



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

# **Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

**Luglio 2023**

## INDICE

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. L'AGENZIA ENEA .....</b>	<b>6</b>
Organi di governo e quadro regolamentare interno .....	7
Struttura organizzativa .....	8
<b>2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ENEA.....</b>	<b>10</b>
2.1 La Pianificazione .....	17
2.2 Il Monitoraggio .....	22
2.3 La Misurazione .....	24
2.4 La Valutazione .....	28
2.5 Confronto tra valutato e valutatore .....	30
2.6 Calibrazione dei giudizi .....	30
2.7 La procedura di Conciliazione .....	31
<b>3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Valutazione partecipativa .....	38
<b>4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>39</b>
4.1 Valutazione della Performance del Direttore Generale .....	39
4.2 Valutazione della Performance dei titolari di posizioni di responsabilità di strutture organizzative e di altro personale .....	43
<b>5. LA REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>50</b>
<b>APPENDICE 1 - STRUTTURE DI PRIMO LIVELLO .....</b>	<b>51</b>

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Struttura organizzativa ENEA.....	9
Figura 2 - Schema dell'albero della performance .....	18

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Ciclo della performance - Pianificazione e Monitoraggio Obiettivi riferiti all'anno T .....	13
Tabella 2 - Ciclo della performance - Misurazione e Valutazione Obiettivi riferiti all'anno T-1 .....	15
Tabella 3 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Pianificazione .....	20
Tabella 4 - Format della Relazione di Monitoraggio .....	23
Tabella 5 - Format della Relazione di consuntivazione del Responsabile di Struttura tecnico-scientifica di I livello .....	25
Tabella 6 - Format della Relazione di consuntivazione del Responsabile di Struttura amministrativa di I livello .....	26
Tabella 7 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Misurazione .....	27
Tabella 8 - Associazione tra Tipologie di Strutture valutate e Valutatori.....	29
Tabella 9 - Associazione tra Categorie di dipendenti valutate e Valutatori .....	29
Tabella 10 - Valutazione della performance organizzativa - Prospetto riepilogativo sequenza fasi e soggetti deputati alla valutazione.....	35
Tabella 11 - Scheda Obiettivi - Fase della Valutazione .....	37
Tabella 12 - Criteri di valutazione con relativo peso della performance individuale del Direttore Generale .....	41
Tabella 13 - Direttore Generale. Catalogo dei comportamenti attesi.....	41
Tabella 14 - Criteri di valutazione della performance individuale.....	43
Tabella 15 - Performance individuale dei Titolari di incarichi dirigenziali e Responsabili di Strutture organizzative - Catalogo dei comportamenti attesi .....	47
Tabella 16 - Performance individuale dei dipendenti livelli I-VIII non Responsabili di Strutture organizzative - Catalogo dei comportamenti attesi.....	49
Tabella 17 - Revisione SMVP - Azioni e responsabilità .....	50

## **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 (nel seguito SMVP o Sistema).

Il Sistema è un insieme di metodologie e processi volto ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, monitoraggio, 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 l'opportunità di conseguire un miglioramento continuo della propria azione in termini di valore pubblico generato, efficacia ed efficienza.

Il presente Sistema tiene conto delle osservazioni formulate dall'OIV nel corso delle valutazioni espresse in merito alla Relazione sulla Performance, e rispetto al precedente Sistema include come principali modifiche le variazioni dovute alla introduzione in ENEA della figura del Direttore generale conseguente alla separazione delle funzioni di indirizzo politico amministrativo- attribuite al Presidente e al Consiglio di amministrazione- da quelle gestionali, affidate al Direttore generale. A quest'ultimo spetta la attribuzione alle Strutture di primo livello (sia dirigenziali che non dirigenziali), degli obiettivi di performance, e quindi la valutazione della performance individuale dei relativi Dirigenti e Responsabili, nonché la valutazione del personale non titolare di incarichi di responsabilità all'interno delle Strutture di I livello non dirigenziali, come anche richiesto da ultimo dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato – Ispettorato Generale per gli Ordinamenti del Personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico.

Il Sistema è altresì in linea con quanto previsto dalla Carta europea dei ricercatori, non prevedendo di valutare la qualità della ricerca dei singoli ricercatori, ma gli aspetti organizzativi, il raggiungimento degli obiettivi specifici e annuali inclusi nel PIAO relativamente alle Strutture, il conseguimento degli obiettivi individuali attribuiti ai loro Responsabili, nonché i comportamenti attesi relativamente a tutto il personale, indipendentemente se sia o no titolare di incarichi dirigenziali o di responsabilità di struttura, in base a criteri oggettivi e procedure di condivisione descritti nel Sistema.

## INTRODUZIONE

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del SMVP approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 52/2020/CA del 3 settembre 2020. In esso sono state recepite le prescrizioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, le indicazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione, i recenti cambiamenti che hanno riguardato l'Agenzia e la sua organizzazione, e le modifiche introdotte nel ciclo della performance.

Il documento 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, e tiene conto:

- del mandato istituzionale, degli altri compiti assegnati ex lege all'ENEA e della "Direttiva generale concernente lo svolgimento delle funzioni e dei compiti dell'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile – ENEA", emanata dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica il 19 luglio 2022;
- del quadro normativo di riferimento, con particolare riguardo al d.lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - come novellato dal d.lgs. 74/2017 - e al DPR 105/2016 che disciplina le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni;
- del documento Misurazione e valutazione della performance ENEA – Linee guida per una gestione integrata, approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 49/2016/CA del 28 settembre 2016 e delle precedenti versioni del SMVP approvate con le Delibere del Consiglio di Amministrazione n. 16/2019/CA del 13 marzo 2019 e n. 52/2020/CA del 3 settembre 2020, nonché di quanto emerso nella loro applicazione;
- del documento del Dipartimento della funzione pubblica Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – Ministeri, N. 2, dicembre 2017;
- del documento del Dipartimento della funzione pubblica Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, N. 4, novembre 2019;
- del documento del Dipartimento della funzione pubblica Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, N. 5, dicembre 2019;
- del D.L. 80/2021 che introduce il Piano integrato di Attività ed organizzazione (PIAO), e del DPR n. 81 del 24 giugno 2022, che stabilisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO nel quale confluiscono molti dei documenti programmatici, tra cui il Piano della Performance (PP).

Il documento ha inizio con una presentazione sintetica dell'ENEA (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 e individuale. L'ultimo capitolo riguarda la revisione del Sistema.

## 1. L'AGENZIA ENEA

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'ENEA è tra gli enti pubblici di ricerca di cui al d.lgs. n. 218/2016<sup>1</sup>.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico e gode di autonomia scientifica, statutaria, regolamentare, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile per lo svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate dall'art. 37 della Legge n. 99/2009<sup>2</sup>, come novellato dall'art. 4 della Legge n. 221/2015<sup>3</sup>.

L'art. 2, comma 6, del D.L. 1° marzo 2021, n. 22, convertito, con modificazioni, in Legge 22 aprile 2021, n. 55<sup>4</sup>, pone l'ENEA sotto la vigilanza del Ministero della Transizione Ecologica (MiTE), ora Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE).

L'Agenzia ha ereditato le risorse, le competenze e la tradizione di ricerca e sviluppo dell'Ente per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile che, nato nel 1952 come Comitato Nazionale per le Ricerche Nucleari (CNRN) e diventato successivamente Comitato Nazionale per l'Energia Nucleare (CNEN) e poi ENEA, ha adattato nel tempo la propria missione alla politica energetica e alle frontiere dell'innovazione tecnologica e del mercato.

L'Agenzia ha ruoli di presidio istituzionale in settori che coprono spazi di ricerca interdisciplinari e di grande rilievo, affidati mediante provvedimenti legislativi.

Il d.lgs. n. 115/2008<sup>5</sup> assegna all'ENEA le funzioni di Agenzia Nazionale per l'Efficienza energetica, riferimento nazionale nei confronti della pubblica amministrazione, cittadini, imprese e territorio. In tale ruolo rende disponibili metodologie e soluzioni innovative e attività di supporto tecnico-scientifico per l'uso efficiente dell'energia, la riduzione dei consumi energetici e l'ottimizzazione dei processi.

All'interno dell'ENEA opera l'Istituto Nazionale di Metrologia delle Radiazioni Ionizzanti (INMRI-ENEA) per la ricerca sui metodi e gli strumenti di misura delle radiazioni ionizzanti, con particolare riferimento alle necessità di radioterapia, radiodiagnostica e radioprotezione. Ai sensi della Legge n. 273/1991<sup>6</sup>, l'INMRI 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.

---

<sup>1</sup> d.lgs. 25 novembre 2016, n. 218: "Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell'articolo 13 della L. 7 agosto 2015, n. 124".

<sup>2</sup> L. 23 luglio 2009, n. 99: "Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia".

<sup>3</sup> L'art. 37 - Istituzione dell'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile - ENEA - della L. 23 luglio 2009, n. 99, è stato sostituito dall'art. 4 della L. 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>4</sup> Decreto-legge 1° marzo 2021: "Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri", convertito, con modificazioni, in Legge 22 aprile 2021, n. 55.

<sup>5</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>6</sup> L. 11 agosto 1991 n. 273: "Istituzione del sistema nazionale di taratura".

Il decreto interministeriale MIUR-MiSE del 30 settembre 2010<sup>7</sup>, con la ridefinizione del sistema di gestione del Programma Nazionale di Ricerche in Antartide (PNRA), affida all'ENEA il compito dell'attuazione delle spedizioni in Antartide, nonché le azioni tecniche; tale compito è stato confermato dal nuovo decreto MUR-MiTE del 20 luglio 2022 n. 170 che assegna direttamente all'ENEA, e non più tramite il CNR, i fondi del programma per le attività di sua competenza. Il d.lgs. 31 luglio 2020, n. 101, affida all'ENEA il ruolo di gestore del Servizio Integrato per la gestione delle sorgenti dismesse e dei rifiuti radioattivi di origine non elettronucleare, che garantisce tutte le fasi del ciclo di gestione delle sorgenti non più utilizzate, anche "orfane", rinvenute sul territorio.

### **Organi di governo e quadro regolamentare interno**

Nel 2016, con la nomina del Consiglio di Amministrazione, è stata restituita piena operatività all'Agenzia ed è iniziata la definizione del quadro regolamentare, con lo Statuto e i Regolamenti del Personale, di Amministrazione, finanza e contabilità e di Organizzazione.

Con decreto interministeriale sono state poi definite le risorse umane, finanziarie e strumentali.

Lo Statuto - approvato dal Consiglio di Amministrazione ENEA il 23 febbraio 2017 con delibera n. 5/2017/CA, aggiornato con le modifiche approvate in via definitiva dal CdA il 30 aprile 2019 (Delibera n. 30/2019/CA), revisionato ai sensi del decreto-legge 1° marzo 2021, n. 22, il 31 marzo 2021 (Delibera 24/2021/CA), e aggiornato il 1° settembre 2021 (Delibera 40/2021/CA) e il 21 dicembre 2021 (Delibera 60/2021/CA) - disciplina l'ordinamento giuridico dell'ENEA, individua le finalità istituzionali e le attività, definisce le funzioni degli organi, la vigilanza e il controllo, i principi di organizzazione, gli strumenti, nonché le risorse finanziarie e di personale per il perseguimento delle finalità istituzionali. L'art. 24 del D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla Legge 29 giugno 2022, n. 79 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", ha istituito la figura del Direttore Generale, con separazione delle funzioni gestionali da quelle di rappresentanza legale e istituzionale dell'Agenzia, concentrate precedentemente nella figura del Presidente. Con Delibera 42/2022/CA il Consiglio di Amministrazione ha approvato la revisione dello Statuto ENEA ai sensi della predetta norma di legge.

Sono organi dell'ENEA:

- a) il Presidente;
- b) il Consiglio di Amministrazione (CdA);
- c) il Collegio dei Revisori dei conti;
- d) il Consiglio tecnico-scientifico (CTS).

