

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

**Delibera CiVIT 4/2012 in attuazione
dell'art. 13, comma 4, lettera g) del Dlgs. N. 150/2009**

30 Marzo 2012

me q

INDICE

1	PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	3
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	4
2.1	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
2.1.1	<i>Definizione di Obiettivi, Indicatori e Target.....</i>	<i>4</i>
2.1.2	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	<i>6</i>
2.1.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	<i>7</i>
2.2	PERFORMANCE INDIVIDUALE	10
2.2.1	<i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target.....</i>	<i>10</i>
2.2.2	<i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.....</i>	<i>12</i>
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO ED I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI	13
3.1	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO.....	13
3.2	INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO	14
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	15
5	DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ	18
6	COINVOLGIMENTO DEGLI <i>STAKEHOLDER</i>.....	19
7	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	20
8	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	20
9	ALLEGATI.....	22

AME 4 

1 PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La relazione che segue è stata redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance – OIV– ENEA al fine di riferire sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni adottato dall'Agenzia ai sensi della delibera CiVIT n.4/2012 in applicazione dell'art.13, co. 4, lettera g) del dlgs. 150/2009.

Sono stati rilevati aspetti positivi e negativi sul funzionamento del sistema che sono emersi in questo primo anno di attuazione del Ciclo di gestione della performance; sono stati evidenziati i rischi e le opportunità del sistema. La relazione si conclude con la formulazione di proposte all'organo di vertice dell'Agenzia per cogliere le opportunità di miglioramento del sistema.

Nel primo anno di sperimentazione l'OIV ha svolto azioni di stimolo e supportato concretamente l'Agenzia nella redazione del Piano della Performance, nella definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, nella redazione dei Programmi triennali della trasparenza e l'integrità, nonché sull'adozione della carta dei servizi di radioprotezione ed implementazione della "customer satisfaction".

Da una prima valutazione sul livello di coerenza degli obiettivi ENEA con i requisiti metodologici previsti dalla delibera CiVIT n.89/2010, si può affermare che il sistema di scelta di obiettivi, indicatori e target ha risposto, solo in parte a tali requisiti. Gli obiettivi sono specifici rispetto alle aree strategiche individuate, ma gli indicatori ed i target di efficienza gestionale ad essi collegati non sempre risultano misurabili in modo oggettivo, ed in qualche caso risentono di autoreferenzialità.

Riguardo al processo di attuazione del Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, l'Agenzia, nella selezione dei dati da pubblicare, ha tenuto conto delle prescrizioni di legge in materia di trasparenza e dati personali, ha altresì considerato la natura dei diversi settori e delle attività svolte, ma non ha potuto procedere alla pubblicazione delle tipologie di alcuni procedimenti non raggiungendo, suo malgrado, il livello ottimale di trasparenza auspicato. In qualche caso si registra una difficoltà ad ottenere alcuni dati da pubblicare sul sito.

L'iter intrapreso dall'ENEA per misurare e valutare la performance, seppur apprezzabile per i risultati conseguiti, è stato limitato, per questo primo anno, alle attività ricadenti nella sfera amministrativo gestionale, per cui si può cogliere solo un aspetto parziale dell'Agenzia. Coerentemente con quanto appena affermato, si è avviato un percorso di valutazione che riguarda anche la sfera tecnico scientifica, offrendo così una visione globale all'esterno. Percorso che mira a valorizzare, ottimizzare e rendere più efficiente il sistema stesso. Al riguardo, anche se non richiesto, sono stati inseriti nel Piano della performance obiettivi che afferiscono alla produttività tecnico scientifica dei settori "Efficienza energetica" e "Trasferimento tecnologico".

L'OIV inoltre, ha rilevato alcune criticità sul sistema informatico adottato che risulta non adeguato, una scarsa cultura strategica dei responsabili e, stante la fase di commissariamento, una declinazione non sufficientemente definita della Missione nelle aree strategiche di natura scientifica.

OIV ENEA

Michele Cozzolino

Sergio Gargiulo

Marina Leonardi

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ENEA, descrive le attività dell'Agenzia, in applicazione del D.lgs 27 ottobre 2009 n. 150, in tema di misurazione e valutazione della *performance*, tenuto conto anche della delibera CiVIT n. 104/2010 attuativa dell'art. 7 del citato decreto, delle ulteriori delibere in materia di Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (delibere n. 89/2010, n. 114/2010, n. 1/2012), di Piani della *performance* (delibere n.112/2010, n. 1/2012), di *Standard* di qualità (delibere n. 88/2010 e n.3/2012), di Relazioni sulla *performance* (delibera n. 5/2012) e di Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità (delibere n. 105/2010 e n. 2/2012).

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di Obiettivi, Indicatori e Target

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 tuttora in corso.

Allo stato attuale l'ENEA si trova perciò 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 è impostato il sistema secondo una logica *top down* con i necessari momenti di negoziazione degli obiettivi a livello operativo, limitando l'analisi ad Unità organizzative con compiti gestionali.

Sulla base dei prodotti delle attività sono stati definiti, in prima approssimazione, degli indicatori operativi che appaiono, per i motivi già citati, non sempre riconducibili agli ambiti previsti dall'art. 8 del decreto legislativo 150/2009.

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

Gli indicatori individuati rispondono solo in parte ai requisiti citati, essendo poco rappresentati quelli di *outcome*, e poco specificati i legami tra obiettivi, indicatori e *target*.

Inoltre, per quanto attiene alla misura di fattibilità dal punto di vista informativo ed alla solidità dal punto di vista qualitativo, il test di fattibilità per ogni indicatore, di cui alla tabella 4.2 della delibera CiVIT 89/2010, non è presente. Il test di validazione della qualità dell'indicatore, che si basa sulle variabili esplicitate in tabella 4.3 della delibera CiVIT 89/2010, presenta alcune criticità sotto il profilo dell'assenza di ambiguità circa le sue finalità, talora, ovvero della confrontabilità, ovvero ancora della fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti.

