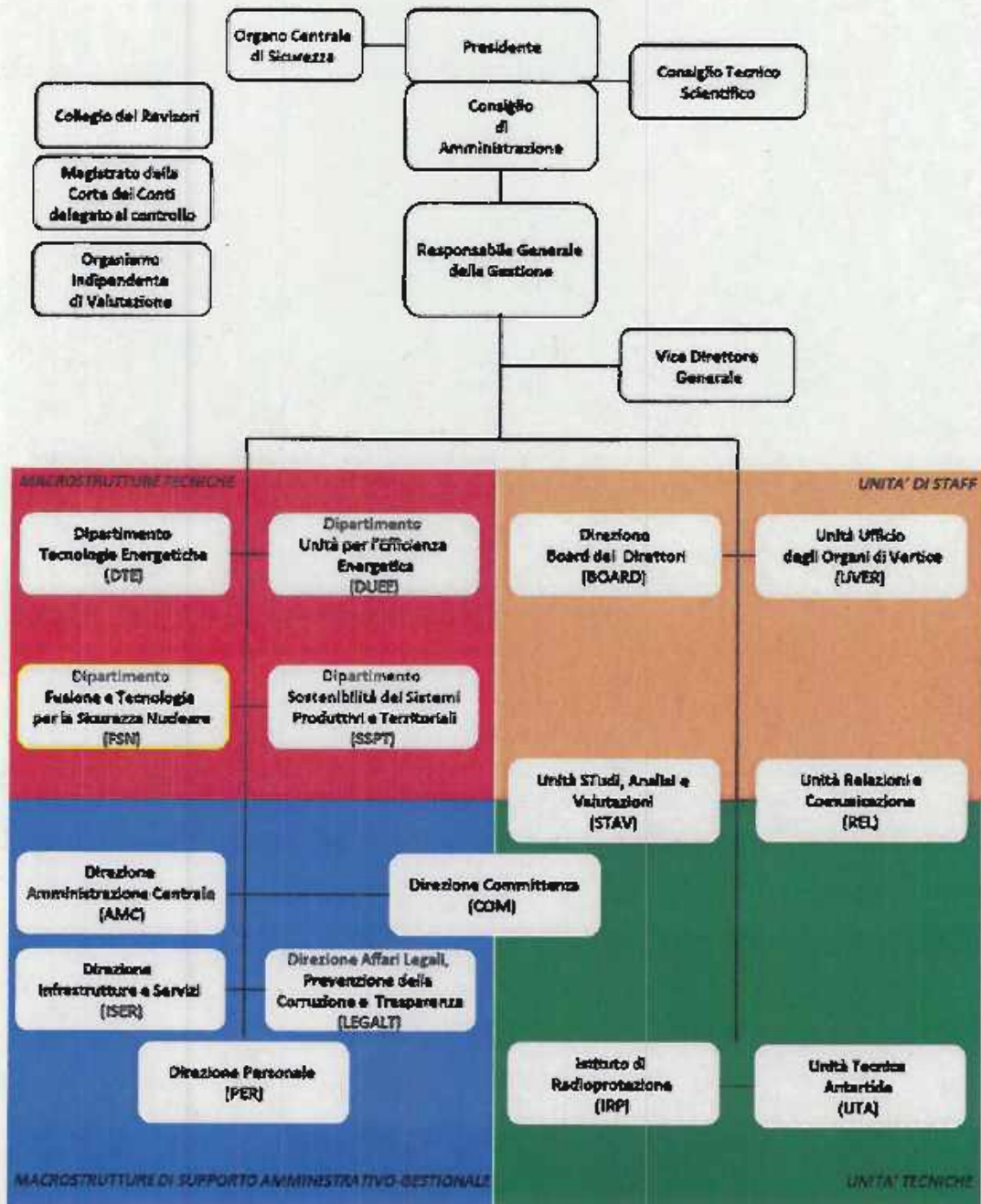


TF

SS



Figura 1 - Struttura organizzativa ENEA



DE

DS

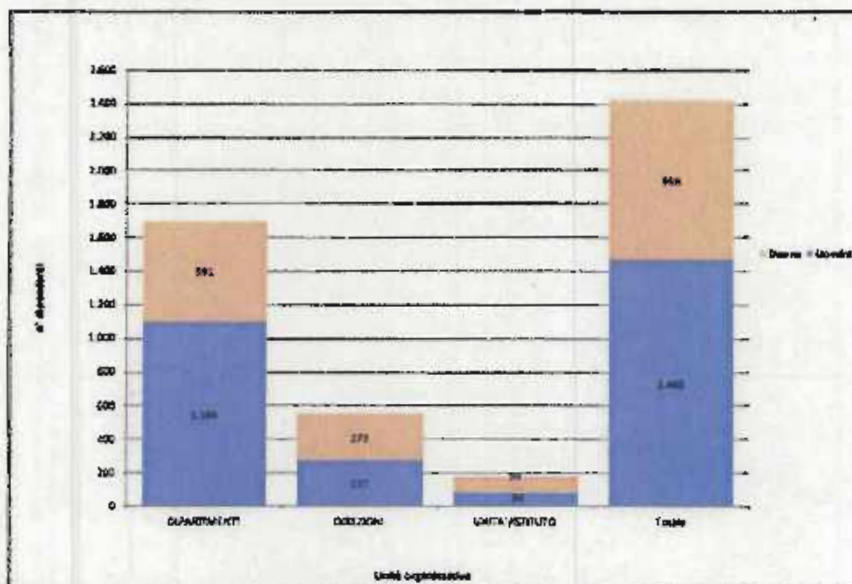
### 1.3 Le risorse umane

Alla data del 31 dicembre 2018 il personale in servizio ammonta a 2.423 dipendenti a tempo indeterminato, 2 a tempo determinato e 42 assegnisti di ricerca.

L'età media dei dipendenti si attesta sui 52 anni, e nello specifico 53 anni per gli uomini (1.465 unità) e 52 per le donne (958 unità).

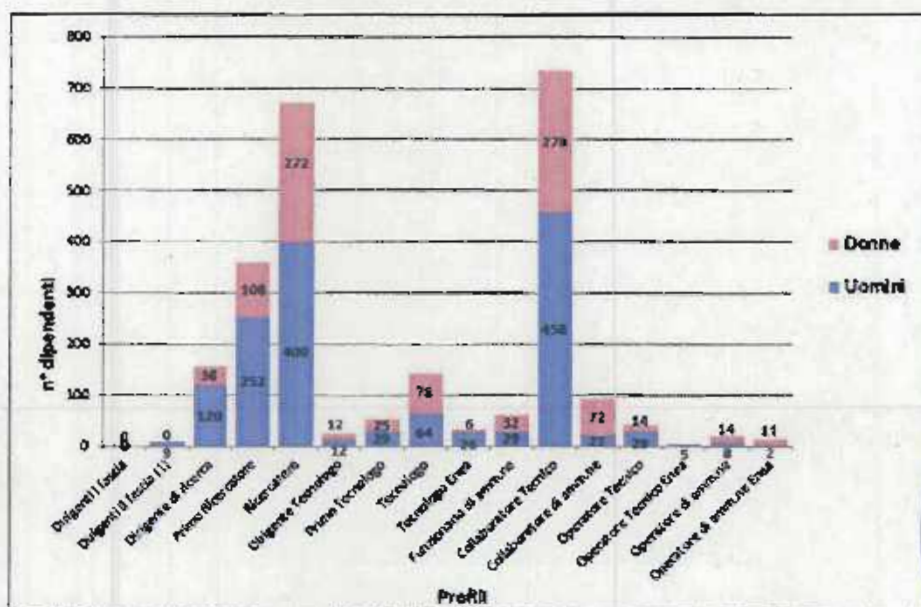
La distribuzione del personale all'interno dell'Agenzia evidenzia la concentrazione dello stesso nelle strutture tecnico-scientifiche dell'ENEA (Figura 2).