Il Presidente svolge funzioni di rappresentanza legale e istituzionale dell'ENEA.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'ENEA ed esercita poteri di programmazione e controllo strategico.

Il Collegio dei Revisori dei conti vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie, provvede agli altri compiti ad esso demandati dalla normativa vigente ed opera ai sensi e con le modalità stabilite dal decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123 e successive modificazioni.

---

<sup>7</sup> Decreto Interministeriale MIUR-MiSE del 30 settembre 2010: "Rideterminazione dei soggetti incaricati dell'attuazione, delle strutture operative, dei compiti e degli organismi consultivi e di coordinamento, delle procedure del programma di ricerche in Antartide nonché delle modalità di attuazione e della disciplina dell'erogazione delle risorse finanziarie".

Il Consiglio tecnico-scientifico è un organo con funzioni propositive e consultive sulle attività di ricerca dell'ENEA.

La responsabilità della gestione dell'ENEA è in capo al Direttore generale che ha il ruolo di sovraintendere e coordinare le attività/risorse dell'Agenzia assicurandone gli obiettivi connessi alla sua missione e definendone le strategie.

La programmazione delle attività è contenuta nel Piano Triennale di Attività (PTA), aggiornato annualmente, con il quale è determinato anche il fabbisogno di personale. Il PTA, sul quale il CTS esprime il proprio parere, viene deliberato dal Consiglio di Amministrazione, e quindi trasmesso per l'approvazione al Ministero vigilante.

Nell'ottica di una strategia integrata delle attività di programmazione, il PIAO è predisposto con tempi e contenuti che lo rendono complementare e coerente con il PTA, ed assorbe il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)*, il *Piano della Performance*, il *Piano triennale dei fabbisogni del personale* e il *Piano di Azioni Positive (PAP)* dedicato alle politiche di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Al personale ENEA si applica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del comparto Istruzione e Ricerca, sottoscritto nel 2018 per il triennio 2016-2018 per il personale non dirigente. Per il triennio 2019-2021, in data 6 dicembre 2022 è stato sottoscritto il CCNL sui principali aspetti del trattamento economico.

### **Struttura organizzativa**

Il Consiglio di Amministrazione, con Delibera n. 2/2020/CA del 14 gennaio 2020, ha approvato il Regolamento di Organizzazione, emanato ai sensi dell'art. 3, comma 3 e dell'art. 4 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218 con cui si definisce e si manifesta l'organizzazione tecnico-scientifica e amministrativa dell'ENEA in conformità ai principi di cui al decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91, al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, allo Statuto ENEA nonché ai principi e disposizioni del codice civile per quanto compatibile. Il Regolamento è stato successivamente revisionato, in coerenza con le modifiche apportate allo Statuto relativamente alla separazione delle funzioni gestionali da quelle di rappresentanza legale ed istituzionale dell'Agenzia, con delibera n. 29/2023/CA del 30/03/2023. Nel Regolamento revisionato è stata disciplinata la Direzione Generale, struttura organizzativa apicale.

La struttura organizzativa di primo livello dell'ENEA, sottordinata alla Direzione generale, è articolata in:

- a) Dipartimenti, di natura dirigenziale
- b) Direzioni tecniche, di natura dirigenziale
- c) Direzioni amministrativo-gestionali, di natura dirigenziale
- d) Strutture amministrative dirigenziali
- e) Strutture tecniche non dirigenziali
- f) Strutture amministrative non dirigenziali.

Il coordinamento e il controllo delle Strutture organizzative di livello dirigenziale sono delegati a Dirigenti di II fascia; le strutture tecniche non dirigenziali sono strutture tecnico-scientifiche di particolare rilievo.

Ai Dipartimenti, che si articolano fino a tre livelli organizzativi, sono attribuite funzioni ed attività a carattere tecnico-scientifico rispondenti alle linee programmatiche prioritarie dell'ENEA.

Le Direzioni tecniche hanno il compito di promuovere le conoscenze scientifiche e tecnologiche dell'ENEA con l'obiettivo di cogliere e sostenere le iniziative di finanziamento. Si possono articolare fino a tre livelli organizzativi.

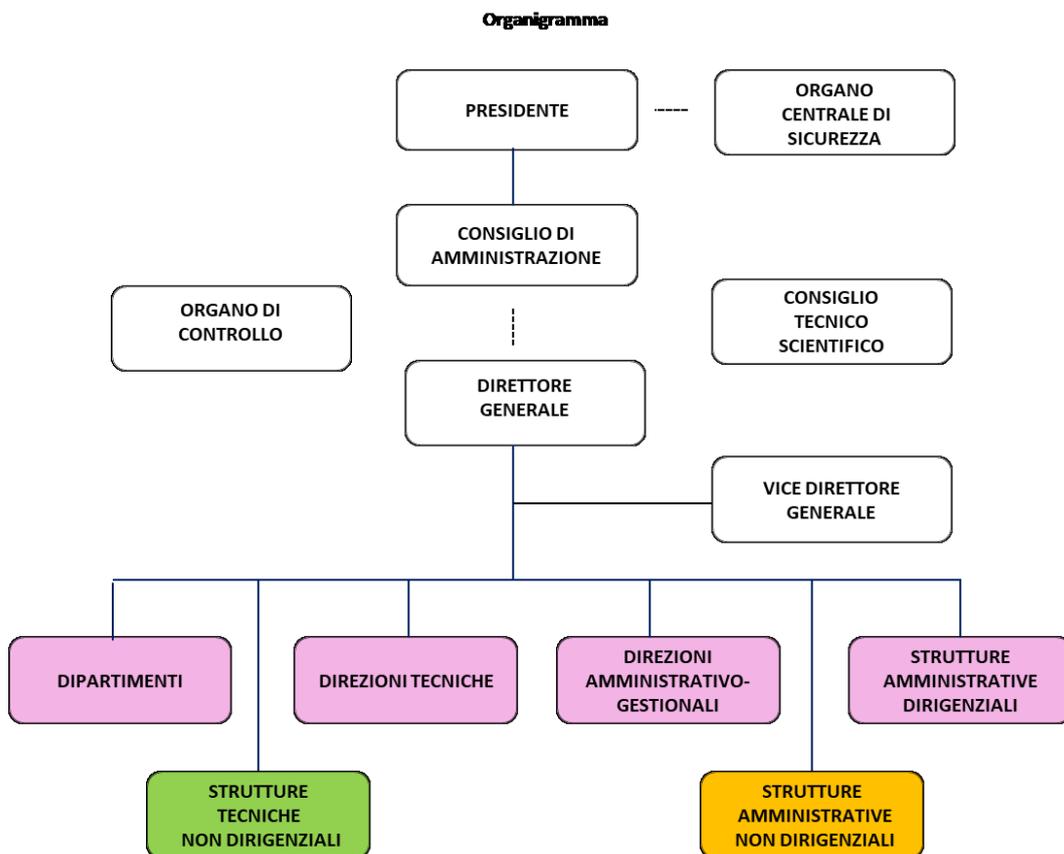
Le Direzioni amministrativo-gestionali svolgono funzioni e attività di interesse generale comuni all'organizzazione dell'Agenzia, assicurando elevati livelli di competenza e di efficienza, efficacia ed economicità. Si articolano fino a due livelli organizzativi.

Le Strutture amministrative dirigenziali si possono articolare fino a due livelli organizzativi e sono finalizzate alla gestione coordinata di processi e allo svolgimento di specifici compiti e funzioni previsti dalla normativa vigente.

Le Strutture tecniche non dirigenziali di primo livello sono preposte all'attuazione di specifiche missioni, mentre quelle amministrative assicurano il supporto agli organi dell'Agenzia e la promozione e diffusione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche. Entrambe le tipologie di strutture si possono articolare in Unità settoriali di terzo livello organizzativo.

Nella figura 1 è riportata una rappresentazione schematica della struttura organizzativa attuale dell'ENEA; l'elenco completo delle Strutture di primo livello appartenenti alle varie categorie è riportato nell'Appendice 1.

**Figura 1 - Struttura organizzativa ENEA**



## 2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ENEA

Il ciclo di gestione della performance consta di più fasi, descritte nel dettaglio nei paragrafi successivi:

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 di previsione*), e allocazione delle risorse. La fase si chiude con la predisposizione e l'adozione del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*, nel quale è assorbito il Piano della Performance.
2. *Monitoraggio* degli obiettivi in corso d'esercizio, con attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. *Misurazione*, tramite gli indicatori, del grado di raggiungimento degli obiettivi;
4. *Valutazione* della performance organizzativa e individuale.

Il ciclo si conclude con la fase di rendicontazione dei risultati attraverso 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, collegati l'uno all'altro: i risultati di un ciclo, infatti, seppure preliminari, influenzano la pianificazione relativa a quello successivo.

Con riferimento al ciclo della performance in ENEA, le tabelle che seguono rappresentano una schematizzazione temporale delle fasi relative a due cicli: 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 della Performance, si sviluppa con le fasi di pianificazione e monitoraggio nell'anno T e si conclude nell'anno T+1 con le fasi di misurazione e valutazione; 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.

Nelle Tabelle 1 e 2, oltre ad essere descritte le azioni da compiere e i relativi tempi, sono indicati i soggetti coinvolti:

- *Organo di indirizzo politico-amministrativo*, ovvero il Consiglio di Amministrazione, al quale 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'approvazione dei documenti programmatici
- *Organo di gestione*, rappresentato dal Direttore generale, che ha potere generale di proposta verso il Consiglio di Amministrazione anche nell'ambito del ciclo della performance, e provvede a predisporre i bilanci preventivi e consuntivi, a determinare i programmi generali per realizzare le finalità istituzionali dell'ENEA, ad attribuire le funzioni dei/delle dirigenti, nel rispetto delle procedure comparative e concorsuali vigenti, ai responsabili e alle altre strutture non dirigenziali che riportano direttamente alla funzione di Direttore/Direttrice Generale; ad attribuire le risorse necessarie per l'attuazione dei programmi e dei progetti, a coordinare la predisposizione del programma triennale del fabbisogno di personale, ad assegnare gli obiettivi ai responsabili delle Strutture di primo livello e ad effettuare la valutazione della performance organizzativa delle Strutture di primo livello e la valutazione della performance individuale dei loro Responsabili (Dirigenti e non). Nel caso delle Strutture di primo livello non dirigenziali, il Direttore generale

provvede anche ad effettuare la valutazione della performance individuale di tutti i dipendenti, sentito il parere dei diretti responsabili. Ai sensi dell'Art. 9 dello Statuto dell'ENEA, revisionato con Delibera n. 44/2022/CA del 22 Giugno 2022, come previsto del Decreto-Legge 30 aprile 2022, n. 36, la responsabilità della Gestione dell'ENEA è in capo al Direttore generale.

- *Direttori e Responsabili delle Strutture di I livello*, artefici del processo di programmazione degli obiettivi e delle attività, della loro gestione e del conseguimento dei risultati. In particolare, sulla base degli indirizzi strategici ricevuti e della prima ripartizione delle risorse finanziarie, sentiti i Responsabili delle Strutture sottordinate, elaborano e propongono gli obiettivi di competenza e, successivamente all'approvazione dei documenti di programmazione da parte del Consiglio di amministrazione, assegnano gli obiettivi e le relative risorse ai Responsabili che ad essi riportano. I Direttori delle Strutture di livello dirigenziale provvedono, inoltre, ad effettuare la valutazione della performance delle Strutture organizzative sottordinate e la valutazione della performance individuale dei Responsabili e di tutti i dipendenti di tali Strutture;
- *Amministrazione, Bilancio e Finanza (ABF)*, che assicura l'utilizzo razionale delle risorse 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 supporta il Direttore generale nella predisposizione del Piano Triennale di Attività e dei contenuti programmatici dei documenti di Bilancio nonché nell'attuazione degli adempimenti connessi alla disciplina sulla performance, in particolare: in fase di programmazione, nella individuazione di obiettivi, indicatori e target e nella redazione del *PIAO*; nella fase di Monitoraggio e in quella di Misurazione della Performance, attraverso il coordinamento della raccolta e l'analisi dei contributi delle Strutture organizzative, fino alla redazione della *Relazione*. Coordina, inoltre, la Rete dei referenti per la performance (di cui si parlerà nel seguito) e contribuisce 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) effettua la valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia nel suo complesso (art. 7 comma 2 lettera a) del d.lgs. 150/2009 e s.m.i.);
  - v) formula una proposta di valutazione annuale del Direttore generale che trasmette all'organo di indirizzo politico-amministrativo;

- v) verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi all'Organo di indirizzo politico-amministrativo (Art. 6 del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017);
  - vi) supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale;
  - vii) monitora su base triennale la coerenza del piano dei fabbisogni di personale e gli obiettivi di performance.
- *Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (UVER-STP)*, che assicura all'OIV il 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 e studiando e proponendo strumenti innovativi per la misurazione delle performance. La collocazione della struttura 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>8</sup>;
  - *Rete dei referenti per la performance*, costituita dai rappresentanti delle Strutture di I livello con competenze specifiche sulla disciplina della performance, che collaborano con STAV e UVER-STP, oltre che con i Responsabili 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.