Il giudizio complessivo sulla maggior parte degli indicatori individuati è che sono di difficile misurazione, che non derivano da sistemi di alimentazione automatica, dunque il costo della misurazione può superare il vantaggio che si ottiene dalla medesima. Il primo anno di

sperimentazione è peraltro servito all'individuazione delle fonti delle informazioni necessarie per una corretta misurazione e delle modalità con le quali tali informazioni dovranno essere elaborate per rilevare le misurazioni in maniera meno onerosa.

In sintesi, è necessario che, nella fase di "descrizione" dell'obiettivo operativo da perseguire e di individuazione del relativo indicatore, venga posta maggiore enfasi su:

- semplicità di misurazione dell'indicatore,
- possibilità che la misura derivi da sistemi di alimentazione automatica,
- peso relativo di diversi indicatori di uno stesso obiettivo operativo.

I *target* individuati, anche in ragione della particolare fase che attraversa l'ENEA, non sempre appaiono:

- ambiziosi e nel contempo realistici;
- quantificabili e misurabili.

La rilevazione effettiva della misurazione della *performance* secondo la frequenza e la caratterizzazione degli indicatori è molto variabile in funzione delle Unità di riferimento. Questo denota, da un lato, la necessità di una migliore cultura di pianificazione della struttura organizzativa gestionale e, dall'altro, che l'attuale sistema di gestione degli obiettivi strategici ed operativi non è adeguato alle esigenze dei responsabili della struttura organizzativa.

Una prima valutazione sul livello di coerenza degli obiettivi dell'Agenzia formulati nel Piano della *performance* con i requisiti metodologici previsti (art. 5 del D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150), viene espressa con riferimento ai seguenti elementi:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco di tempo determinato;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Si precisa quanto segue:

- a) Il sistema di scelta di obiettivi, indicatori e *target* si è basato in larga misura sull'osservazione dei dati degli ultimi anni, laddove disponibili, nonché delle proiezioni

future degli stessi dati in coerenza con l'evoluzione delle strategie dell'Agenzia. L'identificazione degli indicatori e *target* e l'analisi degli stessi sono state determinate attraverso un processo di condivisione con i responsabili delle Unità organizzative con una logica di stimolo al miglioramento continuo, con il supporto della Struttura Tecnico Permanente. Talvolta i *target* appaiono più "autoreferenziali", con caratteristiche qualitative difficilmente oggetto di misurazione e riscontrabilità. Quasi mai sono presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto ai *target*.

- b) Le modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi, non hanno, in questa prima sperimentazione, coinvolto gli *stakeholder* esterni. L'ENEA, inoltre, deve ancora identificare le amministrazioni rispetto alle quali intende svolgere una comparazione della propria *performance*, cosa che il previsto Sistema peraltro agevola, permettendo di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. Dall'analisi SWOT svolta è comunque possibile già valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.
- c) Gli obiettivi sono specifici rispetto alle aree strategiche individuate, tuttavia sono stati scelti pochi indicatori, per lo più di efficienza gestionale, e/o di prodotti realizzati, la cui misurabilità non appare sempre "oggettiva" in quanto non sempre desumibili dal sistema informativo gestionale. L'idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi è presente solo in quegli obiettivi che si prestano ad azioni di miglioramento e non di mero mantenimento. L'arco di tempo è normalmente determinato. Non è quasi mai disponibile uno *standard* definito a livello nazionale e tanto meno internazionale, nonché proveniente da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- d) La possibilità di confronto con le tendenze di produttività dell'Agenzia è resa possibile unicamente dall'esistenza e disponibilità di consultazione di dati storici. Gli obiettivi sono stati correlati alla quantità delle risorse umane disponibili, mentre è mancata la verifica di congruità con i dati di bilancio, a causa degli ovvi motivi di disallineamento temporale tra Piano della *performance* ed il ciclo di programmazione finanziaria.
- e) Gli obiettivi di trasparenza sono scarsamente individuabili nel Piano, ma ben evidenti e dettagliati nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità a cui si rimanda.

2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

In una prima fase sperimentale, il processo di misurazione della *performance* è stato impostato su base semestrale. Peraltro, lo strumento adottato consente al Responsabile dell'Unità di decidere autonomamente con quale frequenza effettuare la misurazione sull'andamento delle attività di propria competenza. Per quanto invece riguarda l'adeguatezza delle modalità di misurazione, il problema appare collegato con quanto già anticipato sull'inadeguatezza della gran parte degli indicatori. Essi hanno per lo più significato ai fini interni e sono poco rappresentativi per gli *stakeholder* esterni (ed in termini di *outcome*). La qualità dei dati usati per la misurazione in termini di tempestività è scarsa in quanto non esiste un meccanismo automatico di allerta nel caso di scostamento significativo del dato, e il risultato del monitoraggio appare evidente in tutta la sua portata in primo luogo all'utilizzatore del dato.