Figura 2 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per struttura organizzativa e per genere



La distribuzione per profilo conferma la concentrazione del personale nelle figure tecnico-scientifiche (Figura 3).

Figura 3 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per profilo e per genere



Di cui 7 titolari di incarico dirigenziale (ex art. 19, cc. 6 e 6 quater, d. lgs. n. 165/2001).

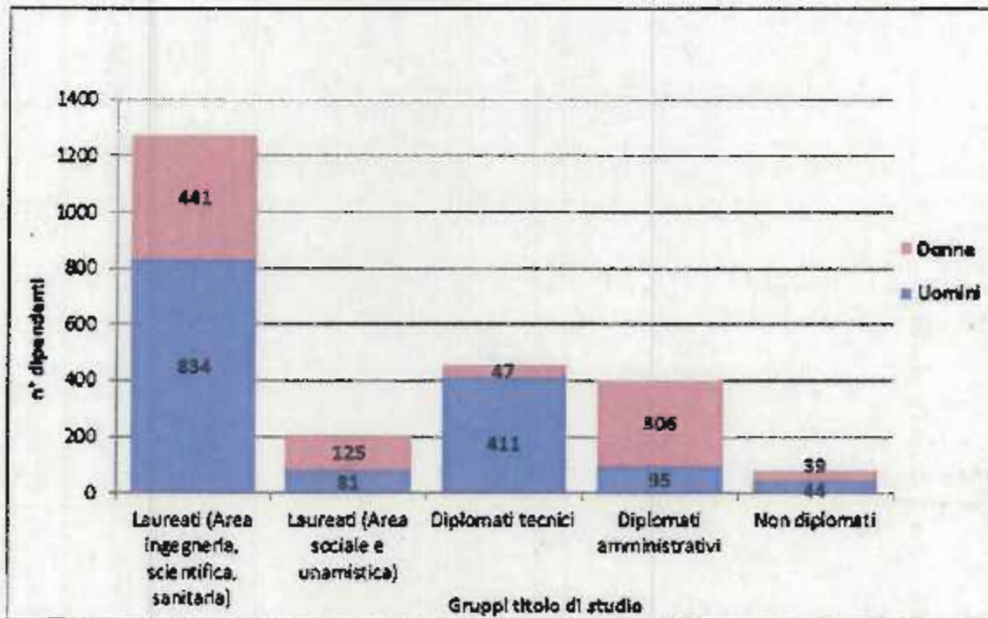


*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

La distribuzione per titoli di studio (Figura 4) evidenzia 1.481 laureati, dei quali: 1.275 in area ingegneria, scientifica, sanitaria e 206 in area sociale e umanistica. Il personale diplomato ammonta complessivamente a 859 unità, delle quali 458 diplomati tecnici e 401 amministrativi. Completano il dato 83 unità di personale non diplomato.

Figura 4 - Dipendenti ENEA al 31.12.2018: ripartizione per gruppi di titolo di studio e per genere



Per un maggior livello di dettaglio, si rimanda al sito istituzionale ENEA.



TR

SS

## 2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ENEA

Il ciclo di gestione della performance consta di più fasi, descritte nel dettaglio nei paragrafi successivi, che possono essere così sintetizzate:

1. *Pianificazione*, ovvero definizione e assegnazione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi, sulla base dei principali documenti di programmazione (*Piano Triennale di Attività e Bilancio preventivo*), e allocazione delle risorse. La fase si chiude con la predisposizione e l'adozione del *Piano della Performance* (di seguito *Piano*);
2. *Monitoraggio* degli obiettivi in corso d'esercizio, con attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. *Misurazione*, tramite gli indicatori e i target, del grado di raggiungimento degli obiettivi;
4. *Valutazione* della performance organizzativa e individuale.

Il ciclo si conclude con la predisposizione, approvazione e validazione della *Relazione sulla Performance* (di seguito *Relazione*).

Ogni amministrazione è chiamata a svolgere in parallelo attività relative a cicli della performance di anni diversi. I cicli sono sempre collegati l'uno all'altro: i risultati di un ciclo, infatti, seppure preliminari, influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

Con riferimento al ciclo della performance in ENEA, le tabelle che seguono rappresentano una schematizzazione temporale delle fasi relative a due cicli della performance: il ciclo 2 (Tabella 1), relativo all'anno T, inizia nell'anno T-1 con lo svolgimento di una serie di attività propedeutiche alla elaborazione del Piano, si sviluppa con le fasi di pianificazione e monitoraggio nell'anno T e si conclude con le fasi di misurazione e valutazione nell'anno T+1; nel contempo, l'anno T vede lo svolgersi delle fasi di misurazione e valutazione del ciclo 1 (Tabella 2), relativo all'anno T-1, che aveva avuto inizio nell'anno T-2.

Le tabelle che seguono contengono la descrizione delle azioni da compiere e l'indicazione dei soggetti coinvolti, che nello specifico sono:

- *Organo di indirizzo politico-amministrativo*, ovvero il Consiglio di Amministrazione, cui competono l'esercizio della funzione di indirizzo politico, in coerenza con gli indirizzi del Governo e del Ministero Vigilante e delle priorità politiche, l'elaborazione delle linee strategiche dell'Agenzia nonché l'adozione del *Piano Triennale di Attività*, del *Piano della Performance* e della *Relazione sulla Performance*;
- *Organo di gestione*, che ha potere generale di proposta verso il Consiglio di Amministrazione anche nell'ambito del ciclo della performance, e provvede nello specifico a predisporre i bilanci preventivi e consuntivi, a determinare i programmi generali per realizzare le finalità istituzionali dell'ENEA, ad attribuire le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti, ad effettuare la valutazione dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia. Per quanto previsto dalla Legge del 28 dicembre 2015 n. 221 il ruolo di Responsabile Generale della Gestione è svolto dal Presidente. Nel dettaglio, la Legge n. 221/2015 recante "*Disposizioni in materia ambientale per promuovere misure di green economy e per il contenimento dell'uso eccessivo di risorse naturali*" all'articolo 4 comma 5 dispone che "*Il presidente è il legale rappresentante dell'ENEA, la dirige e ne è responsabile*";