---

<sup>8</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 previsti	Responsabile	Altri soggetti coinvolti	Azione	Pianif./ Monit.
1.1	entro il 15 settembre anno T-1	Direttore generale	ABF PER	Direttore generale individua, avvalendosi di ABF e PER, una prima ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) tra le Strutture di I livello e fornisce indirizzi.	P
1.2	entro il 30 settembre anno T-1	Direttori e Responsabili di Strutture di I livello	Responsabili Strutture di II livello	I Direttori dei Dipartimenti e i Responsabili delle Strutture tecnico-scientifiche di I livello, sulla base della prima ripartizione delle risorse e degli indirizzi del Direttore generale, sentiti i Responsabili delle Strutture sottordinate, 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 Strutture "funzionali" di I livello propongono, su base annuale e triennale, gli obiettivi di loro competenza, anche in coerenza con le esigenze delle altre Strutture.	P
1.3	ottobre anno T-1	Direttore generale	ABF PER STAV Rete dei referenti performance	Direttore generale: - valuta ed eventualmente modifica le proposte formulate dai Direttori/Responsabili delle Strutture di I livello, 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 Strutture ad essi preposti. Eventualmente rimodula la ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) tra le Strutture di I livello. - predispone e coordina, avvalendosi di ABF, PER, STAV e della Rete dei referenti per la performance, l'elaborazione della proposta di PTA del triennio T – (T+2). - predispone e coordina, avvalendosi di ABF, l'elaborazione della proposta di Bilancio di previsione del triennio T – (T+2).	P
1.4	entro il 31 ottobre anno T-1	CdA		Il CdA adotta il PTA e il Bilancio di previsione del triennio T – (T+2).	P

1.5	novembre-dicembre anno T-1	Direttore generale Direttori e Responsabili Strutture di I livello	Responsabili Strutture di II livello STAV Rete dei referenti performance	I Direttori e i Responsabili delle Strutture di I livello, insieme ai Responsabili delle Strutture di II livello, partendo dagli obiettivi triennali e annuali definiti nell'ambito del PTA, e tenendo conto dei dati preliminari di consuntivo dell'anno T-1, associano a tutti gli Obiettivi pesi (*), indicatori e target e li propongono al Direttore generale. Il Direttore generale valuta ed eventualmente modifica le proposte, rimodulando ove necessario gli obiettivi, i target e i pesi assegnati a ciascun obiettivo e predispone e coordina l'elaborazione della proposta degli obiettivi di performance da inserire nel PIAO.	P
1.6	entro il 31 gennaio anno T	CdA		Il CdA adotta il PIAO comprensivo degli obiettivi di Performance e relativi indicatori e target	P
1.7	entro 30 gg dall'adozione del PIAO	Direttore generale Direttori e Responsabili Strutture di I livello	Responsabili Strutture di II livello	Il Direttore generale e i Direttori e Responsabili Strutture di I livello assegnano formalmente gli obiettivi alle Strutture sottordinate e pianificano le attività di monitoraggio predisponendo la reportistica per il monitoraggio da parte dell'Amministrazione. Il Direttore generale trasmette la reportistica all'OIV ai fini della verifica dell'andamento della performance.	P M
1.8	entro 30 gg dall'adozione del PIAO	OIV	UVER-STP	L'OIV, ai sensi dell'art. 5 comma 2 del DM 30 giugno 2022, effettua il monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance.	P M
1.9	entro il 10 luglio anno T	Direttori e Responsabili Strutture di I livello	ABF	I Direttori e Responsabili Strutture di I livello inviano al Direttore generale (tramite STAV) una Relazione, in cui sono illustrati: a) i risultati intermedi raggiunti; b) le eventuali criticità nel raggiungimento di alcuni obiettivi e le relative motivazioni; c) la proposta di annullamento o revisione di alcuni obiettivi, anche in termini di indicatori e target; d) l'eventuale proposta di obiettivi aggiuntivi.	M
1.10	entro il 15 luglio anno T	Direttore generale	STAV	Il Direttore generale: - trasmette all'OIV - appena disponibile - il set completo delle Relazioni di cui al punto precedente, ai fini delle azioni di competenza - esamina la documentazione suddetta, approfondendo ove necessario con incontri diretti, e individua possibili interventi correttivi, segnalando all'OIV eventuali criticità.	M

1.11	entro il 25 luglio anno T	OIV	UVER-STP	L'OIV, sulla base degli esiti delle attività di monitoraggio e delle eventuali criticità segnalate, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e segnala la necessità o l'opportunità di eventuali interventi correttivi all'organo di indirizzo politico amministrativo.	M
1.12	entro il 31 luglio anno T	Direttore generale	STAV	Il Direttore generale, individuate, anche sulla base delle segnalazioni dell'OIV, le eventuali proposte di intervento, comunica alle strutture interessate gli esiti del monitoraggio e gli eventuali interventi correttivi. Le eventuali modifiche vengono evidenziate nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento.	M

(\*) 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 riferiti all'anno T-1**

<b>Numer o azione</b>	<b>Tempi previsti</b>	<b>Responsabile</b>	<b>Altri soggetti coinvolti</b>	<b>Azione</b>	<b>Misur./ Valut.</b>
2.1	entro il 28 febbraio anno T	Direttori e Responsabili Strutture di tutti i livelli Direttore generale	AMC STAV	I Direttori e Responsabili delle Strutture organizzative di tutti i livelli effettuano la misurazione dei risultati conseguiti nell'anno T-1 e trasmettono i documenti di consuntivo (Schede e Relazione) al Responsabile della Struttura sovraordinata. In tali documenti, oltre alla quantificazione del livello di raggiungimento dei target previsti, sono illustrate le motivazioni che hanno determinato gli scostamenti tra risultati previsti e ottenuti. In particolare, i Direttori/Responsabili delle Strutture di I livello inviano al Direttore generale (tramite STAV) i documenti di consuntivo relativi agli obiettivi specifici e annuali dell'anno T-1. Il Direttore generale provvede a trasmettere il set completo dei documenti - appena disponibile - all'OIV ai fini della valutazione di competenza.	M
2.2	entro il 31 marzo anno T	Direttori Strutture di livello dirigenziale Direttore generale		I Responsabili delle Strutture di livello dirigenziale effettuano la valutazione della performance organizzativa dell'anno T-1 delle Strutture di II livello sottordinate. Il Direttore generale effettua la valutazione della performance organizzativa dell'anno T-1 delle Strutture di II livello che riportano a Strutture di I livello non dirigenziali.	V

2.3	entro il 30 aprile anno T	CdA		Il CdA approva il Rendiconto Generale dell'anno T-1.	M
2.4	entro il 20 maggio anno T	Direttore generale	STAV	Il Direttore generale: <ul style="list-style-type: none"> <li>- effettua la Valutazione della performance organizzativa dell'anno T-1 delle Strutture di I livello, tenendo conto anche degli esiti della valutazione delle Strutture ad esse sottordinate.</li> <li>- inoltra all'OIV l'esito della Valutazione della performance organizzativa delle Strutture di I e II livello, completa della valutazione degli obiettivi specifici e annuali, e tutti i documenti utili ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia. Avvia e coordina (con il supporto di STAV) l'elaborazione della proposta di Relazione sulla Performance dell'anno T-1.</li> </ul>	V
2.5	entro il 15 giugno anno T	OIV	UVER-STP	Sulla base dei documenti ricevuti e di altri documenti dell'Agenzia che ritenga opportuno utilizzare, l'OIV valuta la performance organizzativa complessiva dell'Agenzia dell'anno T-1	V
2.6	entro il 15 giugno anno T	Direttore generale Direttori Strutture di livello dirigenziale		Il Direttore generale e i Direttori Strutture di livello dirigenziale valutano - con riferimento all'anno T-1 - la <u>performance individuale</u> dei Responsabili e di tutti i dipendenti delle Strutture organizzative sottordinate.	V
2.7	Entro il 20 giugno anno T	CdA		Il CdA adotta la Relazione sulla Performance dell'anno T-1 e la trasmette all'OIV per la validazione.	V
2.8	entro il 30 giugno anno T	Direttore generale	STAV UVER-STP	La Relazione sulla Performance, approvata dal CdA e validata dall'OIV, viene 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. Nel caso degli Enti Pubblici di Ricerca, la pianificazione richiede un numero di fasi e un lasso di tempo adeguati, che vanno da settembre dell'anno precedente – con l'avvio della predisposizione del PTA – all'approvazione del PIAO, prevista per il 31 gennaio del primo anno di riferimento.

Nell'ottica di una strategia integrata delle attività di programmazione, il PIAO è predisposto con tempi, modalità e contenuti che lo rendono complementare e coerente con il PTA - il principale documento di carattere strategico cui la Legge affida la pianificazione delle attività e la determinazione del fabbisogno del personale degli EPR - e con il Bilancio di previsione. Ai sensi del DPR n. 81 del 24 giugno 2022, il PIAO assorbe il *PTPCT*, il *Piano della Performance* e il *PAP* dedicato alle politiche di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Per quanto riguarda il Piano della Performance, già prima dell'introduzione del PIAO, uno dei principali obiettivi dell'ENEA è stato quello di assicurare un coerente e armonico inserimento del ciclo della Performance nel contesto dei documenti di programmazione e di bilancio dell'Agenzia, con l'intento di fornire al cittadino e a tutti i portatori di interesse una rappresentazione chiara di come l'Agenzia sia organizzata e in quali ambiti e su quali attività – declinati in obiettivi da perseguire – intenda operare nel triennio di riferimento.

In questo paragrafo viene descritto il processo di programmazione all'interno dell'ENEA, ma non vengono esplicitati gli obiettivi e gli elementi ad essi associati (pesi, indicatori, ecc.) in quanto sottoposti a verifiche e adattamenti nell'ambito di ogni revisione annuale dei Piani.

Il processo di programmazione in ENEA parte dalla definizione delle aree strategiche di intervento e degli obiettivi tecnico-scientifici del triennio all'interno del PTA, che viene effettuata tenendo conto del mandato conferito all'Agenzia dalla legge istitutiva e da altre disposizioni di legge, delle missioni definite nelle Linee Guida ANVUR, degli indirizzi del Ministero vigilante, dello scenario nazionale e internazionale nei settori dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo economico sostenibile (che la legge n. 221/2015 definisce come ambiti delle attività dell'ENEA), degli impegni che scaturiscono dall'adesione e partecipazione a importanti iniziative avviate nel contesto internazionale, delle indicazioni derivanti da provvedimenti normativi e da Accordi con il Ministero vigilante e con altri Ministeri. Il processo vede coinvolti il Presidente e il CdA, il Direttore Generale, i Direttori dei Dipartimenti e della Direzione ISV, i Responsabili delle Unità tecniche, il Consiglio tecnico-scientifico.

A ciascuna delle Aree strategiche è associata una importante finalità che attiene alla creazione di valore pubblico, inteso come miglioramento del livello di benessere economico e sociale del Paese e le finalità principali dell'Agenzia consistono nel consolidare e rafforzare l'incidenza delle attività condotte nell'ambito di tali Aree.