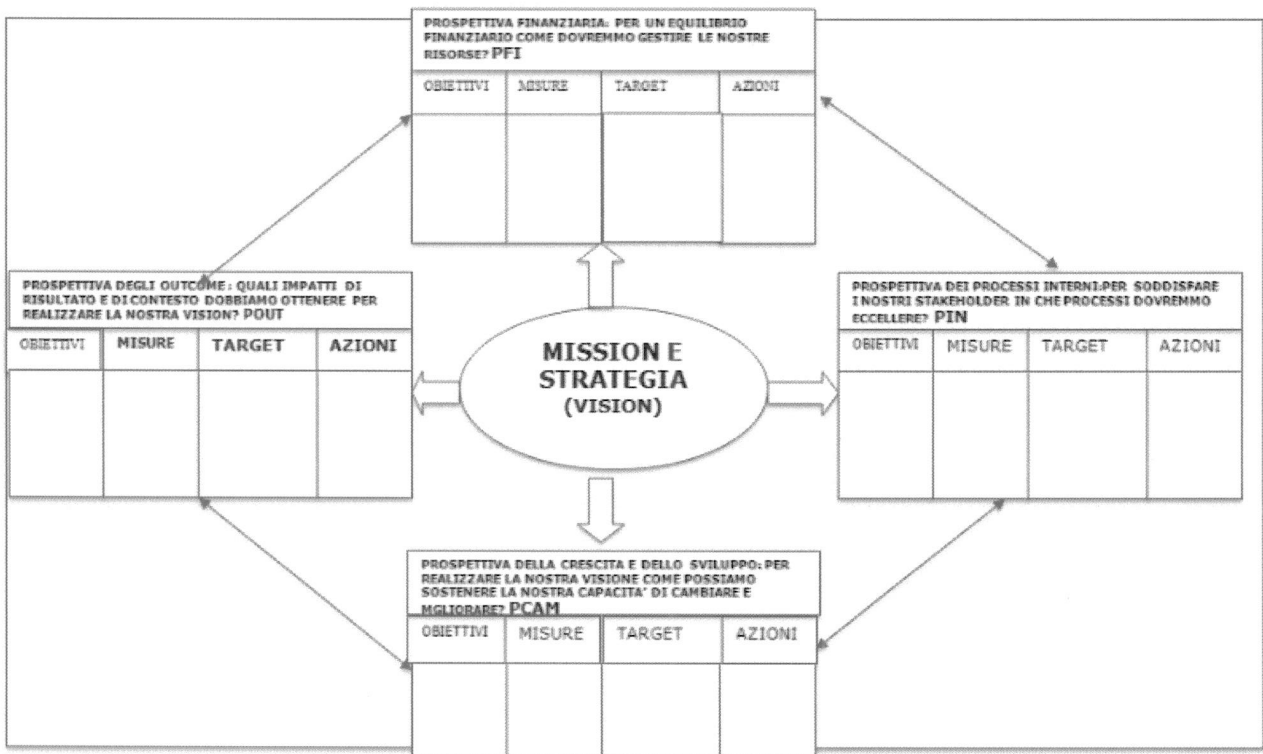
me 4 *HA*

L'affidabilità del dato soffre dello stesso problema già enunciato: il dato non viene creato automaticamente ma immesso dall'operatore con un notevole livello di "soggettività" che è consentito dalle modalità operative, fin qui attuate, del DB. Appaiono dunque necessari degli interventi correttivi *in primis* proprio ai fini della tempestività ed affidabilità del dato e del sistema informatico di supporto.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

All'interno della logica dell'albero della *performance*, le aree strategiche sono state declinate in uno o più obiettivi strategici (comunque in un numero limitato) per i quali l'organizzazione è responsabile; essi sono stati programmati su base triennale.

Nella rappresentazione grafica dell'albero della *performance* così come indicata nel Piano e di seguito riportata, si vede come le aree strategiche siano state articolate secondo la logica di rappresentazione delle prospettive della *balanced scorecard*.



La *Balanced Scorecard* rappresenta, come è noto, una metodologia di controllo strategico utilizzata in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'Agenzia allo scopo di tradurre *mission* e strategie in una serie completa di misure della *performance*, che forniscono un modello di struttura per un sistema di misurazione e gestione.

me

In tal modo viene a delinearsi un nuovo sistema di *management* in cui la BS ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine, ponendo a confronto misure finanziarie e non, prospettive di *performance* interna ed esterna.

Il modello prescelto -BS- assume un ruolo centrale nel tradurre la *Mission* e le Strategie aziendali in una serie di misure oggettive, intervenendo nelle diverse fasi del processo strategico.

L'aver scelto questo modello, con tutte le limitazioni di cui soffre l'Agenzia per il momento di transizione che attraversa, è sembrato il modo migliore per evidenziare le diverse prospettive di seguito elencate:

- **PROSPETTIVA FINANZIARIA:** per un equilibrio economico finanziario come gestire le risorse?
- **PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI:** per soddisfare gli *stakeholder* in quali processi l'Agenzia deve eccellere?
- **PROSPETTIVA DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE:** per realizzare la *vision*, come sostenere la capacità di cambiamento e miglioramento dell'Agenzia?
- **PROSPETTIVA DEGLI OUTCOME:** quali impatti di risultato e di contesto bisogna ottenere per realizzare la *vision*?

Sono stati evidenziati obiettivi strategici in aree non strettamente gestionali ma che sono legate alla produttività scientifica, in particolare obiettivi riconducibili al trasferimento tecnologico e di valorizzazione della proprietà intellettuale dell'Agenzia, con l'inserimento di indicatori e *target* di *performance*.

All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico è stato poi articolato in obiettivi operativi e definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Peraltro, si precisa che la responsabilità è sempre demandata al Commissario stante l'assenza di dirigenti con responsabilità di struttura.

Il tutto è stato sintetizzato all'interno di uno o più "piani operativi" che individuano:

- 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso);
- 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- 3) la quantificazione delle risorse umane e strumentali;
- 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Con l'individuazione dei piani operativi si è completato lo schema complessivo dell'albero della *performance* che, quindi, descrive l'attuale Piano dell'Agenzia ENEA.

me 4



Per valutare complessivamente il grado di **chiarezza** della definizione degli obiettivi e del *cascading* degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi, è fondamentale considerare che il processo di misurazione e di valutazione della *performance*, per quanto attiene ai ricercatori e tecnologi che svolgono attività di ricerca e che rappresentano la quota più importante delle risorse umane in ENEA, è ancora in corso di definizione per gli EPR non vigilati dal MiUR.

Le attività che l'ENEA conduce sono prevalentemente di natura progettuale, ma anche di natura gestionale, cioè di supporto alle strutture tecniche.

Per tutto ciò che è stato fin qui ricordato, in questa prima fase l'analisi è stata limitata agli ambiti di valutazione delle attività gestionali ed amministrative svolte dalle unità centrali e unità di centro.