- *Direttori e Responsabili delle strutture di I livello*, artefici del processo di programmazione, dell'attività amministrativa, della gestione e dei risultati attesi. Sulla base degli indirizzi strategici e della prima ripartizione delle risorse finanziarie, sentiti i Responsabili delle Unità che ad essi riportano, elaborano e propongono gli obiettivi di competenza e successivamente assegnano gli obiettivi e le relative risorse ai Responsabili che ad essi riportano;
- *Direzione Amministrazione Centrale (AMC)*, che assicura l'utilizzo razionale delle risorse e delle competenze e la messa in comune dei dati finanziari, economici e progettuali a supporto del sistema di pianificazione e monitoraggio dei programmi e dei risultati;
- *Direzione Personale (PER)*, che fornisce supporto al Vertice dell'Agenzia per le materie relative alla valorizzazione e gestione delle risorse umane, elabora e propone metodologie di valutazione dell'efficacia/efficienza delle strutture organizzative e delle prestazioni di singoli dipendenti e/o di gruppi, segue il processo di misurazione e valutazione della performance individuale del Personale;
- *Unità Studi, Analisi e Valutazioni (STAV)*, che assicura per mandato gli adempimenti connessi all'attuazione della disciplina sulla performance, che si esplicano nello specifico nella redazione del Piano e della Relazione, e nelle attività di supporto, attraverso il coordinamento della rete dei Referenti per la performance, in particolare per la individuazione degli indicatori e dei target. STAV contribuisce inoltre alla definizione del SMVP e al suo aggiornamento;
- *OIV* che:
  - i) monitora il sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sul funzionamento dello stesso, formulando eventuali proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
  - ii) valida la *Relazione sulla Performance*;
  - iii) esprime parere vincolante sul SMVP e garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
  - iv) sulla base del sistema di misurazione e valutazione:
    - effettua la valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia nel suo complesso;
    - propone la valutazione dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia (vedi oltre);
  - v) effettua il monitoraggio in itinere della performance organizzativa rispetto agli obiettivi programmatici, segnalando all'Organo di gestione, se del caso, la necessità o l'opportunità di ricorrere ad interventi correttivi;
  - vi) supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale;
- *Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (UVER-STP)*, che assicura all'OIV il necessario supporto metodologico e strumentale per lo svolgimento dei compiti assegnati ai sensi della legge, collaborando in particolare nella fase di monitoraggio delle attività dell'Agenzia - con l'elaborazione di eventuali report periodici - e studiando e proponendo strumenti innovativi per la misurazione delle performance. La collocazione della struttura



TE

AS

all'interno dell'Ufficio degli Organi di vertice assicura un adeguato livello di indipendenza funzionale e operativa dell'OIV, come richiesto dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>9</sup>;

- *Rete dei referenti per la performance*, costituita dai rappresentanti delle Unità di I livello con competenze specifiche sulla disciplina della performance, che collaborano con STAV e UVER-STP, oltre che con i Responsabili (di I e II livello) della struttura di riferimento, in tutte le fasi del ciclo della performance. La rete dei referenti, coordinata dall'Unità STAV, è un gruppo di lavoro trasversale, la cui istituzione viene caldeggiata nelle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, anche con l'obiettivo di facilitare la comunicazione e il coordinamento tra tutte le fasi del ciclo.

Per quanto attiene la valutazione dei Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali va evidenziata la peculiarità istituzionale dell'ENEA (art. 4 legge 221/2015 e relativo Statuto), che non prevede, nel suo attuale assetto organizzativo, incarichi dirigenziali di vertice, ovvero Dirigenti di I fascia che dipendano direttamente dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, ovvero il CdA; il Presidente, oltre a esserne il rappresentante legale e istituzionale, la dirige e ne è responsabile. Il coordinamento e il controllo delle Unità organizzative di livello dirigenziale sono quindi delegati a dirigenti di II fascia che dipendono dal Presidente.

In questo contesto istituzionale risulta quindi inapplicabile il comma 2 lettera a) dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e s.m.i nella parte che dispone che all'OIV "... compete .... la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ...", nonché la parte dell'art. 14 comma 4 lettera e) del medesimo decreto, così come modificato dal d.lgs. 74/2017 dove si dispone che l'OIV: "... propone, sulla base del sistema di cui all'art. 7, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice...".

Tuttavia il Presidente dell'ENEA, in considerazione di tale peculiarità, ha chiesto la disponibilità dell'OIV a formulare le proposte di valutazione dei Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia.

---

<sup>9</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance - Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri, N. 2, dicembre 2017.



Tabella 1 - Ciclo della performance - Pianificazione e Monitoraggio obiettivi riferiti all'anno T

Numero Azione	Tempi	Responsabile	Altri soggetti coinvolti	Azione	Pianif./ Monitor.
1.1	entro il 15 settembre anno T-1	Organo di gestione	AMC PER	Individua, avvalendosi di AMC e PER, una prima ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) alle Unità di I livello e fornisce indirizzi.	P
1.2	entro il 30 settembre anno T-1	Direttori e Responsabili di Unità di I livello	Responsabili Unità di II livello	I Direttori dei Dipartimenti e i Responsabili delle Unità tecnico-scientifiche, sulla base della prima ripartizione delle risorse e degli eventuali indirizzi dell'Organo di gestione, sentiti i Responsabili delle Unità che ad essi riportano, elaborano e propongono, su base annuale e triennale, gli obiettivi di competenza, indicando per ciascuno di essi: le risorse necessarie ( <i>budget</i> ), i tempi di realizzazione, i risultati e gli <i>outcome</i> attesi. Contestualmente forniscono una previsione in merito ai servizi interni necessari. Analogamente, i Direttori e Responsabili delle Unità "funzionali" propongono, su base annuale e triennale, gli obiettivi di loro competenza, anche in coerenza con le esigenze delle altre Unità interne.	P
1.3	ottobre anno T-1	Organo di gestione	AMC PER STAV Rete dei referenti per la performance (*)	Valuta ed eventualmente modifica le proposte, curando, in particolare, la coerenza con gli indirizzi, i dati economici e il bilanciamento tra la domanda di servizi interni richiesti e l'offerta delle Unità ad essi preposti. Eventualmente rimodula la ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) alle Unità di I livello. Coordina, avvalendosi di AMC, PER, STAV e della Rete dei referenti per la performance, l'elaborazione della proposta di Piano Triennale di Attività (PTA). Coordina, avvalendosi di AMC, l'elaborazione della proposta di Bilancio di previsione.	P
1.4	entro il 31 ottobre anno T-1	CdA		Adotta il Piano Triennale di Attività e il Bilancio di previsione.	P