A partire dal PIAO 2022-2024, ad ogni Area Strategica vengono associati gli Obiettivi Specifici triennali riferiti alle strutture di I livello, che delineano le finalità principali dell'azione ENEA nel suo complesso, nella piena considerazione delle risorse umane e finanziarie disponibili, e con il fine ultimo di creare valore pubblico. Alle Strutture organizzative di II livello vengono assegnati Obiettivi Annuali, concordati tra i Responsabili di primo livello e quelli di livello inferiore -, in un quadro organico e coerente.

Nell'ambito del PIAO 2023 – 2025 sono stati anche individuati gli obiettivi di valore pubblico dell'ENEA, seguendo le indicazioni dell'OIV, che sono stati messi in relazione con gli obiettivi specifici, in un sistema di misurazione che consenta, a partire da questi ultimi, di valutare anche il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico e quindi la performance complessiva di Agenzia da parte dell'OIV.

Lo schema dell'albero della performance, così costruito, è riportato nella figura 2.

**Figura 2 - Schema dell'albero della performance**



Il quadro degli obiettivi specifici individuati nel PTA per le Strutture tecnico-scientifiche viene riportato integralmente nell'ambito del PIAO e completato con gli obiettivi a carattere gestionale delle stesse Strutture, nonché con gli obiettivi delle Strutture amministrativo-gestionali.

Inoltre, come previsto nell'art. 4 comma 2 lettera a) del d.lgs. 150/2009 così come modificato dall'art. 2 del d.lgs. 74/2017, nel Piano della Performance, assorbito dal PIAO, sono definiti, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi, utili per il monitoraggio, la misurazione e la valutazione dei risultati:

- un **peso**, che indica quanto quell'obiettivo sia rilevante in relazione agli altri
- degli **indicatori**, ciò che si usa per misurare i risultati e progressi ottenuti e, per ciascun indicatore:
  - i valori attesi di risultato (**target**), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente nonché della baseline scelta, cioè del valore di partenza dell'indicatore, che può essere il valore dell'ultimo anno rendicontato, la media dei valori degli ultimi anni rendicontati, il valore imposto da una norma, ecc.
  - le **fonti dei dati** (ad es. banche dati interne o esterne) utilizzate per la misurazione dei risultati associati ai singoli indicatori, anche ai fini di una eventuale verifica esterna.

I pesi collegati agli Obiettivi di una determinata Struttura organizzativa sono stabiliti dal Direttore/Responsabile della stessa Struttura in accordo con il Direttore generale.

Obiettivi, pesi, indicatori e target costituiscono gli elementi sui quali viene effettuata la valutazione della performance organizzativa delle singole Strutture e dell'Amministrazione nel suo complesso, nonché la valutazione della performance individuale dei Responsabili e dei dipendenti che operano

nelle Strutture; essi consentono, inoltre, agli stakeholder e, in generale, a tutti i cittadini, di conoscere nei dettagli le finalità e i risultati a cui tendono le azioni dell'Amministrazione.

Per questi motivi, è necessario porre molta attenzione alla loro definizione in fase di programmazione ed effettuare su di essi una verifica e revisione periodica, a valle del processo di misurazione e valutazione, in vista della programmazione successiva. Ai fini di un miglioramento continuo nella scelta degli indicatori, risulta fondamentale il supporto metodologico fornito dall'OIV e il confronto con il Dipartimento della Funzione Pubblica e con altri EPR.

Gli indicatori, un elemento cardine del Sistema, possono essere di diverse tipologie: stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto. Nel caso dell'ENEA, per ogni singolo obiettivo raramente è individuato un unico indicatore; più frequentemente viene definito un set di indicatori volto a rappresentare l'obiettivo in maniera più completa e a facilitare il processo di misurazione e valutazione. Inoltre, agli obiettivi specifici delle strutture tecnico-scientifiche vengono associati gli indicatori di Valore Pubblico individuati del PIAO.

All'atto pratico, in fase di pianificazione, obiettivi, pesi, indicatori, fonti dei dati, baseline e target individuati vengono riportati dal Responsabile di ciascuna Struttura organizzativa nella 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 i format relativi agli obiettivi della prima tipologia, che riguardano le Strutture organizzative di I livello; essi sono comunque applicabili - con piccoli aggiustamenti - anche agli obiettivi annuali.

**Tabella 3 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase di Pianificazione**

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

**Direttore/Responsabile:** .....

**Obiettivo Specifico:** .....

Codice Indicatore	Indicatore	Fonte dei dati	Unità di misura	Baseline (a)		Target			
				Valore (b)	Descrizione della baseline	30 – 06 anno T	31-12 anno T	31 – 12 anno T+1	Previsione alla fine del triennio
Sigla Dipartimento/numero indicatore	Descrizione	Descrizione	Es: Percentuale/Importo/Numero						
Sigla Dipartimento/numero indicatore	Descrizione	Descrizione	Es: Percentuale/Importo/Numero						
Sigla Dipartimento/numero indicatore	Descrizione	Descrizione	Es: Percentuale/Importo/Numero						

- a) Baseline = Valore di partenza dell'indicatore, che può essere il valore dell'ultimo anno rendicontato, la media dei valori degli ultimi anni rendicontati, il valore imposto da una norma, ecc. Nella Tabella, per ogni indicatore è riportato il valore della baseline ed è descritto di cosa si tratta.
- b) Nel caso di indicatori espressi in percentuale, si chiede di fornire in fase di monitoraggio e misurazione i valori assoluti che li hanno generati.

Data

Firma Responsabile

Come già detto, gli Obiettivi specifici e annuali sono assegnati alle Strutture organizzative e costituiscono gli elementi sui quali viene effettuata la valutazione della performance organizzativa delle stesse Strutture e dell'ENEA nel suo complesso, nonché la valutazione della performance individuale dei Responsabili e dei dipendenti che operano nelle Strutture.

Ai fini della valutazione della performance individuale dei Direttori/Responsabili delle Strutture organizzative di primo livello si tiene conto anche del conseguimento degli Obiettivi individuali.

Le schede degli Obiettivi specifici, annuali e individuali, compilate dai Responsabili, diventano parte integrante della *Sezione Performance del PIAO*, che viene adottato entro il 31 gennaio di ogni anno con atto dell'organo politico-amministrativo.

Entro il mese successivo all'approvazione del Piano si procede all'assegnazione formale degli obiettivi, secondo il livello gerarchico di responsabilità: ciascun Responsabile – a partire dal Direttore generale – assegna, con una specifica comunicazione, gli obiettivi e le relative risorse ai Responsabili che ad esso riportano.

## 2.2 Il Monitoraggio

Una delle fasi principali del ciclo della performance, come previsto all'art. 4, comma 2, lettera c) del d.lgs. 150/2009, consiste nel "monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi". Più in particolare, l'art. 6 del succitato decreto, così come modificato dall'art. 4 del d.lgs. 74/2017 recita: *"Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione."*

La verifica del raggiungimento degli obiettivi non può pertanto 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 è previsto al 30 giugno di ogni anno.

I Direttori e Responsabili delle Strutture di I livello, raccolti i dati presso tutte le Strutture sottordinate, trasmettono al Direttore generale una Relazione, in cui sono illustrati:

- a) lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo;
- b) le eventuali criticità nel raggiungimento di alcuni obiettivi e le relative motivazioni;
- c) le eventuali proposte di revisione di pesi, indicatori e target associati agli obiettivi;
- d) eventuali obiettivi aggiuntivi.

Il Direttore generale esamina – con il supporto di STAV – le Relazioni di monitoraggio, provvedendo a trasmetterle all'OIV ai fini delle azioni di competenza e approfondendo ove necessario con incontri diretti. Sulla base di tale esame, il Direttore generale individua le principali criticità e le proposte di interventi correttivi e le segnala all'OIV.

L'OIV prende atto degli esiti delle attività di monitoraggio condotte dal Direttore generale e può segnalare eventuali altri interventi correttivi al Piano.

Gli eventuali interventi correttivi concordati vengono riportati nella Relazione sulla Performance ai sensi dell'art. 6 comma 1 del d.lgs. 150/2009 e s.m.i.

Le Relazioni e le schede messe a punto per la pianificazione degli obiettivi, il monitoraggio, e la misurazione dei risultati sono attualmente in formato excel, ma saranno utilizzate per lo sviluppo di un applicativo/sistema informatico dedicato alla gestione dell'intero ciclo della performance, come indicato dall'OIV.

I dati raccolti in fase di pianificazione e misurazione sono riportati rispettivamente nella sezione performance del PIAO e nella Relazione sulla Performance. In tali documenti i format delle schede riportati in questo Sistema vengono elaborati in modo da assicurarne la piena accessibilità, intendendo per accessibilità quanto previsto dalla Legge n. 4 del 9 gennaio 2004 (c.d. Legge Stanca) recante "Disposizioni per favorire e semplificare l'accesso degli utenti e, in particolare, delle persone con disabilità agli strumenti informatici". All'art. 2 comma 1 lett. a) di tale Legge si definisce l'"accessibilità" come la capacità dei sistemi informatici (ivi inclusi i siti web e le applicazioni mobili), nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari.

**Tabella 4 - Format della Relazione di Monitoraggio**

<b>PIANO XXXX-XXXX: RELAZIONE DI MONITORAGGIO</b>
<b>Struttura:</b>
<b>Direttore/Responsabile:</b>
<b>BREVE RELAZIONE DI SINTESI SULLO STATO DELL'ARTE AL 30 GIUGNO XXXX, CHE METTA IN EVIDENZA EVENTUALI CRITICITÀ</b>
<b>ESAME DI DETTAGLIO DEGLI OBIETTIVI PER I QUALI SONO STATE RISCONTRATE CRITICITÀ (SU OBIETTIVI, E/O INDICATORI E/O TARGET). MOTIVAZIONE E PROPOSTE DI CORRETTIVO</b> Obiettivo 1, indicatore 1, target ..... % di raggiungimento Proposte di correttivo
<b>DATA</b>
<b>FIRMA</b>

### **2.3 La Misurazione**

La *misurazione* è la fase del ciclo della performance in cui si dà conto in maniera oggettiva del livello di realizzazione degli obiettivi, quantificando i risultati raggiunti dalle varie Strutture organizzative e dall'ENEA nel suo complesso.

Viene effettuata dai Direttori e dai Responsabili delle Strutture organizzative di I livello - nonché delle Strutture subordinate di II livello - che certificano, sulla base dei target legati agli indicatori, se e in quale modo gli obiettivi sono stati raggiunti, dando conto degli eventuali scostamenti, attraverso una disamina dei fattori che li hanno determinati.

In pratica, entro il 28 febbraio di ogni anno tutti i Responsabili delle Strutture organizzative effettuano la misurazione dei risultati conseguiti dell'anno precedente, compilando e trasmettendo al Dirigente della Struttura sovraordinata i documenti di consuntivo: una Relazione sintetica di consuntivazione delle attività svolte nell'ambito della Struttura di diretta responsabilità e dei risultati effettivamente raggiunti (Tabelle 5 e 6) e le Schede di misurazione relative agli obiettivi di competenza (Tabella 7).

In particolare, i Direttori/Responsabili delle Strutture di I livello inviano al Direttore generale (tramite STAV) i documenti di consuntivo relativi agli obiettivi specifici e annuali dell'anno precedente. Il Direttore generale valuta e provvede a trasmettere tali documenti in maniera integrata e complessiva all'OIV, ai fini della valutazione di competenza.

La chiarezza e completezza della documentazione prodotta in questa fase sono fondamentali, in quanto essa costituisce la fonte principale in base alla quale viene effettuata la valutazione della performance organizzativa delle singole Strutture e dell'ENEA nel suo complesso, nonché la valutazione della performance individuale dei Responsabili e dei singoli dipendenti, oltre che lo strumento grazie al quale gli stakeholder e tutti i cittadini interessati possono verificare i risultati conseguiti dall'Agenzia.