Nonostante queste importanti limitazioni operative e tenendo presente l'attuale struttura organizzativa e le funzioni di Agenzia, la catena logica (albero della *performance*) fornita, rappresenta missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi, che a loro volta vengono implementati attraverso una programmazione delle azioni e risorse necessarie, in modo sufficientemente chiaro.

Il Piano della *performance* si riferisce, così come è stato concepito, a:

1. 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 insieme;
2. Unità organizzative, attraverso la valutazione delle attività e dei servizi.

Gli indicatori utilizzati fanno riferimento ad un arco temporale annuale e sono di natura gestionale, riguardando principalmente processi amministrativi e processi inerenti le risorse umane.

Gli attori coinvolti in questa fase sono:

1. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Commissario), che definisce piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione;
2. i responsabili della struttura, in particolare Unità Centrale Amministrazione (UCA), Unità Centrale del Personale (UCP), Unità Centrale Pianificazione e Controllo (UCPIC), i Centri di Ricerca C.R..

Per quanto attiene alle suddette Unità centrali, il grado di **condivisione** della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa appare confinata agli utilizzatori del Sistema di Misurazione ed a quanti a vario titolo hanno contribuito ai vari tavoli/gruppi di lavoro istituiti allo scopo.

Non sono disponibili, a tutt'oggi, invece, le risultanze dell'indagine sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione. Questo rappresenta senz'altro un limite nella possibilità di indagine e oggettivizzare le valutazioni dell'OIV.

me 4 

Quanto al grado di **efficacia** degli strumenti di rappresentazione della *performance*, incluse le rappresentazioni visuali della strategia (es. le mappe strategiche) ed i sistemi di reportistica, (es. i cruscotti della *performance* con obiettivi, indicatori e *target*), tenendo anche conto del loro livello di utilizzazione numericamente basso all'interno dell'amministrazione, appare ancora prematuro un giudizio vista la ridotta diffusione di documenti, nonostante la visibilità sul sito dell'Agenzia, il numero di riunioni operative dedicate al tema, la Giornata della trasparenza in cui sono stati coinvolti, *in primis*, gli *stakeholder* interni.

2.2 Performance individuale

Stante la situazione già ricordata, il Commissario ha comunque provveduto ad adempiere a quanto previsto dal D.lgs 150/09 in tema di miglioramento dell'azione amministrativa, anche se in via sperimentale e limitatamente ad alcune Unità organizzative.

A tale scopo, già nel 2011, è stato adottato un "sistema" (applicabile, con i necessari aggiustamenti, sia alla performance organizzativa che a quella individuale) che 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 sistema 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.*

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

In considerazione della particolare situazione sopra delineata e dell'incertezza circa le implicazioni delle future indicazioni ANVUR in tema di valutazione di ricercatori e tecnologi, il piano della performance del triennio 2011-2013 ha riguardato Unità organizzative alle dirette dipendenze del Commissario, con ruoli gestionali e di servizio ed è stato redatto con il coinvolgimento dei rispettivi Responsabili, ed una costante azione di stimolo da parte dell'OIV-ENEA e di supporto da parte dell'STP.

Appare opportuno precisare, inoltre, che la particolare situazione ENEA non pone ancora a capo di dette Unità organizzative personale con qualifica dirigenziale (peraltro i dirigenti ad oggi in servizio sono soltanto 2), ma dipendenti con elevate professionalità inquadrati nelle posizioni apicali del personale non dirigente (dirigenti di ricerca o dirigenti tecnologici, così come definiti dal C.C.N.L. degli EPR in vigore).

Considerata la tipologia delle Unità organizzative prescelte, gli obiettivi operativi da conseguire nel corso del 2011 sono stati, nella maggior parte dei casi, obiettivi connessi a finalità di istituto ed i relativi target di miglioramento e/o di mantenimento delle funzionalità già presenti. Conseguentemente, gli indicatori sono stati quasi sempre numerici e differenziali rispetto al progresso.

Peraltro, sono stati anche individuati alcuni specifici obiettivi “a progetto”, per i quali lo stato di avanzamento lavori (SAL), unitamente ad un sì/no relativo al conseguimento del risultato, sono da considerarsi indicatori di successo più adeguati.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Preso atto della natura sperimentale di questa prima applicazione del “*sistema*” adottato e tenuto conto della citata “incertezza” circa le peculiari modalità di valutazione della performance individuale di ricercatori e tecnologici, si è convenuto di assumere che gli obiettivi di Unità “coincidessero” con quelli individuali del relativo Responsabile, atteso che questi ha compiti di guida, coordinamento e controllo di tutte le attività di competenza della propria Unità.

Ne deriva che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa può, almeno in queste condizioni, essere utilizzata anche come indicatore della performance individuale del Responsabile di quella data Unità organizzativa.

In alcuni casi, tuttavia, i documenti di piano individuano obiettivi operativi la cui responsabilità di conseguimento è stata affidata a persona diversa dal Responsabile di Unità organizzativa e, per questi, sarebbe stato possibile procedere anche alla misurazione della performance individuale.

Considerata infine la natura degli obiettivi affidati, si è ritenuto che, nella maggioranza dei casi, la valutazione di performance individuale basata su di una misurazione differenziale tra obiettivo assegnato e risultato raggiunto potesse essere sinteticamente rappresentata secondo lo schema seguente.

mx 

<i>Tipologia obiettivo</i>	<i>di</i>	<i>Grado di raggiungimento risultato rispetto al target</i>	<i>Performance individuale</i>	<i>Punteggi associati</i>
di istituto		negativo	inadeguata	0
		nessuno	buona	1
		positivo	elevata	2, 3, 4, 5
a progetto		negativo	inadeguata	0
		nessuno	buona	1
		positivo	elevata	2, 3, 4, 5