1.5	entro il 30 novembre anno T-1	Organo di gestione Direttori e Responsabili Unità di I livello	Responsabili Unità di II livello STAV Rete dei referenti	I Direttori e i Responsabili delle Unità di I livello definiscono gli <u>obiettivi specifici triennali e i relativi pesi (**)</u> e li propongono all'Organo di Vertice, che può richiedere delle modifiche e degli aggiustamenti.  Partendo dagli obiettivi strategici (e relativi pesi) definitivi - approvati dall'Organo di Vertice - i Direttori e i Responsabili delle Unità di I livello, insieme ai Responsabili delle Unità di II livello individuano, avvalendosi di STAV e della Rete dei referenti per la performance, gli <u>obiettivi annuali</u> . In tale occasione si definiscono, per tutti gli obiettivi, i relativi pesi, gli indicatori e i target	P
1.6	dicembre anno T-1	Organo di gestione	STAV Rete dei referenti	Valuta ed eventualmente modifica le proposte, rimodulando ove necessario gli obiettivi, i target e i pesi assegnati a ciascun obiettivo.  Coordina l'elaborazione della proposta di Piano della Performance (PP).	P
1.7	entro il 31 gennaio anno T	CdA		Adotta il Piano della Performance (PP) e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Il PP contiene alcuni obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.	P
1.8	febbraio anno T	Organo di gestione Direttori e Responsabili Unità di I livello	Responsabili Unità di II livello	Assegnazione formale degli obiettivi.	P
1.9	entro 30 gg dall'adozione del PP	OIV	UVER-STP	Verifica l'avvio del ciclo della performance dell'anno T.  Programma le attività di monitoraggio per l'anno T.	P M
1.10	entro il 15 giugno anno T	Direttori e Responsabili Unità di I livello	AMC	Inviato al Responsabile della Gestione (tramite STAV) e all'OIV (tramite UVER-STP), una Relazione con la segnalazione delle criticità riscontrate nel corso del monitoraggio semestrale degli obiettivi strategici e operativi dell'anno T. Nella Relazione sono illustrati: a) le eventuali criticità nel raggiungimento di alcuni obiettivi (quantificazione del livello di raggiungimento dei target/risultati previsti e motivazioni che hanno determinato gli scostamenti tra risultati previsti e ottenuti) e la proposta di annullamento o revisione di tali obiettivi; b) eventuali obiettivi aggiuntivi.	M





1.11	entro il 30 giugno anno T	OIV	UVER-STP	Esamina le Relazioni al punto precedente, approfondendo ove necessario con incontri diretti. Segnala all'Organo di gestione - sulla base degli esiti delle attività di monitoraggio - la necessità o l'opportunità di eventuali interventi correttivi sul Piano della performance dell'anno T.	M
1.12	entro il 15 luglio anno T	Organo di gestione	STAV	Valuta, anche avvalendosi del parere dell'OIV, le eventuali proposte di intervento e, ove necessario, propone al CdA le modifiche al Piano dell'anno T	M
1.13	entro il 31 luglio anno T	CdA		Approva le modifiche al Piano della Performance (PP)	P

(\*) Rete dei referenti per la performance: coordinata da STAV, è costituita da rappresentanti delle Unità di I livello con competenze specifiche sulla disciplina della performance, che collaborano con STAV ed UVER-STP, oltre che con i Responsabili (di I e II livello) della struttura di riferimento, in tutte le fasi del ciclo della performance.

(\*\*) Ciascun obiettivo ha un proprio peso; per ogni struttura organizzativa la somma dei pesi deve essere 100.



Tabella 2 - Ciclo della performance - Misurazione e Valutazione Obiettivi riferite all'anno T-1

Numero azione	Tempi	Responsabile	Altri soggetti coinvolti	Azione	Misur./ Valut.
2.1	entro il 28 febbraio anno T	Direttori e Responsabili Unità di I livello	AMC	Inviare al Responsabile della Gestione (tramite STAV) e all'OIV (tramite UVER-STP) i documenti di consuntivo (schede e Relazione) relativi a obiettivi specifici e annuali dell'anno T-1. In tali documenti, oltre alla quantificazione del livello di raggiungimento dei target/risultati previsti, sono illustrate le motivazioni che hanno determinato gli scostamenti tra risultati previsti e ottenuti.	M
2.2	entro il 15 aprile anno T	Organo di gestione	STAV	Avvia e coordina l'elaborazione della proposta di Relazione sulla Performance dell'anno T-1. Inoltre all'OIV tutti i documenti necessari ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia.	M
2.3	entro il 30 aprile anno T	CdA		Approva il Bilancio consuntivo dell'anno T-1.	M
2.4	entro il 15 maggio anno T	OIV	UVER-STP	Sulla base dei documenti del punto 2.1 e 2.2 e di altri documenti dell'Agenzia (Bilancio consuntivo anno T-1, Relazione sulla gestione, Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio ecc.), misura e valuta la performance organizzativa dell'Agenzia nel suo complesso ed elabora la proposta di valutazione individuale dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia.	V
2.5	entro il 31 maggio anno T	Organo di gestione		Valuta, sulla base della proposta dell'OIV, la performance individuale dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia per l'anno T-1.	V
2.6	entro il 30 giugno anno T	CdA		Adotta la Relazione sulla Performance dell'anno T-1.	V
2.7	entro il 30 giugno anno T	OIV	UVER-STP	Valida la Relazione sulla Performance dell'anno T-1 adottata dal CdA e si assicura che venga pubblicata sul sito istituzionale dell'Agenzia.	V



## 2.1 La Pianificazione

La fase della *pianificazione* è volta a declinare le strategie di una amministrazione in piani e programmi.

Una fase di pianificazione meditata è propedeutica al successo delle fasi relative alla misurazione e alla valutazione, che diversamente potrebbero produrre effetti distorsivi sui risultati generali di performance di una amministrazione. La misurazione e la valutazione della performance devono essere basate dunque su parametri quanto più possibile concreti e verificabili, in modo da assicurare la massima oggettività del giudizio.

Durante il processo di pianificazione il sistema esplicita ex ante quali dimensioni misurerà e con quali strumenti, ed è a conclusione di tale processo (propositivo e "negoziato" quanto alle risorse mobilitabili e ai tempi di esecuzione) che il soggetto assume piena consapevolezza, da un lato, dei risultati attesi, impegnandosi a raggiungerli e, dall'altro, di quali saranno i riferimenti per la valutazione del suo operato.

Questo processo richiede che l'amministrazione proceda a:

- definire in maniera chiara gli obiettivi;
- specificare in maniera univoca i legami fra obiettivi, indicatori e target, essendo questi gli elementi per mezzo dei quali si chiarisce:
  - ciò che si vuole perseguire (obiettivo);
  - ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti (indicatore);
  - il livello di performance atteso, nell'entità e nella qualità attese (target), a seconda del tipo di indicatore.

Nello specifico, sulla base delle *Aree strategiche* di medio-lungo periodo che, coprendo tutti gli ambiti di attività dell'Agenzia, costituiscono la griglia di riferimento anche per il *Piano Triennale di Attività*, vengono individuati gli *Obiettivi specifici triennali*, frutto di un confronto fra i decisori apicali e i responsabili di I livello; a valle di questi, dal confronto fra i responsabili di I e II livello, vengono definiti gli *Obiettivi annuali* che concorrono alla loro realizzazione. Il processo di pianificazione viene chiuso con l'individuazione per tutti gli obiettivi dei *pesi*, degli *indicatori* e dei *target*.