Tale documentazione deve contenere, oltre alla quantificazione del livello di raggiungimento dei target previsti:

- informazioni di dettaglio sulle fonti dei dati (ad es. banche dati interne o esterne) e sulle eventuali procedure che sono state utilizzate per la misurazione dei risultati associati ai singoli indicatori, anche ai fini di una eventuale verifica esterna;
- specifiche evidenze a supporto e dimostrazione dei risultati misurati (es. elenco dei progetti, delle pubblicazioni, dei brevetti e possibilmente link a pagine di approfondimento);
- la correlazione tra i risultati ottenuti e gli obiettivi riportati nel Piano;
- i valori assoluti associati agli indicatori espressi in percentuale (numeratore e denominatore);
- una chiara illustrazione delle motivazioni che hanno determinato gli scostamenti tra valori attesi e conseguiti, da cui si possa dedurre se le cause siano state endogene (e quindi attribuibili a mancanze dell'Amministrazione) o esogene;
- ulteriori elementi a supporto della valutazione, quali: la rilevanza/pertinenza degli obiettivi rispetto alla mission della Struttura e dell'ENEA nel suo complesso, il contesto di riferimento interno ed esterno, l'entità delle risorse in gioco (umane, finanziarie e strumentali) e la fattibilità e/o "grado di difficoltà" (a livello tecnico-organizzativo, finanziario, in termini temporali).

**Tabella 5 - Format della Relazione di consuntivazione del Responsabile di Struttura tecnico-scientifica di I livello**

<b>RELAZIONE DI CONSUNTIVAZIONE – Anno XXXX</b>
<b>Dipartimento/Unità:</b>
<b>Direttore/Responsabile:</b>
<b>FINALITÀ E STRATEGIE</b>
<b>PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NELL'ANNO XXXX, CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI INDICATI NELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO XXXX-YYYY</b>
<b>CONTRIBUTO ALL'EQUILIBRIO FINANZIARIO DELL'ENEA</b> 1) Risorse economiche acquisite 2) Spese per il Personale 3) Le altre spese complessive
<b>PRINCIPALI INTERLOCUTORI (NAZIONALI E INTERNAZIONALI) COINVOLTI NELLE ATTIVITÀ</b>
<b>RICADUTE ECONOMICHE E TECNOLOGICHE SUL SISTEMA INDUSTRIALE</b>
<b>DATA</b>
<b>FIRMA</b>

**Tabella 6 - Format della Relazione di consuntivazione del Responsabile di Struttura amministrativa di I livello**

<b>RELAZIONE DI CONSUNTIVAZIONE – Anno XXXX</b>
<b>Direzione/Unità:</b>
<b>Direttore/Responsabile:</b>
<b>RUOLO E COMPITI</b>
<b>PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI NELL'ANNO XXXX, CON RIFERIMENTO ALL'OBIETTIVO SPECIFICO INDICATO NELLA SEZIONE PERFORMANCE DEL PIAO XXXX - YYYY</b>
<b>COSTO DEL SERVIZIO</b> 1) Costo del personale 2) Spese di funzionamento della struttura
<b>PRINCIPALI INTERLOCUTORI ESTERNI E INTERNI</b>
<b>ELEMENTI INNOVATIVI E LORO IMPATTO SUL SISTEMA AMMINISTRATIVO-GESTIONALE</b>
<b>DATA</b>
<b>FIRMA</b>

**Tabella 7 - Scheda Obiettivi Specifici - Fase della Misurazione**

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

**Direttore/Responsabile:** .....

**Obiettivo Specifico:** .....

Indicatore	Fonte dei dati	Unità di misura	Baseline (a)		Target al 31 12 anno ...	Valore conseguito 31. 12. .... (b)	Motivazione degli scostamenti tra target e valore conseguito
			Valore	Descrizione della baseline			
Codice e Descrizione	Descrizione	Come da pianificazione	Come da pianificazione	Come da pianificazione			
Codice e Descrizione	Descrizione	Come da pianificazione	Come da pianificazione	Come da pianificazione			
Codice e Descrizione	Descrizione	Come da pianificazione	Come da pianificazione	Come da pianificazione			

- a) Baseline = Valore di partenza dell'indicatore, che può essere il valore dell'ultimo anno rendicontato, la media dei valori degli ultimi anni rendicontati, il valore imposto da una norma, ecc. Nella Tabella per ogni indicatore è riportato il valore della baseline ed è descritto di cosa si tratta.
- b) Nel caso di indicatori espressi in percentuale, si chiede di fornire in fase di monitoraggio e misurazione i valori assoluti che li hanno generati.

Data

Firma Responsabile

## **2.4 La Valutazione**

Per *valutazione* si intende l'analisi e l'interpretazione dei risultati misurati, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere influito sull'allineamento o lo scostamento dei risultati rispetto ai target previsti in fase di pianificazione.

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.

La presente revisione del Sistema prevede l'estensione della valutazione della performance organizzativa a tutte le Strutture dell'Agenzia e della valutazione della performance individuale a tutti i dipendenti.

L'identificazione delle Categorie delle Strutture organizzative da valutare è stata effettuata tenendo conto delle definizioni contenute nel Regolamento di organizzazione ENEA. Come scritto nel Regolamento, la struttura organizzativa di primo livello dell'ENEA si articola in:

- a. Dipartimenti, di natura dirigenziale di secondo livello
- b. Direzioni tecniche, di natura dirigenziale di secondo livello
- c. Direzioni amministrativo-gestionali, di natura dirigenziale di secondo livello
- d. Strutture amministrative dirigenziali di secondo livello
- e. Strutture tecniche non dirigenziali
- f. Strutture amministrative non dirigenziali.

Tenendo conto della natura (dirigenziale e non) e del livello all'interno dell'organizzazione, sono state identificate le seguenti tipologie di Strutture Organizzative da sottoporre alla valutazione:

1. Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali
2. Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali
3. Strutture di II livello non dirigenziali.

Partendo dalle tipologie di Strutture organizzative, sono state definite le quattro categorie di dipendenti da sottoporre alla valutazione della performance individuale:

1. Direttori di: Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali
2. Responsabili delle Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali
3. Responsabili delle Strutture di II livello non dirigenziali
4. Dipendenti livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative.

Sulla base delle indicazioni delle Linee Guida n. 2 e n. 3 del Dipartimento della funzione pubblica, nonché dei regolamenti e delle prassi in vigore in ENEA, con riferimento alla valutazione della performance organizzativa, si è definito lo schema di associazione tra Tipologie di Strutture valutate e Valutatori riportato in Tabella 8.

**Tabella 8 - Associazione tra Tipologie di Strutture valutate e Valutatori**

<b>Tipologie di Strutture</b>	<b>Valutatori</b>
ENEA nel suo complesso	OIV
Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali	Direttore Generale
Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali	Direttore Generale
Strutture di II livello non dirigenziali	Direttore della Struttura Organizzativa dirigenziale di riferimento

Sulla base delle indicazioni contenute nel D.lgs. 150/2009 e nelle Linee Guida del DFP, nonché sull’assetto organizzativo attuale dell’ENEA, con riferimento alla valutazione della performance individuale, si è definita la tabella di associazione “Categorie di dipendenti / Valutatori” (Tabella 9).

**Tabella 9 - Associazione tra Categorie di dipendenti valutate e Valutatori**

<b>Categorie di dipendenti</b>	<b>Valutatori</b>
Direttore Generale	CdA su proposta dell’OIV
Direttori di: Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali	Direttore Generale
Responsabili delle Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali	Direttore Generale
Responsabili delle Strutture di II livello non dirigenziali	Direttore della Struttura Organizzativa dirigenziale di riferimento
Dipendenti livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative	Direttore della Struttura Organizzativa dirigenziale di riferimento sentito il/la responsabile diretto/a del valutato/a.

In entrambi i casi (valutazione della performance organizzativa e della performance individuale) il soggetto deputato alla valutazione potrà “ampliare le informazioni in suo possesso per la valutazione coinvolgendo anche figure intermedie a condizione che abbiano diretta visibilità sulla prestazione del valutato”, come previsto nelle “Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance – Ministeri, N. 2, dicembre 2017” del Dipartimento della funzione pubblica. Si prevede di coinvolgere, prevalentemente, i Responsabili diretti del valutato, con una procedura informatica analoga a quella utilizzata in ENEA in occasione di altri procedimenti riguardanti il personale, in cui si ritiene importante il parere di figure che gestiscono e collaborano costantemente con i dipendenti interessati.

Nei capitoli che seguono, relativi rispettivamente alla *Valutazione della performance organizzativa* e alla *Valutazione della performance individuale*, vengono descritti con maggiore dettaglio le procedure e gli strumenti utilizzati, nonché i soggetti coinvolti.

## **2.5 Confronto tra valutato e valutatore**

Si prevedono in tutte le fasi del ciclo della performance momenti di condivisione e confronto tra valutati e valutatori, ritenuti importanti per lo sviluppo dell'organizzazione e delle persone.

Data la complessità delle attività e dell'assetto organizzativo dell'Agenzia, vengono coinvolti sia i Dirigenti sia i Responsabili delle Strutture non dirigenziali.

I momenti di condivisione e confronto fra valutato e valutatore riguardano le tre fasi:

- programmazione
- monitoraggio
- valutazione

Nella fase di programmazione, oltre all'assegnazione formale degli Obiettivi a tutte le Strutture organizzative, si prevede la trasmissione a ciascun dipendente (da parte del Responsabile diretto) di una informativa sugli obiettivi assegnati alla Struttura di appartenenza, i target da raggiungere - a metà e alla fine dell'anno - e i comportamenti attesi (desunti dal SMVP). Vengono in tal modo "condivisi" (ossia "resi noti") gli elementi che saranno oggetto di valutazione. In questa fase non è prevista l'organizzazione di incontri, a meno che non siano richiesti dal valutato con motivazioni adeguate.

Nella fase di monitoraggio intermedio, il Responsabile diretto chiederà al Responsabile delle Strutture sottordinate di riportare per la propria Struttura il risultato effettivamente raggiunto a metà anno su ciascun obiettivo annuale, e le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa. Se ritenuto necessario da una delle parti, viene organizzato un incontro per analizzare le motivazioni degli scostamenti e ipotizzare un eventuale riallineamento dei target.

Nella fase di valutazione sarà il Dirigente – responsabile della valutazione – a far pervenire a ciascun dipendente la scheda con gli esiti finali della valutazione. Se ritenuto necessario da una delle parti, è possibile organizzare un colloquio di *feedback* – al quale prenderanno parte il Dirigente valutatore, il valutato e il suo diretto Responsabile – che deve essere inteso soprattutto come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione.

Un ulteriore momento di informazione e formazione che presuppone il coinvolgimento di tutti i Responsabili e di tutti i dipendenti è previsto ogni qualvolta viene adottata una revisione "sostanziale" del SMVP.

## **2.6 Calibrazione dei giudizi**

Per assicurare la massima efficacia del SMVP è necessario che i Dirigenti deputati alla valutazione siano adeguatamente informati e formati sul Sistema, condividano le metodologie alla base della valutazione e comprendano che la differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia del Sistema, oltre che un obbligo esplicitamente sancito dal d.lgs. n. 150/2009.

In ENEA sono previsti momenti di condivisione delle metodologie e di confronto della loro applicazione fra valutatori dello stesso livello organizzativo, finalizzati ad assicurare una maggiore omogeneità ed equità nella pianificazione e nelle valutazioni.

Nei momenti di confronto previsti in fase di programmazione, i Dirigenti e i Responsabili delle Strutture di I livello non dirigenziali concordano con il Direttore Generale gli obiettivi da perseguire, con l'intento di garantire scelte il più possibile omogenee nella definizione di obiettivi, di livello di difficoltà, tenendo conto dei possibili ostacoli nel loro raggiungimento, di indicatori e target da

raggiungere, in modo che dirigenti dello stesso livello abbiano carichi di responsabilità “confrontabili” nel raggiungimento della *performance* organizzativa.