Nel caso di scostamento positivo dell'indicatore rispetto al target, lo specifico punteggio da assegnare (2, 3, 4, 5) tiene conto di ulteriori elementi caratterizzanti l'obiettivo raggiunto, quali grado di innovatività, di criticità, di rilevanza ai fini dell'assolvimento della *mission* di ENEA. L'utilizzo dei suddetti punteggi potrà, da un lato, consentire più semplici comparazioni tra diverse situazioni, e, dall'altro, definire – ove necessario – *distribuzioni forzate* delle valutazioni.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

In considerazione della particolare situazione sopra delineata, l'ENEA ha scelto di non procedere ad una formale valutazione della performance individuale, essenzialmente per i seguenti motivi:

- sostanziale mancanza di personale con qualifica dirigenziale;
- incertezza sulle implicazioni reciproche tra metodologia CiVIT e metodologia ANVUR, per quanto concerne ricercatori e tecnologi;
- inopportunità di formalizzare valutazioni per un limitato numero di dipendenti;
- necessità di estensione dell'applicabilità del sistema a tutto il personale operante nell'Agenzia, anche quello non riconducibile ai profili professionali di ricercatore e tecnologo;
- assenza di una specifica interlocuzione con le OO.SS.

Tuttavia, pur stante il quadro sopra delineato, è stata avviata – anche in collaborazione con il Responsabile dell'Unità Centrale Personale – una prima definizione degli aspetti operativi del processo di valutazione della performance individuale, attesa la convinzione che il processo di misurazione fosse comunque riconducibile all'apprezzamento dello *scarto* tra obiettivo individuale prefissato e risultato effettivamente conseguito.

Al riguardo, va segnalata una ulteriore criticità di ordine concettuale connessa alla eventuale rilevanza sugli esiti della valutazione di aspetti connessi alla professionalità (competenze ed esperienze specifiche) che il soggetto è in grado di esprimere indipendentemente dall'obiettivo affidatogli. Una possibile soluzione (sicuramente più pragmatica) potrebbe essere quella di considerare esclusivamente la professionalità per così dire *necessaria* ed *effettivamente mobilitata* e non quella posseduta dall'interessato, con ciò stressando il concetto di finalizzazione del ruolo assegnato; ma certamente si tratta di una questione da affrontare nelle sedi opportune e tenendo nella giusta considerazione le posizioni al riguardo espresse dalle OO.SS.

Stante tutto quanto sopra, è opportuno evidenziare le seguenti considerazioni:

- a) l'anno 2011 ha visto la transizione del contratto ENEA (che nella sua impostazione generale risale al 1982) al CCNL degli EPR;
- b) non essendo l'ENEA ricompresa tra le amministrazioni vigilate dal Miur non sono ancora chiare le implicazioni reciproche tra "modello CiVIT" e "modello ANVUR";
- c) il piano di misurazione e valutazione della performance Enea relativo al 2011 non ha potuto riguardare, per i motivi più volte esposti, che un limitato numero di Unità organizzative e conseguentemente di dipendenti.

Tutto ciò ha condotto l'ENEA alla decisione di non procedere ad avviare il processo di valutazione, limitandosi a definire, anche sulla base dell'esperienza maturata nel corso del 2011, uno strumento operativo utile per la concreta applicazione dei concetti posti a base del sistema di misurazione e valutazione già adottato, ferme restando le modifiche/integrazioni che si dovessero rendere necessarie in corso d'opera.

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO ED I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Il processo di *budgeting*, per l'elaborazione del bilancio di previsione 2011, ha raccolto 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, che sono oggetto della sperimentazione per l'anno 2011, i *budget* finanziari sono stati assegnati a seguito del processo di *budgeting* svoltosi nel periodo ottobre-dicembre 2010 in coerenza con la tempistica prevista dal "Regolamento di organizzazione e funzionamento ENEA" vigente (D.M. n.165/2006).

Il processo di elaborazione del piano della *performance* è stato attivato successivamente all'approvazione del bilancio di previsione e quindi una verifica sulla congruenza delle risorse finanziarie effettivamente assegnate alle unità organizzative non è potuta avvenire prima del mese di febbraio 2011, così come la valutazione della coerenza dell'allocazione del personale sugli obiettivi operativi delle unità. Si evince quindi, che non è stata prevista alcuna integrazione tra il ciclo del bilancio ed il ciclo della performance.



Per quanto riguarda le risorse finanziarie assegnate alle unità organizzative, è necessario distinguere tra le unità organizzative con compiti di indirizzo e controllo (Unità ed Uffici centrali e Centri) ed unità organizzative (unità tecniche) con compiti di sviluppo programmi e progetti di ricerca scientifica o di erogazione servizi tecnico scientifici.

I costi di funzionamento delle unità centrali e centri sono sostenuti con il contributo ordinario dello Stato, mentre per le unità tecniche il finanziamento avviene mediante la partecipazione a programmi e progetti di ricerca in ambito nazionale od internazionale.

Al fine di semplificare le procedure di contabilizzazione dei costi, alle unità centrali e centri, le risorse finanziarie vengono assegnate in modo complessivo all'unità organizzativa senza alcuna distinzione tra gli obiettivi ma con distinzione per natura della spesa (capitolo di bilancio).

Per le unità tecniche invece, poiché è necessario, per vincoli contrattuali, rendicontare i costi ammissibili sostenuti alla committenza, viene adottata una contabilità mirata alla gestione di progetti di ricerca. Il sistema informativo gestionale consente, in questo caso, una tenuta distinta dei costi al fine di facilitare la rendicontazione degli stessi.

3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

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 per 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;
- rilevare con periodicità l'effettivo utilizzo delle risorse umane in termini di impiego (*time-sheet*) e di costi reali;
- conoscere in qualunque momento la situazione finanziaria e di rendicontazione del contratto;
- effettuare il *reporting* ai vari livelli di responsabilità (singolo contratto, *portfolio* del laboratorio, *portfolio* dell'Unità tecnica, *portfolio* 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 Unità Tecniche UT (supporto amministrativo);
- l'Unità centrale di Pianificazione e Controllo (con ruolo di coordinamento).