Per poter rendere mnemonici i criteri che fanno da guida, nel processo di pianificazione, alla individuazione degli **obiettivi**, si può ricorrere all'acronimo SMART<sup>10</sup>, sulla base del quale un obiettivo dev'essere:

- *Specific*: ovvero chiaro, specifico e tangibile.
- *Measurable*: misurabile con facilità, ovvero deve poter essere espresso numericamente.
- *Achievable*: raggiungibile, ovvero sfidante ma non impossibile da conseguire.
- *Realistic*: realistico, ovvero basato su risorse disponibili.

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *The practice of management*, 1954.



TA

AS

- *Time-based*: definito nel tempo, ovvero avere una scadenza precisa.

Una volta individuati gli obiettivi, ad ognuno di essi viene attribuito un **peso**, che indica quanto quell'obiettivo sia rilevante in relazione agli altri: la somma dei pesi per ogni singola struttura organizzativa deve essere pari a 100.

Si definiscono quindi gli **indicatori**, che rappresentano un elemento cardine del Sistema di misurazione e valutazione.

Gli indicatori delle diverse tipologie - stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto - devono avere le seguenti caratteristiche:

- essere *precisi e significativi*, per consentire di rappresentare al meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- essere *integrati* fra loro, per rappresentare tutte le variabili che concorrono al conseguimento di un dato obiettivo;
- essere *tempestivi*, ovvero devono fare riferimento ad una dimensione temporale di breve periodo (semestrale o annuale), nella considerazione che il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- essere *misurabili*, ovvero quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti certe e affidabili.

Per ogni singolo obiettivo l'indicatore può difficilmente essere uno solo: un set di indicatori rappresenta l'obiettivo in maniera più completa e facilita il processo di valutazione.

L'attribuzione dei **target** è funzionale a individuare e fissare i risultati da raggiungere, ovvero il livello di performance atteso.

Per i dettagli sulla fase di pianificazione si rimanda alla Tabella 1, azioni 1.1-1.9, 1.13.

L'individuazione di Obiettivi, Pesì, Indicatori e Target porta alla compilazione, da parte del Responsabile della struttura organizzativa, della scheda rappresentata nella tabella 3.

La scheda può essere utilizzata per la definizione sia degli obiettivi specifici che di quelli annuali. Nel seguito sono riportati, però, i format relativi agli obiettivi della prima tipologia, che riguardano le Strutture organizzative di I livello, in quanto attualmente in ENEA la valutazione viene effettuata solo per tali Unità.

Le schede degli obiettivi, compilate da tutti i responsabili, diventano parte integrante del *Piano della Performance*, che viene adottato entro il 31 gennaio di ogni anno con atto dell'organo politico-amministrativo.

Entro il mese successivo, si procede all'assegnazione formale degli obiettivi, secondo il livello gerarchico di responsabilità: ciascun Responsabile - a partire dall'Organo di gestione - assegna, con una specifica comunicazione, gli obiettivi e le relative risorse ai Responsabili che ad esso riportano.



TF

DS

Tabella 3 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Pianificazione

**DENOMINAZIONE STRUTTURA PRIMO LIVELLO (+ acronimo)**

Missione: (da Piano Indicatori)

Programma: (da Piano indicatori)

Direttore/Responsabile: .....

Area Strategica - Codice e descrizione	Obiettivo Specifico - Codice e descrizione	Peso (a)	Indicatore	Baseline - Valore e unità di misura (descrizione) (b)	Target - Valore e unità di misura
AS..	Acronimo struttura primo livello.OS.01 - .....	1.1 -			2019 - 2020 - 2021 -
		1.2 -			2019 - 2020 - 2021 -
		2.1 -			2019 - 2020 - 2021 -
		2.2 -			2019 - 2020 - 2021 -
		3.1 -			2019 - 2020 - 2021 -
		3.2 -			2019 - 2020 - 2021 -
			.....		2019 - 2020 - 2021 -

a) La somma dei pesi attribuiti ai singoli Obiettivi Specifici deve essere pari a 100.

b) Baseline = Valore di partenza dell'indicatore, che può essere il valore dell'ultimo anno rendicontato, la media dei valori degli ultimi tre anni rendicontati, il valore imposto da una norma, ecc. Indicare il valore della baseline e a cosa si riferisce.

Data

Firma Responsabile



## 2.2 Il Monitoraggio

La verifica del raggiungimento degli obiettivi non può prescindere dalla messa in atto di un adeguato processo di *monitoraggio* dell'andamento delle attività che, attraverso la misurazione degli indicatori in un periodo prefissato dell'anno, consenta di individuare in tempo utile le criticità e le eventuali azioni correttive da realizzare in corso d'opera. Il monitoraggio viene effettuato sullo stato di avanzamento delle attività e sull'effettivo utilizzo delle risorse umane, economiche e strumentali.

Il SMVP ENEA prevede una fase di monitoraggio a cinque mesi dall'approvazione del *Piano della Performance*, da effettuarsi attraverso la trasmissione all'OIV e all'Organo di gestione – da parte dei Direttori e Responsabili di I livello – di una relazione (Tabella 4) e di una scheda di monitoraggio (Tabella 5), dando evidenza dei risultati intermedi raggiunti, segnalando eventuali criticità riscontrate nel raggiungimento degli obiettivi assegnati e proponendo modifiche in termini di obiettivi, target e indicatori. L'OIV, sulla base delle suddette informazioni e di altre risultanze di tipo amministrativo-gestionale, segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in itinere all'Organo di gestione che, in caso di valutazione positiva, li sottopone all'approvazione del CdA.

Per i dettagli sulla fase di monitoraggio, si rimanda alla Tabella 1, azioni 1.9-1.12.

Tabella 4 - Format della Relazione semestrale sul Monitoraggio

PIANO XXXX-XXXX: RELAZIONE SEMESTRALE SUL MONITORAGGIO
Direttore/Responsabile:
Unità:
BREVE RELAZIONE DI SINTESI SULLO STATO DELL'ARTE A 5 MESI DALL'APPROVAZIONE DEL PIANO, CHE METTA IN EVIDENZA LE CRITICITÀ.
ESAME DI DETTAGLIO DEI SOLI OBIETTIVI PER I QUALI SONO STATE RISCOSTRATE CRITICITÀ. VANNO INDICATE LE CRITICITÀ RISCOSTRATE SU OBIETTIVI, E/O INDICATORI E/O TARGET E LE PROPOSTE DI CORRETTIVO. Obiettivo 1: ..... oppure Obiettivo 1, indicatore 1: ..... oppure Obiettivo 1, indicatore 1, target .....
DATA
FIRMA

TR



DS

Tabella 5 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Monitoraggio

**DENOMINAZIONE STRUTTURA PRIMO LIVELLO (+ acronimo)**

Missione: (da Piano Indicatori)  
 Programma: (da Piano indicatori)  
 Direttore/Responsabile: .....