Nella fase di valutazione, gli incontri di calibrazione previsti per i Dirigenti – che possono anche avvalersi del supporto della Direzione del Personale e dell’Unità STAV – sono finalizzati ad assicurare un confronto sugli stili di valutazione e su *standard* trasversali, in modo da ridurre effetti distorsivi tipici del processo valutativo (rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, o troppo “generose” o troppo “punitive”), assicurare criteri equi a tutti i dipendenti e favorire la differenziazione dei giudizi. Le eventuali disomogeneità che emergessero dal confronto tra le varie distribuzioni (tra aggregati omogenei e/o con l’aggregato complessivo) sono portate all’attenzione dei valutatori interessati ai fini di una eventuale revisione delle valutazioni stesse, o negli incontri di calibrazione, dove i valutatori si confrontano sulla omogeneità metodologica e sull’obiettivo della differenziazione.

### **2.7 La procedura di Conciliazione**

Qualora il valutato ritenga la propria valutazione non corretta, ha la facoltà di ricorrere ad una procedura di conciliazione ai sensi del comma 2-bis dell’art. 7 del d.lgs. 150/2009.

Come ben evidenziato nelle Linee guida N. 5 del DFP:

- la procedura di conciliazione opera a valle della conclusione del processo di valutazione come strumento di garanzia per il valutato, in un’ottica di prevenzione di eventuali contenziosi;
- la procedura prevede l’individuazione di un soggetto terzo che può essere chiamato in causa, laddove un soggetto valutato non concordi con gli esiti della valutazione, per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame;
- in sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

La procedura che l’ENEA intende adottare è descritta nel seguito e presuppone il coinvolgimento di un Organismo di conciliazione costituito:

- da una Commissione formata dal Presidente, dal Presidente dell’OIV e da un rappresentante del Dipartimento competente del Ministero vigilante, designato da quest’ultimo, nel caso in cui il ricorrente sia il Direttore Generale;
- dal Presidente nel caso in cui il ricorrente sia un Dirigente o titolare di incarico dirigenziale;
- dal Direttore Generale e da due Dirigenti (uno Amministrativo e uno Tecnico, scelti tra tutti i Dirigenti ENEA a rotazione assicurando l’imparzialità e l’assenza di conflitti di interesse) nel caso in cui il ricorrente sia un Responsabile di struttura organizzativa non dirigenziale o un dipendente non responsabile di struttura organizzativa.

Nel caso in cui il valutato non concordi con gli esiti della valutazione, può inviare - entro 15 giorni dalla comunicazione dell’esito della valutazione - una istanza di revisione all’Organismo di conciliazione di competenza e al Presidente, fornendo tutti gli elementi utili a sostenere la propria posizione.

Entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza, l'Organismo di conciliazione, dopo aver analizzato la documentazione inerente la valutazione e quella fornita dal ricorrente nonché le ragioni e le posizioni di entrambe le parti, formula una proposta di conciliazione.

Qualora la proposta sia ritenuta soddisfacente da entrambe le parti, il valutatore sarà tenuto a formulare una nuova valutazione (nel caso la proposta lo preveda) che assume carattere di valutazione definitiva; qualora invece, non riuscendo ad arrivare a un punto di accordo, le due parti non accettino la proposta di conciliazione, il valutato potrà decidere di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla Legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.

A chiusura del processo, l'Organismo di conciliazione invia al Presidente una relazione contenente tutti i passaggi nonché gli esiti finali della procedura di conciliazione.

Il Presidente provvederà a informare l'OIV delle istanze di revisione presentate e dell'esito finale delle procedure, ai fini del monitoraggio del Sistema da parte dell'OIV e del suo continuo miglioramento.

### 3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance organizzativa* esprime il livello di prestazione che una Struttura organizzativa riesce a raggiungere nel processo di realizzazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione.

Il livello di performance complessivo dell'ENEA è connesso all'effettivo grado di "realizzazione" della mission delineata dalla Legge, ma anche alla soddisfazione dei bisogni della comunità, all'efficacia dell'azione dell'amministrazione e alla sua sostenibilità economica.

La valutazione della performance organizzativa delle Strutture (di I e II livello) viene effettuata in relazione al grado di conseguimento degli obiettivi annuali o alla prima annualità degli obiettivi specifici previsti dalla Sezione Performance del PIAO e loro assegnati e in conformità alle regole previste all'interno del presente SMVP, in particolare del presente paragrafo.

Nella Tabella 10 sono riportati la sequenza delle singole fasi e i soggetti deputati alla valutazione. La tempistica collegata alle diverse fasi è riportata nella Tabella 2.

La valutazione della performance organizzativa parte dal basso (ossia dalle Strutture di II livello, ove esistenti) in quanto gli obiettivi annuali loro assegnati sono quelli che, se raggiunti, determinano in modo sostanziale l'effettivo raggiungimento degli obiettivi più complessi che fanno capo alle Strutture di I livello. Come anticipato nel paragrafo 2.4, la valutazione compete ai Direttori delle Strutture di I livello (per tutte le Strutture sottordinate) e al Direttore generale per le Strutture interne alle Strutture di I livello non dirigenziali (IRP, STAV, UTA, REL e UVER).

Una volta definito l'esito della valutazione della performance organizzativa delle Strutture di II livello si procede con la valutazione della performance organizzativa delle Strutture di I livello, basata su tale esito nonché sul conseguimento dei target del primo anno degli obiettivi specifici loro assegnati. Tale valutazione compete al Direttore generale (come stabilito nella norma che assegna il ruolo di Valutatore al superiore gerarchico).

La valutazione delle singole Strutture organizzative si basa sui documenti forniti dai Direttori e Responsabili in fase di misurazione, nonché sui dati finanziari desunti dal sistema di contabilità dell'Agenzia e sulle informazioni desunte da altri sistemi.

Considerata la complessità/eterogeneità delle attività svolte in ENEA, e del fatto che spesso gli obiettivi sono legati a fattori esogeni (quali ad esempio il ricevimento nei tempi programmati dei finanziamenti da enti terzi) che possono condizionare l'esito del raggiungimento dei target, 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 Strutture organizzative. Le attività dell'ENEA oggetto degli indicatori sono infatti spesso legate a progetti/programmi/iniziativa/servizi complessi che coinvolgono stakeholders diversificati, nazionali e internazionali, sia pubblici che privati; possono esservi anche casi in cui, malgrado un parziale conseguimento di alcuni target, il risultato realmente raggiunto possa risultare comunque strategicamente importante per l'ENEA, per gli stakeholders e spesso utile a generare anche un valore pubblico.

Sulla base dell'esito della valutazione della performance organizzativa delle Strutture di I livello, nonché su documenti ed elementi di carattere generale, l'OIV procederà infine con la valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Agenzia, come previsto nell'art. 7 comma 2 lettera a) del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

La performance organizzativa dell’Agenzia nel suo complesso è correlata all’effettivo grado di “realizzazione” della Mission delineata dalla Legge, al conseguimento di specifici obiettivi assegnati dal Ministero Vigilante e al Valore Pubblico creato, quest’ultimo inteso come i risultati conseguiti dall’ENEA, che hanno contribuito al miglioramento del benessere socioeconomico degli stakeholders e più in generale dei cittadini. Essa è anche correlata al grado di conseguimento degli Obiettivi specifici triennali, definiti dal CdA in sede di pianificazione, all’efficacia dell’azione amministrativa e alla sua sostenibilità economica. La misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva ha anche lo scopo di migliorare l’accountability nei confronti dei cittadini e degli stakeholders. Considerato che gli Obiettivi specifici triennali sono assegnati alle unità organizzative di I livello, ne consegue che la performance organizzativa nel suo complesso, sia da considerarsi la “somma” della performance organizzativa delle singole strutture di I livello, contestualizzate con il valore pubblico generato e l’efficacia/efficienza amministrativa perseguita.

**Tabella 10 – Valutazione della performance organizzativa - Prospetto riepilogativo sequenza fasi e soggetti deputati alla valutazione**

SEQUENZA FASI	VALUTATORE
Valutazione della performance organizzativa delle Strutture di II livello	Direttori Strutture I livello e Direttore Generale (per le Strutture non dirigenziali)
Valutazione della performance organizzativa delle Strutture di I livello (dirigenziali e non)	Direttore Generale
Valutazione della performance organizzativa complessiva dell’Agenzia	OIV

Nella fase di valutazione delle Strutture, i valutatori, oltre a prendere in considerazione il grado di raggiungimento dei target stabiliti per ogni indicatore nel PIAO di riferimento e le motivazioni degli scostamenti tra target e risultati, tengono conto anche della “qualità” di obiettivi, indicatori, target prefissati e dell’impegno profuso dalle Strutture per raggiungere i risultati.

Per ogni obiettivo esaminato nella sua interezza (cioè, con tutti gli indicatori associati), sono presi in considerazione per l’attribuzione del punteggio i seguenti parametri:

- a) Grado di raggiungimento dei target mediante gli indicatori associati all’obiettivo;
- b) Natura delle motivazioni del parziale raggiungimento dei target.

Per valutare il punteggio da attribuire ai punti a) e b) si tiene conto dei seguenti criteri:

- Consistenza, complessità dell’obiettivo rispetto ai compiti e alle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate alla Struttura;
- Qualità dei target ipotizzati per gli indicatori più rilevanti associati all’obiettivo, in termini di quanto sono sfidanti i target;
- Impegno effettivo dimostrato dalla Struttura per raggiungere i target, anche in termini dell’efficienza/efficacia delle risorse assegnate alla Struttura.

Al primo parametro è attribuito un punteggio utilizzando la scala riportata di seguito:

- Insoddisfacente = 0,1-0,3
- Non del tutto soddisfacente = 0,4-0,5
- Buono = 0,6-0,7
- Elevato = 0,8-1,0

Per valutare i casi di parziale raggiungimento dei target o di superamento migliorativo dell’obiettivo viene considerato il seguente criterio in funzione delle motivazioni:

- Nel caso di grado di raggiungimento insoddisfacente o non del tutto soddisfacente per motivazione di natura endogena = 0,1-0,4
- Nel caso di grado di raggiungimento insoddisfacente o non del tutto soddisfacente per motivazione di natura esogena non prevedibile = 0,5-0,7
- Nel caso di risultato migliore rispetto all’obiettivo assegnato (nel caso in cui l’obiettivo non risultava particolarmente sfidante) = 0,1-0,2

- Nel caso di risultato migliore rispetto all'obiettivo assegnato (nel caso in cui l'obiettivo risultava particolarmente sfidante) = 0,3-0,4

Il punteggio complessivo attribuito a ogni obiettivo viene calcolato come somma dei due punteggi.

**Struttura: Nome Struttura**

Aspetti considerati dal valutatore per attribuire il punteggio	Punteggio attribuito
a) Grado di raggiungimento dei target ipotizzati per gli indicatori più rilevanti associati all'obiettivo	Insoddisfacente = 0,1-0,3 Non del tutto soddisfacente = 0,4-0,5 Buono = 0,6-0,7 Elevato = 0,8-1,0
b) Natura delle motivazioni del parziale raggiungimento dei target	Nel caso di grado di raggiungimento insoddisfacente o non del tutto soddisfacente per motivazione di natura endogena = 0,1-0,4 Nel caso di grado di raggiungimento insoddisfacente o non del tutto soddisfacente per motivazione di natura esogena non prevedibile = 0,5-0,7 Nel caso di risultato migliore rispetto all'obiettivo assegnato (nel caso in cui l'obiettivo non risultava particolarmente sfidante) = 0,1-0,2 Nel caso di risultato migliore rispetto all'obiettivo assegnato (nel caso in cui l'obiettivo risultava particolarmente sfidante) = 0,3-0,4
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO (a+b)</b>	

Tale approccio si applica a tutti i livelli di valutazione delle performance organizzative e consente di non penalizzare le strutture a cui sono stati attribuiti Obiettivi che sono risultati particolarmente complessi e sfidanti e che pertanto hanno incontrato ostacoli/criticità maggiori nel loro conseguimento.