Il sistema citato non risulta, al momento, collegato al ciclo di gestione della performance in quanto i progetti di ricerca e sviluppo, finanziati da terzi, non fanno riferimento ad obiettivi strategici di natura scientifica per l'assenza di un piano strategico ufficiale.

Ai fini della coerenza del sistema di misurazione e valutazione della *performance* con gli ambiti di misurazione, previsti dall'art.8 del Dlgs. 150/09, richiamati nel paragrafo precedente, le infrastrutture a supporto del processo di misurazione e valutazione della *performance* tuttora 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 delle politiche di genere e di eventuali altre dimensioni risultanti dal processo di identificazione degli obiettivi e dei relativi indicatori.

Nel piano della *performance* sono stati individuati specifici obiettivi per il monitoraggio del "clima organizzativo interno" e per la "mappatura dei servizi tecnico scientifici" ai fini dell'implementazione della *customer satisfaction*. Il questionario sul benessere organizzativo è stato predisposto, ma necessita ora di essere somministrato al personale, analizzato nei risultati prodotti ed infine pubblicato sul sito istituzionale ai fini della trasparenza.

Il sistema di misurazione della *performance* organizzativa utilizza *tool* informatici realizzati internamente all'Agenzia. Tale supporto informatico non consente all'OIV un controllo in tempo reale dello stato di aggiornamento della banca dati Obiettivi strategici e operativi e non aiuta i responsabili delle Unità organizzative nel processo di definizione degli obiettivi, target ed indicatori ed allocazione delle risorse umane. Peraltro lo strumento non permette una visione top-down dell'albero della performance.

4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è stato predisposto e adottato dall'Agenzia ENEA, in adempimento all'art. 11 co. 8 Dlgs. n. 150/2009, con Disposizione Commissariale n. 31/2011, in data 31 gennaio 2011. Con detta Disposizione è stato designato anche il Referente per la trasparenza e l'integrità.

Il Programma è stato pubblicato tempestivamente sul sito dell'Agenzia, insieme con la Disposizione di adozione e con i dati relativi al Referente per la trasparenza (nome, e-mail, curriculum).

L'Agenzia, nella selezione dei dati da pubblicare, ha tenuto conto delle prescrizioni di legge in materia di trasparenza, delle disposizioni in materia di dati personali, della natura dei settori e delle attività svolte, nonché della fase di transizione che l'Agenzia attraversa.

Data la natura dell'ENEA (che svolge prevalentemente attività di ricerca e innovazione tecnologica) e il perdurare della fase di transizione, nel 2011 non è stata prevista la



pubblicazione dei dati relativi ai servizi erogati e alla loro qualità. Si è, invece, preso l'impegno di pubblicare tutte le altre informazioni, seguendo le indicazioni riportate nella Delibera CiVIT 105/2010.

All'interno del Programma sono stati individuati puntualmente: le Unità responsabili di ciascuna tipologia di dati, la periodicità degli aggiornamenti, nonché l'*iter* procedurale per la raccolta, il trattamento dei dati e il costante aggiornamento e monitoraggio degli stessi, ad opera del Referente per la trasparenza.

Sul sito istituzionale ENEA è stata realizzata, nella prima metà di febbraio 2011, la Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito", strutturata secondo le indicazioni della Delibera CIVIT 105/2010 (in particolare nel paragrafo 4.2), collocata come sottosezione della Sezione: "L'ENEA" e richiamata anche con un *banner* nella *home page*.

Nel corso del 2011 il sito istituzionale ENEA è stato inoltre totalmente rinnovato. L'innovazione maggiore è stata di tipo tecnologico: il nuovo sito ENEA – pubblicato alla fine del mese di maggio 2011 – è un sito dinamico realizzato con il *Content Management System (CMS) open source*. Sono stati introdotti cambiamenti anche nell'architettura del sito e nell'organizzazione dei contenuti, per tenere conto delle trasformazioni in corso nelle attività dell'Agenzia. È stato, comunque, salvaguardato quanto richiesto in tema di trasparenza in termini di quantità e qualità di informazioni e di evidenza all'interno del sito. Nel nuovo sito ENEA la struttura della sezione "Trasparenza, integrità e merito" è rimasta immutata; in essa sono stati pubblicati tutti i dati previsti nel Programma, aggiornati periodicamente con la cadenza indicata nel Programma stesso (per i dettagli si rimanda alle Griglie A1 e A2).

I più importanti dati che risultano ancora mancanti sono:

- Elenco delle tipologie di procedimento svolte da ciascun ufficio di livello dirigenziale non generale, il termine per la conclusione di ciascun procedimento ed ogni altro termine procedimentale, il nome del responsabile del procedimento e l'unità organizzativa responsabile dell'istruttoria e di ogni altro adempimento procedimentale, nonché dell'adozione del provvedimento finale;
- Scadenze e modalità di adempimento dei procedimenti individuati ai sensi degli articoli 2 e 4 della l. n. 241 del 1990 s.m.i.;

in quanto le recenti trasformazioni avvenute all'interno dell'Agenzia hanno reso necessario l'aggiornamento del "Regolamento di attuazione della L. 241/90. Procedimento amministrativo". Tale Regolamento è ancora in fase di revisione.

L'Agenzia ha previsto la pubblicazione di alcuni ulteriori dati per i quali non esiste uno specifico obbligo ed ha contestualmente provveduto alla pubblicazione, nonché al costante monitoraggio ed aggiornamento degli stessi. Di seguito si riporta l'elenco dei citati dati:

- nella sezione Organizzazione: Pari opportunità.
- nella sezione Personale: Dati statistici.

L'*iter* procedurale messo a punto - in fase di predisposizione del Programma - per la raccolta e il trattamento dei dati, nonché l'individuazione delle Unità responsabili di ciascuna tipologia di

dati e della periodicità degli aggiornamenti ha consentito al Referente per la trasparenza il costante aggiornamento e monitoraggio dei dati pubblicati.

Nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013, oltre alla raccolta e pubblicazione dei dati nel sito istituzionale, erano previste una serie di iniziative atte a migliorare il livello di trasparenza all'interno dell'Agenzia, a coinvolgere ed a rilevare il livello di interesse dei principali *stakeholder*:

- a. Elaborazione di un questionario per la raccolta di osservazioni e suggerimenti;
- b. Diffusione del questionario all'interno ed all'esterno dell'ENEA;
- c. Prima analisi di tutti i suggerimenti raccolti attraverso i vari canali ed introduzione di interventi migliorativi;
- d. Incontri con i principali *stakeholder*;
- e. Raccolta e analisi dei dati di accesso alla "Sezione Trasparenza, valutazione e merito";
- f. Definizione piano di azione per ottimizzare a livello tecnico le modalità di pubblicazione dei dati nel nuovo sito istituzionale ENEA;
- g. Prima Giornata della Trasparenza.

Quasi tutte le iniziative previste hanno incontrato ostacoli e non sono state realizzate in maniera completa.


Per quanto riguarda le azioni previste ai punti e. ed f., la realizzazione del nuovo sito istituzionale ENEA (mediante una tecnologia molto avanzata e complessa) ha messo in luce la necessità di acquisire maggiori competenze tecniche sulla tecnologia per poter poi pianificare e attuare interventi migliorativi nella fruibilità delle informazioni pubblicate.

In merito ai punti a.-d., nel corso dell'anno si è valutato che tali iniziative non sarebbero state efficaci, se limitate alla pubblicazione dei dati obbligatori per legge (tra cui non erano inizialmente previsti i dati relativi ai servizi erogati e alla loro qualità) e se rivolte ad un destinatario troppo generico.

Si è maturata, pertanto, la convinzione che, data la specificità dell'ENEA, che differisce sostanzialmente dalle Amministrazioni pubbliche che erogano prevalentemente servizi ai cittadini, fosse necessario ripensare la "filosofia" generale delle iniziative legate alla trasparenza per l'Agenzia. Si è pertanto individuato un numero significativo di "Stakeholder/Servizi dedicati/Unità interessate" intorno ai quali costruire (nel corso del 2012) specifici percorsi di coinvolgimento e confronto finalizzati a migliorare - in termini di trasparenza ed efficacia - i servizi resi. Le finalità di carattere generale sono, in linea di massima, le seguenti: l'individuazione delle esigenze degli *stakeholder* e/o la verifica del soddisfacimento delle attese; l'individuazione dei punti di debolezza; il miglioramento dei servizi resi. Ciò comporterà per il futuro l'organizzazione di Giornate per la Trasparenza, dedicate specificamente ad una tipologia di *stakeholder*.

In generale, nel corso del 2011, grazie all'azione sinergica effettuata dall'OIV e dal Referente per la trasparenza, è cresciuta significativamente, all'interno dell'Agenzia, la "sensibilità" e l'attenzione ai temi della trasparenza e dell'integrità, soprattutto nelle Unità organizzative

me 4



maggiormente coinvolte nei processi e nelle iniziative. Si è in questo modo creato un clima favorevole alla ideazione e pianificazione di obiettivi e iniziative più ambiziosi, che vadano oltre il puro adempimento formale nella direzione dell'accessibilità totale.

Tra gli obiettivi non formulati espressamente nel Programma 2011-2013, ma che concorrono a dare valore al concetto di trasparenza, si cita, come esempio significativo, la realizzazione di un sito intranet dedicato alla "Gestione dei progetti europei" a cura delle Unità Centrale Pianificazione e Controllo e dall'Unità Comunicazione (UCREL-COM). Il sito costituisce una prima risposta concreta alle criticità più volte evidenziate dai ricercatori ENEA sulla necessità di disporre di un unico strumento per l'acquisizione delle informazioni utili per la gestione dei progetti europei (circolari interne, procedure di calcolo dei costi, documenti comunitari, *form* già compilate, contatti e referenti) e l'accesso ai sistemi informatici di supporto aziendale (*WebGest*, *Time-sheet*, etc.). Tale strumento si collega con l'obiettivo di migliorare la capacità ENEA di attrazione dei finanziamenti internazionali, contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo strategico "Noi vogliamo migliorare la *performance* dei progetti di ricerca internazionali per l'attuazione dei Piani di azione europei" previsto nel Piano della *performance* 2011.

La prima Giornata della Trasparenza si è svolta presso la sede legale dell'Agenzia in data 13/12/2011. La giornata è stata finalizzata alla presentazione del Piano e della Relazione sulla performance, è stata l'occasione per condividere *best practice* ed esperienze, per confrontarsi su modelli di indagine sul personale, il clima lavorativo e l'organizzazione del lavoro, per discutere dei sistemi di valutazione adottati e dare voce agli *stakeholder* dell'Agenzia.

L'obiettivo dell'incontro è stato duplice, da un lato, quello di far conoscere e lanciare pubblicamente il dibattito su questi temi all'interno dell'ENEA e dall'altro, quello di riflettere sul tema della valutazione in organizzazioni come l'ENEA, che annoverano nella propria *mission* sia le funzioni di ricerca, che quelle di Agenzia tipiche di enti strumentali a supporto della Pubblica Amministrazione, del sistema delle imprese e dei cittadini.

La valutazione della performance gestionale, da un lato, e della qualità della produttività scientifica, dall'altro, devono trovare nell'ENEA e in molti altri Enti Pubblici di Ricerca non vigilati dal MIUR, un'armonica sintesi, in grado di valorizzare nel modo migliore le diverse professionalità esistenti al proprio interno.

5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Il ruolo specifico e unico che riveste l'ENEA nel quadro della ricerca pubblica, comprende insieme alle funzioni di ente di ricerca tecnologica, le funzioni di "Agenzia" a supporto del "sistema Paese" (PA, sistema della produzione e dei servizi, cittadinanza). In questo quadro l'adozione di una prima "Carta dei Servizi" dell'ENEA, anche se limitata ai servizi di radioprotezione, rappresenta un'esperienza che potrà via via essere estesa a tutte le altre prestazioni tecnico-scientifiche erogate dall'Agenzia, che si è cominciato a censire in modo complessivo, partendo dal Centro di Ricerca di Bologna, particolarmente vocato.