AR

Area Strategica - Codice e descrizione	Obiettivo Specifico - Codice e descrizione	Peso	Indicatore - Codice e descrizione	Baseline - Valore e unità di misura	Target - Valore e unità di misura	Valore conseguito	Criticità rilevate	Proposte di revisione
AS.-	Acronimo struttura.OS.01 -		1.1 -					
			1.2 -					
			1.3 -					
AS.-	Acronimo struttura.OS.02 -		2.1 -					
			2.2 -					
			2.3 -					
AS.-	Acronimo struttura.OS.03 -		3.1 -					
			3.2 -					
			3.3 -					

Data  
 Firma Responsabile



AS

### 2.3 La Misurazione

La *misurazione* è la fase del ciclo della performance in cui si "dà conto" in maniera oggettiva di "cosa" effettivamente si è realizzato, quantificando i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso e i contributi delle varie strutture organizzative.

La misurazione viene effettuata dall'OIV, dai Direttori e dai Responsabili di Unità organizzativa che certificano, sulla base dei target legati agli indicatori, se e in quale modo gli obiettivi sono stati raggiunti, dando conto anche degli eventuali scostamenti, attraverso una breve disamina dei fattori che li hanno determinati (tabella 2, azioni 2.1-2.2).

In prima applicazione, entro il 28 febbraio del 2020, i Direttori e i Responsabili delle Unità organizzative di I livello compilano e trasmettono all'Organo di gestione e all'OIV le schede a consuntivo relative agli obiettivi specifici (Tabella 6), ed una relazione sintetica integrativa di autoverifica relativa alle attività svolte nell'ambito dell'Unità di diretta responsabilità nel corso dell'anno precedente e ai risultati effettivamente raggiunti (Tabella 7).

In entrambi i documenti, i responsabili sono tenuti a illustrare le motivazioni degli scostamenti tra valori attesi e conseguiti, specificando se i fattori che li hanno determinati siano sotto la diretta responsabilità dell'amministrazione o meno, e ancora, se le cause siano endogene o esogene.

TR



DS



Tabella 6 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Misurazione

**DENOMINAZIONE STRUTTURA PRIMO LIVELLO (+ acronimo)**

Missione: (da Piano Indicatori)  
 Programma: (da Piano indicatori)  
 Direttore/Responsabile: .....

AR

Area Strategica - Codice e descrizione	Obiettivo Specifico - Codice e descrizione	Peso	Indicatore - Codice e descrizione	Baseline - Valore e unità di misura	Target - Valore e unità di misura	Valore conseguito	Motivazione degli scostamenti
AS.-	Acronimo struttura OS.01 -		1.1 -				
			1.2 -				
			1.3 -				
AS.-	Acronimo struttura OS.02 -		2.1 -				
			2.2 -				
			2.3 -				
AS.-	Acronimo struttura OS.03 -		3.1 -				
			3.2 -				
			3.3 -				

Data  
 Firma Responsabile



AS

Tabella 7 - Performance organizzativa - Format della Relazione di autoverifica del Responsabile di I livello

<b>RELAZIONE ANNUALE - Anno XXXX</b>	
<b>Direttore/Responsabile:</b>	
<b>Unità:</b>	
<b>PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NELL'ANNO XXXX, CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI INDICATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE XXXX - XXXX</b> (Per ciascun risultato indicare gli elementi maggiormente significativi)	
<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b> (coerenza rispetto ai dati di piano)	
<b>CONTRIBUTO ALL'EQUILIBRIO FINANZIARIO DELL'ENEA</b> in termini di: <ul style="list-style-type: none"> <li>• risorse economiche acquisite</li> <li>• costi diretti delle attività svolte</li> <li>• spese per il personale</li> <li>• spese di funzionamento dell'Unità</li> <li>• risparmi di gestione</li> </ul>	
<b>IMPATTO DEI RISULTATI/ATTIVITÀ SVOLTE</b> {*} per le Unità Tecniche con riferimento agli utenti esterni (stakeholder e cittadini) {**} per le Unità di Servizio con riferimento agli utenti interni, efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa dell'Agenzia	
<b>CRITICITÀ E PUNTI DI FORZA</b>	
<b>NOTE A COMMENTO</b>	
<b>DATA</b>	
<b>FIRMA</b>	



VF

AS

## 2.4 La Valutazione

Per *valutazione* si intende l'analisi e l'interpretazione dei risultati misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere influito sull'allineamento o lo scostamento rispetto al valore di riferimento. Il processo valutativo è essenziale per migliorare l'organizzazione in funzione degli obiettivi da perseguire, allocare meglio le risorse, favorire lo sviluppo professionale delle persone, rendere conto ai cittadini di come l'amministrazione utilizza i fondi pubblici.

Rispetto all'intero ciclo della performance, il processo di valutazione viene svolto in ENEA secondo i tempi indicati nelle azioni 2.4-2.6 della Tabella 2.

La tabella che segue offre un quadro di dettaglio dei "soggetti valutati" e dei "soggetti valutatori" in ENEA allo stato attuale.

Tabella 8 - "Soggetti valutati" e "soggetti valutatori" in ENEA

<i>Tipo di Performance</i>	<i>Soggetto valutato</i>	<i>Valutatore/Proponente</i>	<i>Stato di attuazione in ENEA</i>
Organizzativa	ENEA (performance organizzativa a livello di ente)	OIV	Attuato
Individuale	Dirigenti e Responsabili Unità di I livello	Organo di gestione su proposta dell'OIV	Attuato solo per i Titolari di incarichi dirigenziali
Individuale	Responsabili Unità di II e III livello	Dirigenti e Responsabili Unità di I e II livello rispettivamente	Non attuato
Individuale	Altro personale	Responsabile gerarchico	Non attuato

Tutto quanto detto si vedrà con maggiore dettaglio nei capitoli successivi, relativi rispettivamente alla *Valutazione della performance organizzativa* e alla *Valutazione della performance individuale*, in cui vengono descritti procedure e strumenti utilizzati, e soggetti coinvolti.

## 2.5 La Comunicazione dei risultati

I risultati della valutazione vengono comunicati ai soggetti interessati.

Su richiesta degli stessi possono essere svolti colloqui di *feedback* con l'Organo di gestione con l'eventuale supporto dell'OIV.

Saranno inoltre eventualmente attivate procedure di conciliazione.



TF

AS

### 3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance organizzativa* dell'amministrazione esprime il livello di prestazione che l'intera organizzazione, attraverso le sue specifiche articolazioni operative, riesce a raggiungere nel processo di realizzazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione, e "somma", sempre con riferimento alla propria mission e alla soddisfazione dei bisogni della comunità, l'efficacia dell'azione dell'amministrazione alla sua sostenibilità economica. Per la collettività, il "valore" dell'ENEA è correlato all'effettivo grado di "realizzazione" della mission delineata dalla legge, e rappresenta il livello di performance complessivo dell'Agenzia. Tale livello è frutto della performance delle diverse Unità organizzative che compongono la struttura.

La valutazione delle singole unità organizzative si basa sui documenti forniti dai Direttori e Responsabili in fase di misurazione (dati finanziari desunti dal sistema di contabilità dell'Agenzia).

Come anticipato nel paragrafo 2.3, entro il 28 febbraio del 2020 i Direttori e i Responsabili delle Unità organizzative di primo livello compilano e trasmettono all'Organo di gestione e all'OIV le schede a consuntivo relative agli obiettivi di propria competenza e una relazione sintetica di autoverifica relativa alle attività svolte nel corso dell'anno precedente e ai risultati effettivamente raggiunti (Tabelle 6 e 7).