Nel concreto, il punteggio attribuito a ciascun Obiettivo della Struttura di I e II livello valutata viene riportato nell'ultima colonna della Tabella 11; il punteggio complessivo conseguito dalla Struttura viene determinato calcolando la media pesata - in base ai pesi attribuiti ai singoli obiettivi - dei punteggi assegnati a ciascun obiettivo e moltiplicando il risultato per 0,7 dato che, come definito nel capitolo successivo, l'esito della valutazione della performance organizzativa concorre per il 70% all'esito della valutazione della performance individuale dei Dirigenti, dei Responsabili delle Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali, e dei Responsabili delle Strutture di II livello.

**Tabella 11 - Scheda Obiettivi - Fase della Valutazione**

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

Direttore/Responsabile: .....

Obiettivo (Codice e descrizione)	Peso (a)	Indicatore (Codice e descrizione)	Fonte dei dati	Unità di misura	Baseline (b)		Target	Valore conseguito al 31-12 anno T (c)	Evidenze (d)	Motivazione degli scostamenti	Valutazione (e)
					Valore	Descrizione	31-12 anno T				
Acronimo struttura.OS.01 - ....		1.1 - ....									
		1.2 - ....									
		1.3 - ....									
Acronimo struttura.OS.02 - ....		2.1 - ....									
		2.2 - ....									
		2.3 - ....									
Acronimo struttura.OS.03 - ....		3.1 - ....									
		3.2 - ....									
		3.3 - ....									

- a) La somma dei pesi attribuiti ai singoli Obiettivi di una Struttura organizzativa 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 anni rendicontati, il valore imposto da una norma, ecc. Nella Tabella per ogni indicatore è riportato il valore della baseline ed è descritto di cosa si tratta.
- c) Nel caso di indicatori espressi in percentuale, si chiede di fornire in fase di monitoraggio e misurazione i valori assoluti che li hanno generati.
- d) Evidenze a supporto e dimostrazione dei risultati misurati (es. elenco dei progetti, delle pubblicazioni, dei brevetti e possibilmente link a pagine di approfondimento)
- e) Il punteggio è attribuito a ciascun Obiettivo nel suo complesso

Data

Firma Responsabile

L'esito della valutazione della performance organizzativa di una Struttura costituisce uno degli elementi che concorre alla valutazione della performance individuale dei diretti Responsabili della Struttura e dei dipendenti che vi operano.

L'importanza attribuita a tale elemento, in termini di percentuale sul punteggio complessivo, varia a seconda delle Categorie di dipendenti, come illustrato nel capitolo seguente e, in particolare nella Tabella 14. Di conseguenza, il punteggio calcolato seguendo il procedimento fin qui descritto dovrà essere "normalizzato" secondo i criteri stabiliti in tale Tabella.

### **3.1 Valutazione partecipativa**

Sulla base di quanto prescritto nelle Linee Guida n. 4 del DFP (*Linee Guida sulla valutazione partecipativa delle amministrazioni pubbliche*, novembre 2019), ciascuna amministrazione pubblica è tenuta ad attuare – dandone conto all'interno del proprio SMVP – le disposizioni legislative volte a rafforzare il ruolo di cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance: un'apertura in chiave partecipativa della valutazione della performance organizzativa diventa infatti imprescindibile per eliminare l'autoreferenzialità e per rafforzare i sistemi di gestione della performance, attraverso una maggiore coerenza tra le diverse dimensioni della performance organizzativa (efficienza, efficacia quantitativa e qualitativa, impatti).

Per avviare questo percorso recependo le indicazioni del DFP, a partire dal Piano della Performance 2020-2022 era stato attribuito a tutti i Responsabili di Strutture Organizzative di I livello un Obiettivo Individuale che prevedeva l'individuazione degli stakeholder associati ad alcuni Obiettivi specifici della struttura e gli strumenti da utilizzare per coinvolgerli nei processi valutativi. Attraverso questo Obiettivo si intendeva dare avvio al percorso di valutazione partecipativa in ENEA, con l'intento di giungere nell'arco del biennio successivo all'applicazione progressiva a tutte le attività e/o servizi della struttura caratterizzati dall'interazione con stakeholder esterni o interni.

L'ENEA intendeva costituire un Gruppo di lavoro dedicato a questa attività, con l'obiettivo di definire una strategia complessiva dell'Agenzia il più possibile omogenea, coerente con le sue specificità e che portasse a risultati utili e significativi. La costituzione del Gruppo, prevista subito a valle dell'approvazione del Piano della Performance 2020-2022 (marzo 2020), non ha avuto luogo a causa prima dell'emergenza sanitaria e poi dei cambiamenti che hanno riguardato negli ultimi anni l'Agenzia e la sua organizzazione, per cui la realizzazione di questo obiettivo ha subito un forte rallentamento, anche se è stata raccolta una prima mappa degli stakeholders potenzialmente interessati, indicati nel cap. 2.1.10 del PIAO 2023 - 2025.

L'Agenzia intende recuperare il ritardo accumulato; in ogni caso, sarà necessario attendere almeno il prossimo anno per includere nel processo di Valutazione Partecipativa la totalità delle attività/servizi individuati - o comunque il tempo necessario per estenderla ad un numero significativo di attività/servizi, per poterne prevedere l'utilizzo ai fini della valutazione della performance organizzativa delle Strutture e/o dell'intera Agenzia.

#### 4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance individuale*, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione cioè, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Il principale scopo della valutazione della performance individuale è pertanto quello di indirizzare l'attenzione e le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale alla *mission* dell'organizzazione. La definizione e la comunicazione delle attese (obiettivi e comportamenti) consentono al valutato di sapere cosa ci si aspetta da lui e di orientare, di conseguenza, i propri sforzi verso le priorità istituzionali, in modo che tutta l'Amministrazione possa migliorare la propria performance e accrescere la propria efficacia. Secondo quanto stabilito dalle norme, le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali previsti nei documenti di programmazione, distinguibili in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza della Struttura organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o della Struttura organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- i **comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di Strutture organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Sempre in base alle norme e alle indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica, in armonia con il principio di gradualità delle responsabilità, la misurazione/valutazione della performance individuale fa riferimento a:

1. Direttore generale
2. Titolari di posizioni di responsabilità di Strutture organizzative (dirigenti e non);
3. Altro personale.

##### 4.1 Valutazione della Performance del Direttore Generale

A norma dell'articolo 14, comma 4, lett. E) del D. Lgs. N. 150/2009, l'OIV propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice, e quindi, nel caso di ENEA, del Direttore generale.

La valutazione viene articolata su tre aspetti:

- a) il risultato complessivo della performance organizzativa delle strutture ad esso sottoposte, che vengono da egli coordinate e monitorate nella attuazione della gestione dell'Agenzia in base agli obiettivi istituzionali, agli indirizzi stabiliti dal Consiglio di amministrazione, alle attività da svolgere e dei programmi e progetti da far attuare,

tenuto conto anche dei criteri di efficienza e razionalizzazione della gestione contenuti nell'Atto di indirizzo emanato dal Ministero vigilante;

- b) il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali di carattere gestionale o di direttive specifiche ad esso assegnati dagli organi di vertice;
- c) il comportamento atteso, che viene a sua volta considerato sotto i seguenti aspetti:
  - capacità di prevedere, affrontare e risolvere i problemi, intervenendo in modo coerente e competente, ricevendone riconoscimenti interni ed esterni;
  - valori, intesi come equità nella distribuzione dei compiti e nel coinvolgimento dei collaboratori, esprimendo anche valutazioni differenziate sul loro comportamento;
  - capacità relazionale, sia nei confronti dell'interno dell'Ente, al fine di promuovere un ambiente di lavoro che coinvolga positivamente le strutture e i dipendenti, sia verso l'esterno, ai fini dell'immagine dell'Agenzia verso le istituzioni e gli stakeholders.

Il Direttore Generale vede pertanto la propria valutazione composta come nella seguente tabella:

**Tabella 12 - Criteri di valutazione con relativo peso della performance individuale del Direttore Generale**

	<b>Performance organizzativa dell'Agenzia (PA)</b>	<b>Obiettivi individuali (OI)</b>	<b>Obiettivi Comportamentali (OC)</b>
<b>PESO</b>	70	20	10

**Tabella 13 - Direttore Generale. Catalogo dei comportamenti attesi**

Area	Comportamento atteso	Azioni osservabili	Punteggio			
			Sempre=4	Spesso=3	Qualche volta=2	Raramente=1
Competenza	Problem solving Autonomia	Identifica cause, ostacoli e criticità, e propone soluzioni e assume decisioni adeguate ed efficaci nell'interesse dell'Agenzia.				
	Autorevolezza	Nelle occasioni di confronto interviene in maniera competente e costruttiva e segue regole chiare e agisce con coerenza.				
		Riceve riconoscimenti dal contesto interno e da quello esterno.				
Valori	Equità	Coinvolge tutti i collaboratori, distribuendo i compiti in base a competenze, capacità professionali e carichi di lavoro.				

		Differenziazione della valutazione dei propri collaboratori.				
<b>Comportamento relazionale</b>	Relazioni	Instaura buone relazioni all'interno dell'Agenzia, ricorrendo al dialogo, coinvolgendo e motivando i dipendenti.				
		Sa relazionarsi con il mondo esterno e trasmette un'immagine positiva dell'ENEA.				

Pertanto, la formula applicata per la valutazione complessiva è la seguente:

$$\text{Perf\_Ind\_DG} = \text{val.PA} * \text{PesoPA} + \text{val.OI} * \text{Peso OI} + \text{val.OC} * \text{Peso OC}$$

#### **4.2 Valutazione della Performance dei titolari di posizioni di responsabilità di strutture organizzative e di altro personale**

Per i titolari di posizioni di responsabilità di Strutture organizzative (dirigenti e non) la performance individuale viene misurata tenendo conto dei risultati raggiunti dalla Struttura 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.

Per il personale che non ricopre incarichi di responsabilità, secondo quanto stabilito nel d.lgs. n. 150/2009 art. 9, comma 2, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale viene effettuata dal Responsabile in relazione:

- a) al contributo assicurato alla performance della Struttura organizzativa di appartenenza
- b) ai comportamenti organizzativi dimostrati.

I criteri di valutazione stabiliti per le quattro categorie, all'interno delle quali sono stati classificati i dipendenti ENEA, tengono conto di tutte le indicazioni normative e delle indicazioni del Dipartimento della funzione pubblica. Essi sono illustrati nella Tabella 14.

**Tabella 14 - Criteri di valutazione della performance individuale**

<b>Categorie di dipendenti</b>	<b>Risultati organizzativi</b>	<b>Obiettivi individuali</b>	<b>Comportamenti</b>
Direttori di: Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali	70	5	25
Responsabili delle Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali	70	5	25
Responsabili delle Strutture di II livello	70	Non applicabile	30
Dipendenti livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative	60	Non applicabile	40

I risultati organizzativi si riferiscono:

- nel caso dei Direttori e Responsabili di Strutture organizzative, ai risultati complessivi della Struttura di diretta responsabilità
- per il personale senza incarichi di Struttura, ai risultati della Struttura di appartenenza a cui si è assegnati.

In tutti i casi, si fa riferimento al punteggio risultante dalla misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nella Sezione Performance del PIAO di riferimento.

La performance individuale dei Direttori delle Strutture di I livello dirigenziali viene valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (al max 70 punti);
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (al max 5 punti);

- c) i comportamenti organizzativi e le competenze professionali e manageriali dimostrate (al max 25 punti), inclusa la differenziazione dei giudizi nella fase di valutazione delle strutture sottordinate.

La performance individuale dei Responsabili delle Strutture di I livello non dirigenziali viene valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (al max 70 punti);
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (al max 5 punti);
- c) i comportamenti organizzativi e le competenze professionali e manageriali dimostrate (al max 25 punti).

La performance individuale dei Responsabili delle Strutture di II livello (non dirigenziali) viene valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (al max 70 punti);
- b) i comportamenti organizzativi e le competenze professionali e manageriali dimostrate (al max 30 punti).