Anche nell'accezione ENEA, la "Carta dei Servizi" rappresenta il patto tra l'Agenzia ed gli utenti, e mette al centro le esigenze della clientela a tutela dei propri diritti. È uno strumento di *empowerment* al servizio dell'utente che gli consente un coinvolgimento diretto nella valutazione della qualità dei servizi erogati. Inoltre permette all'Agenzia sia la valorizzazione degli "operatori del servizio" come risorsa, che degli utenti come portatori di interesse, a supporto di una strategia di qualità complessiva dell'Agenzia. L'obiettivo finale è quello di migliorare i livelli di qualità dei servizi attraverso la standardizzazione e la trasparenza delle procedure interne ed una sempre maggiore aderenza ai bisogni e alle aspettative dei clienti. Una guida analitica inerente ai servizi di Radioprotezione ENEA è stata stilata e completata di tariffario. E' stata altresì condotta un'accurata indagine di *Customer Satisfaction* (C.S.), al fine di procedere alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi attraverso modalità interattive.

L'offerta di servizi di radioprotezione riguarda, nello specifico, le radiazioni ionizzanti ai fini della tutela della sicurezza e della salute durante il lavoro. In questo ambito, l'Istituto di Radioprotezione (IRP) risponde alle esigenze ENEA per quanto concerne la sorveglianza fisica di radioprotezione (D.Lgs. 230/95 s.m.i.) e svolge attività di ricerca e sviluppo nel settore della radioprotezione. I servizi offerti dall'IRP, in una ampia rete di laboratori distribuita nei diversi centri ENEA, permettono di affrontare tutte le problematiche connesse alla misura della radioattività per scopi radioprotezionistici con l'impiego delle più aggiornate tecniche e metodologie di analisi e misura. L'obiettivo della Radioprotezione consiste nel preservare gli individui dagli effetti dannosi e nocivi - per la loro salute - dalle radiazioni. Il suo fine ultimo è la riduzione dell'esposizione della persona e della popolazione alle contaminazioni radioattive, mediante una serie di prassi, principi e procedure, nonché attraverso tecnologie e modalità operative descritte in dettaglio nella carta dei servizi.

La modalità con cui sono state svolte le indagini sulla soddisfazione dell'utenza prescelta è stata quella di somministrare ai principali clienti dell'ENEA, opportunamente divisi in *cluster* omogenei, un apposito questionario di rilevazione della soddisfazione del cliente, i cui esiti sono stati presentati e discussi nel corso della I Giornata della Trasparenza ENEA. La tipologia di questionario consente di rilevare parziali insoddisfazioni dell'utente/cliente e in particolare di capire da cosa derivino eventuali aspetti di insoddisfazione o parziale soddisfazione, potendo, al contempo identificare più facilmente il ventaglio di strategie possibili per migliorare il servizio di radioprotezione e così accrescere il livello di soddisfazione del cliente.

6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il coinvolgimento dei principali *stakeholder* dell'Agenzia nelle quattro fasi del ciclo di gestione della *performance*, - definizione degli obiettivi, comunicazione della strategia dell'amministrazione, comunicazione dei risultati raggiunti, definizione degli standard di qualità — e nell'elaborazione del Programma triennale per la trasparenza e integrità, nel processo di individuazione dei dati da pubblicare e nell'attuazione delle Giornate della trasparenza, appare alquanto disomogeneo, soprattutto distinguendo tra *stakeholder* interni ed esterni.

me a [signature]

Questo non può che rendere parziali i risultati attesi da un processo pure molto oneroso in termini di risorse umane dedicate. La **praticabilità e sostenibilità economico finanziaria delle azioni di seguito proposte devono essere valutate con l'organo di vertice.**

Si propone di:

1. **Adeguare il sistema informativo** per rispondere agli adempimenti CiVIT e fornire ai responsabili della struttura uno strumento di lavoro agile per la pianificazione degli obiettivi, per la valutazione e il controllo interno. Si auspica la realizzazione di una piattaforma informatica integrata che migliori il dialogo tra i diversi *data-base* (*Sistema contabile SCI, Sistema del personale SPI, sistema di time-sheet, WebGest, Progeco, brevetti, pubblicazioni, articoli, libri, edizioni scientifiche, impianti, convegni, etc.*).
2. **Migliorare la struttura del Piano strategico**, in particolare per gli aspetti di corrispondenza tra obiettivi e risorse, di comprensibilità per gli stakeholder esterni/interni e di rendicontabilità dei progetti verso la committenza.
3. **Incrementare la cultura strategica all'interno dell'Agenzia**: una delle criticità riscontrate è consistita nella difficoltà, per i responsabili, di esplicitare gli obiettivi operativi con riferimento all'albero della *performance*. Al riguardo, si ritiene utile uno specifico intervento rivolto ai responsabili.
4. **Raccordare il ciclo di gestione della Performance** previsto dal Dlgs. 150/09 con il sistema di Pianificazione e controllo dell'Agenzia, nonché col ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio ai sensi dell' art. 19 del Dlgs. 91/2011.
5. **Incrementare le occasioni pubbliche di comunicazione** e confronto in giornate dedicate alla *performance* e alla **trasparenza** al fine di informare gli stakeholder esterni sulle attività tipiche di ENEA e di sensibilizzare gli stakeholder interni ad un *modus operandi* trasparente prevenendo ogni forma di inerzia nel fornire i dati richiesti al Referente della Trasparenza. L'accessibilità totale dei dati dell'amministrazione va trasmessa come valore da difendere la cui importanza non può che affermarsi sempre di più in una PA efficiente, al servizio del cittadino che fa della misurazione e della valutazione una propria *best practice*.

9 ALLEGATI

- A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della Trasparenza;
- A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;
- B. Documento di Attestazione.