Considerata la complessità/eterogeneità delle attività svolte in ENEA, vengono raccolti e tenuti in conto ulteriori elementi qualitativi tali da concorrere alla contestualizzazione e alla formazione di un giudizio complessivo sull'azione svolta dalle diverse Unità organizzative.

Nella valutazione degli obiettivi proposti dalle Unità organizzative sono tenuti in conto anche elementi che attengono alla loro rilevanza/pertinenza (rispetto a: *mission* ENEA; *mission* di Unità; priorità temporali; dati di bilancio) e fattibilità e/o "grado di difficoltà" (a livello tecnico-organizzativo, finanziario, in termini temporali), con la finalità di incentivare l'individuazione di obiettivi "sfidanti" e tali da determinare un significativo miglioramento dei propri risultati.

Nel concreto, in fase di valutazione della performance organizzativa viene attribuito a ciascun obiettivo strategico un punteggio - inserito nell'ultima colonna della tabella 9 - secondo la griglia di valutazione contenuta nella tabella 10.

I risultati della valutazione della performance organizzativa di una singola struttura vengono ottenuti sommando i punteggi attribuiti a ciascun obiettivo di quella struttura, moltiplicati per il peso loro attribuito.



AF

DS

Tabella 9 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Valutazione

**DENOMINAZIONE STRUTTURA PRIMO LIVELLO (+ acronimo)**

Missione: (da Piano Indicatori)

Programma: (da Piano Indicatori)

Direttore/Responsabile: .....

Area Strategica - Codice e descrizione	Obiettivo Specifico - Codice e descrizione	Peso	Indicatore - Codice e descrizione	Baseline - Valore e unità di misura	Target - Valore e unità di misura	Valore conseguito	Motivazione degli scostamenti	Valutazione (a)
AS..	Acronimo struttura.OS.01 -		1.1 -					
			1.2 -					
			1.3 -					
AS..	Acronimo struttura.OS.02 -		2.1 -					
			2.2 -					
			2.3 -					
AS..	Acronimo struttura.OS.03 -		3.1 -					
			3.2 -					
			3.3 -					

a) In "Valutazione" indicare il punteggio relativo al livello di conseguimento dell'obiettivo, attribuito secondo la griglia riportata in tabella 10.

Data

Firma Responsabile



Tabella 10 - Griglia di valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi

	Valutazione	Punteggio
Obiettivo	Non conseguito/Conseguito in maniera insufficiente	0,0 - 0,4
	Parzialmente conseguito per motivi endogeni (errori in fase di programmazione, carenze organizzative o carenze di competenze e risorse)	0,4 - 0,6
	Parzialmente conseguito per ostacoli esogeni non previsti	0,6 - 0,9
	Conseguito o superato	0,9 - 1,0

VA



BS

#### 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance individuale* esprime il livello di prestazione della struttura di appartenenza, sommato a quello relativo al riscontro di competenze e comportamenti organizzativi, inerenti il profilo e il ruolo ricoperti.

In armonia con il principio di gradualità delle responsabilità, la misurazione/valutazione della performance individuale dovrebbe fare riferimento a due insiemi di personale:

1. titolari di posizioni di responsabilità di Unità organizzative (dirigenti e non);
2. altro personale.

Per i primi, la performance individuale dovrebbe essere prevalentemente misurata tenendo conto dei risultati raggiunti dall'Unità organizzativa da essi "diretta" rispetto a quanto pianificato, atteso che il *compito primario* di un Responsabile è quello di guidare, coordinare, programmare e controllare le diverse fasi di attività allo scopo di facilitare il conseguimento dell'obiettivo identificato in sede di pianificazione. Allo stato attuale in ENEA vengono valutati solo i Dirigenti e i Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia, responsabili di strutture di I livello, nella previsione che nel medio periodo, esperita la fase di "confronto" con le OO.SS., vengano inclusi nel processo valutativo tutti gli altri responsabili di struttura (I livello con posizioni non dirigenziali, II e III livello).

Come illustrato in precedenza, il Presidente dell'ENEA, data la peculiarità istituzionale dell'Agenzia (art. 4 legge 221/2015 e relativo Statuto), che non prevede, nel suo attuale assetto organizzativo, incarichi dirigenziali di vertice, ovvero Dirigenti di I fascia che dipendano direttamente dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, ha chiesto la disponibilità dell'OIV a formulare le proposte di valutazione dei Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia.

Per il personale che non ricopre incarichi di responsabilità, tenuto anche conto che *"la misurazione e valutazione della performance individuale del personale dovrebbe essere effettuato dal responsabile in relazione:*

- a) *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) *al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati",*

l'ENEA ha ritenuto opportuno non assegnare obiettivi individuali, considerato che il contributo del singolo concorre alla performance generale della struttura nella quale opera, e tenuto conto del già segnalato mancato "confronto" con le OO.SS.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli attori chiave del processo di valutazione sono:

- 1) l'OIV, cui spetta:
  - a. la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ENEA nel suo complesso;
  - b. la formulazione della proposta di valutazione dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia;
- 2) i Responsabili di unità organizzativa, cui spetta: a) la compilazione della relazione di autovalutazione da inviare all'OIV e al Presidente; b) la misurazione della performance individuale del personale da essi dipendente (al momento non applicabile).
- 3) L'Organo di gestione, cui spetta la valutazione, sulla base della proposta dell'OIV, della performance individuale dei Dirigenti e dei Titolari di incarichi dirigenziali di II fascia.

La valutazione complessiva della performance individuale viene calcolata come somma delle due componenti:

- A. valutazione dei risultati ottenuti (punteggio prevalente), max 70 punti;**
- B. valutazione dei comportamenti, max 30 punti.**

#### **A. La valutazione dei risultati ottenuti**

Per i Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali responsabili delle Unità organizzative di I livello, la performance individuale è sostanzialmente misurata dai risultati raggiunti dall'Unità organizzativa che essi "dirigono".

La valutazione dei risultati effettivamente raggiunti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, che coincidono con gli obiettivi inseriti nel Piano della performance. Come già illustrato, il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici è rappresentato da un punteggio compreso tra 0 e 1.

Il punteggio attribuito a ciascun Dirigente o Titolare di incarico dirigenziale per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi moltiplicati per il peso loro attribuito.

Ai fini della valutazione della performance individuale, il punteggio conseguito nella Valutazione della performance Organizzativa concorre per il 70% alla valutazione della performance individuale.

#### **B. La valutazione dei comportamenti**

L'osservazione dei comportamenti ha l'obiettivo di completare la valutazione del soggetto, confrontando le attese dell'organizzazione con i comportamenti messi concretamente in essere dal valutato e tende in qualche modo anche a compensare alcuni "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- non riesce a dar pienamente conto della complessità dell'azione del valutato;
- può indurre il valutato a trascurare altre attività svolte dalla propria Unità, proprio a causa della necessità di focalizzarsi su pochi obiettivi prioritari;



TR

DS



- valorizza con difficoltà le aree valori e relazioni, essendo sostanzialmente basata sulla misurazione di obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili.