Infine, nel caso di Dipendenti nei livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative, la performance individuale viene valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di appartenenza (al max 60 punti);
- b) i comportamenti organizzativi e le competenze professionali dimostrate (al max 40 punti).

Nel concreto, per tutte le categorie di dipendenti, la valutazione della performance individuale viene calcolata come somma pesata delle componenti sopra descritte, con i corrispondenti pesi.

Gli attori chiave del processo di valutazione sono descritti nella Tabella 10 - Associazione tra Categorie di dipendenti valutate e Valutatori.

#### **A. La valutazione dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi specifici della Struttura diretta o di appartenenza**

Questa componente è presente nella valutazione della performance individuale di tutte le categorie di dipendenti, anche se con pesi differenti, e coincide con l'esito della valutazione della performance organizzativa della Struttura diretta o di appartenenza.

Il punteggio attribuito alla valutazione della performance organizzativa delle singole Strutture secondo il procedimento descritto nel capitolo 3 risulterà compreso tra 0 e 1. Per tenere conto del peso attribuito a tale componente nella valutazione della performance individuale, tale punteggio dovrà essere "normalizzato" secondo i criteri stabiliti nella Tabella 14 e cioè moltiplicato per:

- 70 nel caso dei Responsabili delle Strutture organizzative (di tutti i livelli, dirigenziali e non);
- 60 nel caso dei Dipendenti livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative.

#### **B. La valutazione dei risultati ottenuti con riferimento agli obiettivi individuali**

Come anticipato nel paragrafo 2.1, a tutti i Responsabili delle Strutture organizzative di I livello (dirigenziali o meno), vengono assegnati in fase di pianificazione annuale alcuni Obiettivi individuali il cui conseguimento è legato a decisioni di esclusiva pertinenza del titolare dell'incarico.

La valutazione del conseguimento degli obiettivi individuali costituisce una componente della valutazione della performance individuale e viene effettuata a valle della misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi riportati nella sezione Performance del PIAO.

Il punteggio viene attribuito a ciascun Responsabile in base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali utilizzando la griglia di valutazione definita nella Tabella 14. In pratica, il punteggio è espresso dalla somma dei punteggi attribuiti ai singoli indicatori associati agli obiettivi (compreso tra 0 e 1) moltiplicati per il peso loro attribuito, e moltiplicando la media pesata così ottenuta per 5, dal momento che il punteggio conseguito nella valutazione dei risultati ottenuti per gli obiettivi individuali concorre per il 5% alla valutazione della performance individuale dei Responsabili in questione.

### C. La valutazione dei comportamenti

L'osservazione dei comportamenti messi concretamente in atto dal valutato e la loro valutazione basata sul confronto con le attese dell'organizzazione, completano la valutazione individuale, e vanno in qualche modo a compensare alcuni "punti di debolezza" che potrebbe avere la valutazione esclusiva dei risultati, che:

- potrebbe non riuscire a dar pienamente conto della complessità dell'azione del valutato;
- potrebbe indurre il valutato a trascurare altre attività svolte dalla propria Struttura, proprio a causa della necessità di focalizzarsi su pochi obiettivi prioritari;
- 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 inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (per tutte le categorie di dipendenti considerate, anche se con una diversa distribuzione dei pesi) deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

L'analisi dei comportamenti di un dipendente appartenente ad una delle categorie presuppone la definizione *ex ante* dei "comportamenti attesi" all'interno di un "dizionario".

In questo Sistema vengono definiti due dizionari, uno per i Direttori / Responsabili delle Strutture organizzative e uno per i dipendenti livelli I-VIII non Responsabili di Strutture organizzative. I due dizionari sono riportati nella Tabelle 15 e 16.

Nella Tabella 15 sono elencati i comportamenti che ci si attende in ENEA dai Direttori / Responsabili delle Strutture organizzative, catalogati per gruppi omogenei secondo le Aree (Competenza, Valori e Comportamento organizzativo) previste nel documento "Misurazione e valutazione della performance in ENEA - Linee guida per una gestione integrata" (Delibera n. 49/2016/CA).

Sono dieci i comportamenti attesi individuati all'interno di tali Aree, a cui corrispondono due o più Azioni osservabili. Sulla base della frequenza con cui vengono di fatto svolte le azioni associate ad un determinato comportamento, viene attribuito il punteggio a detto comportamento, che può variare da 1 a 4 (Raramente=1; Qualche volta=2; Spesso=3; Sempre=4). La somma dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti è pertanto pari al massimo a 40. Il punteggio finale viene calcolato normalizzando il risultato della somma in base al punteggio massimo stabilito nella Tabella 14, e cioè:

- 25 punti al massimo per i Direttori di: Dipartimenti, Direzioni tecniche, Direzioni amministrativo-gestionali, Strutture amministrative dirigenziali;
- 25 punti per i Responsabili delle Strutture tecniche e amministrative di I livello non dirigenziali;
- 30 per i Responsabili delle Strutture di II livello non dirigenziali.

Nella Tabella 16 è rappresentato il dizionario dei comportamenti che ci si attende in ENEA dai dipendenti appartenenti ai livelli I-VIII non Responsabili di Strutture organizzative. In esso i comportamenti attesi sono 10, all'interno delle tre *Aree*: Professionale; Organizzativa; Relazionale. Anche in questo caso, il punteggio (da 1 a 4) viene attribuito a ciascun comportamento in base alla frequenza con cui esso viene di fatto agito dal valutato (Raramente=1; Qualche volta=2; Spesso=3; Sempre=4). La somma dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti è pertanto pari al massimo a 40 e costituisce, di fatto, il punteggio finale, essendo proprio 40 il punteggio massimo attribuibile ai comportamenti per questa categoria di dipendenti (vedi Tabella 14).

#### **D. Punteggio complessivo**

La formula per il calcolo punteggio finale complessivo della valutazione individuale dipende, come illustrato nella Tabella 14, dalla categoria di dipendenti:

##### *Direttori delle Strutture di I livello dirigenziali*

Punteggio performance individuale = punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi della Struttura di diretta responsabilità (max 70 punti) + punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (max 5 punti) + punteggio della valutazione dei comportamenti (max 25 punti)

##### *Responsabili delle Strutture di I livello non dirigenziali*

Punteggio performance individuale = punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi della Struttura di diretta responsabilità (max 70 punti) + punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (max 5 punti) + punteggio della valutazione dei comportamenti (max 25 punti)

##### *Responsabili delle Strutture di II e III livello (non dirigenziali)*

Punteggio performance individuale = punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi della Struttura di diretta responsabilità (max 70 punti) + punteggio della valutazione dei comportamenti (max 30 punti)

##### *Dipendenti nei livelli I – VIII non responsabili di Strutture organizzative*

Punteggio performance individuale = punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza (max 60 punti) + punteggio della valutazione dei comportamenti (max 40 punti).

#### **E. Valutazione negativa**

L'Amministrazione considera negativa la valutazione se il punteggio complessivo risulta inferiore a 40 punti.

**Tabella 15 - Performance individuale dei Titolari di incarichi dirigenziali e Responsabili di Strutture organizzative - Catalogo dei comportamenti attesi**

Area	Comportamento atteso	Azioni osservabili	Punteggio			
			Sempre=4	Spesso=3	Qualche volta=2	Raramente=1
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>• Assicura la Differenziazione dei giudizi nella valutazione dei propri collaboratori</li> </ul>				
	<b>Orientamento al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra attenzione alle esigenze dei clienti interni e/o esterni</li> <li>• Propone e/o attua – per quanto di competenza – cambiamenti nei processi organizzativi per venire incontro alle esigenze dei clienti</li> </ul>				

<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>Pianificazione</b>	<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>				
	<b>Coordinamento</b>	<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>				
	<b>Rendicontazione</b>	<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>				
	<b>Relazioni</b>	<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'ENEA</li> </ul>				
<p>In totale sono dieci i comportamenti attesi. La somma dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti è al massimo pari a 40. Il punteggio finale viene calcolato normalizzando il risultato della somma in base al punteggio massimo stabilito nel SMVP.</p>						

**Tabella 16 - Performance individuale dei dipendenti livelli I-VIII non Responsabili di Strutture organizzative - Catalogo dei comportamenti attesi**

Area	Comportamento atteso	Punteggio			
		Sempre=4	Spesso=3	Qualche volta=2	Raramente=1
<b>Professionale</b>	Applica le conoscenze possedute allo svolgimento delle mansioni del profilo di appartenenza				
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti disponibili (partecipazione a corsi, studio personale, ecc.)				
	Propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti ecc.)				
<b>Organizzativa</b>	Mette a fuoco gli obiettivi assegnati e li persegue fino al raggiungimento dei risultati				
	Organizza il proprio lavoro in base alle scadenze e alle priorità, rispettando i tempi di consegna				
	Lavora in autonomia nel rispetto dei compiti affidati				
	Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni				
<b>Relazionale</b>	Collabora attivamente con il diretto responsabile nel perseguimento degli obiettivi assegnati, supportando i colleghi in caso di necessità				
	Si integra positivamente con i colleghi della propria e di altre Strutture organizzative condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune				
	Trasmette un'immagine positiva dell'ENEA nelle occasioni di confronto con interlocutori esterni				

In totale sono dieci i comportamenti attesi. Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascun comportamento (max 40 punti).

## 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 aggiornano annualmente il SMVP, previo parere vincolante dell'OIV.

La Tabella 17 riporta le azioni e i soggetti responsabili del processo di revisione in ENEA.

**Tabella 17 - Revisione SMVP - Azioni e responsabilità**

Responsabile	Altri soggetti coinvolti	Azione
Direttore generale	STAV PER UVER-STP	Elabora una proposta di revisione del SMVP tenendo conto delle indicazioni di carattere metodologico fornite dall'OIV e la invia all'OIV per il parere vincolante
OIV		Formula il parere vincolante sul SMVP
CdA		Adotta il nuovo SMVP

Come evidenziato nella tabella, hanno collaborato con la Direzione Generale alla predisposizione di questa revisione del Sistema rappresentanti delle tre Strutture organizzative interessate per mandato: l'Unità Studi, Analisi e Valutazioni (STAV) che assicura gli adempimenti connessi all'attuazione della disciplina sulla performance nonché il coordinamento della predisposizione dei documenti programmatici dell'Agenzia, a supporto del Direttore generale; la Direzione Personale (PER), data le importanti ripercussioni della valutazione individuale sulla gestione del personale e in quanto incaricata di gestire i rapporti con le Organizzazioni sindacali; la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (UVER-SPT) che costituisce il supporto tecnico ENEA dell'OIV per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009.

Tale organizzazione dei lavori sarà applicata anche per i successivi aggiornamenti annuali.

Nel caso in cui 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.

## APPENDICE 1 - STRUTTURE DI PRIMO LIVELLO

<b>Dipartimenti</b>	
DUEE	Dipartimento Unità per l'Efficienza Energetica
FSN	Dipartimento Fusione e Tecnologie per la Sicurezza Nucleare
SSPT	Dipartimento Sostenibilità dei Sistemi Produttivi e Territoriali
TERIN	Dipartimento Tecnologie Energetiche e Fonti Rinnovabili
<b>Direzioni tecniche</b>	
ISV	Direzione Innovazione e Sviluppo
<b>Direzioni amministrativo gestionali</b>	
ABF	Direzione Amministrazione, Bilancio e Finanza
ISER	Direzione Infrastrutture e Servizi
LEGALT	Direzione Affari Legali, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
PER	Direzione Personale
<b>Strutture amministrative dirigenziali</b>	
OCS	Organo Centrale di Sicurezza
<b>Strutture tecniche non dirigenziali</b>	
IRP	Istituto di Radioprotezione
UTA	Unità Tecnica Antartide
STAV	Unità Studi, Analisi e Valutazioni
<b>Strutture amministrative non dirigenziali</b>	
REL	Unità Relazioni e Comunicazione
UVER	Unità Ufficio degli Organi di Vertice