L'attribuzione di un peso complessivo notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (30 anziché 70), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

La tabella 11 riportata nella pagina seguente elenca i comportamenti che ci si attende in ENEA dai Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali, catalogati per gruppi omogenei secondo le *Dimensioni ed Aree* previste nel documento "Misurazione e valutazione della performance in ENEA - Linee guida per una gestione integrata" (Delibera n. 49/2016/CA).

Il punteggio finale verrà attribuito attraverso i seguenti passaggi:

- attribuzione di un punteggio a ciascuna *dimensione* (da 0 a 3);
- somma dei punteggi di tutte le *dimensioni* (in totale 10, per un punteggio totale massimo di 30).

Il punteggio finale della valutazione delle competenze contribuirà per il 30% al punteggio finale della valutazione individuale.

Ricapitolando, il punteggio finale complessivo della valutazione individuale è dato dalla formula:

$$\text{Performance individuale} = \text{punteggio della valutazione organizzativa (max 70 punti)} + \text{punteggio della valutazione individuale (max 30 punti)}$$

L'OIV, ai fini delle suddette valutazioni, può effettuare incontri con i Dirigenti.

L'esito della valutazione della performance individuale sulla base del punteggio complessivo ottenuto è riportato nella Tabella 12 a pagina 35.

Nell'eventualità di una performance insufficiente, il Presidente valuta quale determinazione assumere, che nei casi più gravi può comportare la proposta al CdA di revoca dell'incarico (vedi il documento "Misurazione e valutazione della performance in ENEA - Linee guida per una gestione integrata", Delibera n. 49/2016/CA).



TR

DS

Tabella 11 - Performance individuale dei Dirigenti e Titolari di incarichi dirigenziali - Catalogo dei comportamenti attesi

Area	Dimensione	Comportamenti attesi	Punteggio (da 0 a 3)
Competenza	<b>Problem solving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica ostacoli e criticità e propone soluzioni adeguate ed efficaci per superarli</li> <li>• Di fronte a situazioni di incertezza, decide di assumersi anche dei rischi, dopo averli valutati attentamente</li> </ul>	
	<b>Autonomia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necessario, interviene con tempestività, anche in assenza di indicazioni specifiche da parte degli organi di vertice</li> <li>• Assume decisioni senza farsi condizionare da pregiudizi/vincoli operativi</li> </ul>	
	<b>Autorevolezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra padronanza della disciplina di riferimento</li> <li>• Nelle occasioni di confronto interviene in maniera competente e costruttiva</li> <li>• Riceve riconoscimenti dal contesto interno e da quello esterno</li> <li>• Segue regole chiare e agisce con coerenza</li> </ul>	
	<b>Aggiornamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della propria struttura organizzativa</li> <li>• Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre istituzioni, traendone elementi da applicare nel proprio ambito</li> </ul>	
Valori	<b>Equità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolge tutti i collaboratori, distribuendo i compiti in base a competenze, capacità professionali e carichi di lavoro</li> <li>• Cura lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei collaboratori</li> <li>• Differenzia la valutazione dei collaboratori in base ai risultati raggiunti</li> </ul>	
	<b>Orientamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra attenzione alle esigenze degli utenti interni e/o esterni</li> <li>• Propone e/o attua – per quanto di competenza – cambiamenti nei processi organizzativi per venire incontro alle esigenze dell'utenza</li> </ul>	



<p><b>Pianificazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianifica le attività tenendo conto delle risorse e dei tempi disponibili, identificando i punti di forza e le aree di miglioramento della propria struttura, nonché i fattori esterni che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Individua con chiarezza la scala di priorità degli interventi da realizzare</li> <li>• Monitora con sistematicità le attività pianificate, intervenendo se necessario con azioni correttive</li> </ul>
<p><b>Coordinamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina efficacemente le risorse e le attività della struttura di competenza</li> <li>• Si coordina con le attività delle altre Strutture ENEA e di altre Istituzioni</li> <li>• Favorisce la cooperazione all'interno della propria struttura e concilia i diversi punti di vista in caso di conflitti</li> <li>• Monitora in ogni momento il carico di lavoro della struttura, adeguando e redistribuendo i compiti nei casi di criticità</li> </ul>
<p><b>Rendicontazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendiconta con chiarezza le attività effettuate, sia sul piano dell'attendibilità e precisione dei dati che su quello della previsione degli impegni futuri</li> </ul>
<p><b>Relazioni</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaura buone relazioni all'interno della struttura, ricorrendo costantemente al dialogo, accogliendo le proposte dei collaboratori, coinvolgendo e motivando i dipendenti</li> <li>• Instaura buone relazioni con gli organi di vertice e con gli altri Responsabili, nel reciproco rispetto dei ruoli</li> <li>• Sa relazionarsi con il mondo esterno e trasmette un'immagine positiva dell'Ente</li> </ul>

In totale 10 dimensioni.

La somma dei punteggi di tutte le dimensioni è al massimo 30.



Tabella 12 - Esito della valutazione della performance individuale sulla base del punteggio complessivo

Punteggio complessivo	Valutazione performance
0-40	insufficiente
41-70	Adeguate
71-90	Elevate
91-100	Eccellente

## 5. LA REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Ai sensi dell'art. 7 comma 1 del d.lgs. 150/2009, come aggiornato dal d.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il SMVP. La tabella che segue riporta le azioni e i soggetti responsabili del processo di revisione in ENEA.

Tabella 13 - Revisione SMVP - Azioni e responsabilità

Tempi	Responsabile	Altri soggetti coinvolti	Azione
	Organo di gestione	STAV PER	Elabora, avvalendosi di STAV e di PER, una proposta di revisione del SMVP e lo invia, tramite UVER-STP, all'OIV
	OIV	UVER-STP	Formula il parere vincolante sulla proposta di revisione del SMVP
	Organo di gestione	STAV PER	Elabora la proposta definitiva del SMVP, che tiene conto del parere dell'OIV
Prima dell'approvazione di un nuovo PP	CdA		Adotta il nuovo SMVP

Ove l'Agenzia ritenesse non necessario l'aggiornamento annuale del SMVP, previo assenso dell'OIV, ne darà comunque comunicazione all'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica e ne darà evidenza nel Portale della Performance e nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale.

Si prevede che nel corso del 2019, conclusa la fase di "confronto" con le OO.SS., il Sistema possa includere un ampliamento della valutazione individuale, almeno a tutti i responsabili di Unità organizzativa, anche con funzioni non dirigenziali.

Nel prossimo aggiornamento del SMVP si prevede di esplicitare anche le azioni che l'Agenzia intende adottare per facilitare la partecipazione dei cittadini e degli altri stakeholder al processo di misurazione e valutazione della performance.

Si ricorda infine che, entro il 30 aprile di ogni anno, l'OIV elabora, indipendentemente dall'avvenuto aggiornamento del SMVP, la *Relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*.

*Handwritten signature*



*Handwritten signature*