



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

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN
ENEA
Linee guida per una gestione integrata**

INDICE

A. Premessa

- A.1** il quadro normativo di riferimento;
- A.2** l'albero della performance in ENEA.

B. Il ciclo della performance

B.1 adozione dei documenti programmatici (Piano triennale di attività), dei documenti economici-finanziari (budget e bilancio di previsione) e del Piano della Performance:

B.1.1 predisposizione proposte da parte dei Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello;

B.1.2 analisi delle proposte e approvazione dei documenti.

B.2 attuazione e monitoraggio dell'andamento delle attività di competenza, con attivazione di eventuali interventi correttivi in corso d'opera;

B.3 misurazione e valutazione della performance delle strutture organizzative ed individuale:

B.3.1 la performance delle strutture organizzative;

B.3.2 la performance individuale;

B.3.2.1 la performance individuale dei titolari di posizioni di responsabilità;

B.3.2.2 la performance individuale dei dirigenti.

C. Rendicontazione della performance dell'ENEA (Relazione sulla performance)

D. Elaborazione di proposte di miglioramento della strategia dell'Ente

E. Ripartizione delle risorse destinate alla incentivazione (premierità)

APPENDICE 1 "Normativa di riferimento in materia di performance"

APPENDICE 2 "Descrittori per la valutazione del profilo delle competenze osservate"

A. Premessa

Il presente documento illustra le Linee guida e i principali processi che l'Agenzia intende attuare per la gestione integrata del *ciclo della performance*, tenuto conto:

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

Il primo obiettivo delle Linee guida è un coerente ed armonico inserimento del *Piano della performance* nel contesto della definizione dei documenti di programmazione, di budget e di bilancio dell'Agenzia.

In particolare, l'integrazione tra ciclo di gestione della performance e quello del bilancio, è esplicitamente richiesta dall'art. 19 del D.Lgs. 91/2011 che prescrive che il "*Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*" sia coerente con gli obiettivi e target indicati nel "*Piano della performance*".

Da ultimo, l'integrazione va estesa anche alle azioni finalizzate alla trasparenza ed alla prevenzione ed al contrasto della corruzione. Infatti, l'obbligo di definire ed adottare un proprio "*Piano triennale della prevenzione della corruzione*" che indichi, a partire da una puntuale analisi e valutazione dei possibili rischi di corruzione (*mappatura dei processi*), le misure (eventualmente, anche di natura organizzativa) da adottare ai fini della prevenzione, del controllo e del contrasto della corruzione e dell'illegalità deve concretizzarsi nella traduzione delle misure così identificate in specifici obiettivi da assegnare alle Unità organizzative competenti e, come tali, debitamente riportati nel "*Piano della performance*".

Tale processo di armonizzazione e coordinamento deve quindi riguardare almeno i seguenti documenti:

- *Piano triennale di attività*;
- *Budget*;
- *Bilancio di previsione*;
- *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*;
- *Piano della performance*;
- *Piano triennale della prevenzione della corruzione*.

Da una genesi coordinata dei suddetti documenti discendono certamente vincoli e scadenze temporali da rispettare (ad esempio in base allo schema di Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità il bilancio di previsione deve essere approvato entro il 31 ottobre) ma anche indubbi vantaggi in termini di coerenza, di efficienza e di efficacia della fase di programmazione e pianificazione e, non ultimo, di minor dispendio di risorse tecnico-amministrative per la definizione degli stessi.

Nelle presenti Linee guida il focus è sul *Piano della performance* ma sono delineate anche le principali relazioni, in termini di contenuto, tempi e procedure con tutti gli altri documenti dai quali il Piano stesso non può prescindere e che potranno naturalmente essere oggetto di ulteriori specifiche indicazioni.

A.1 il quadro normativo di riferimento

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione è stata al centro di un processo di profonda riforma che, attraverso una serie di interventi legislativi successivi, ha spostato l'attenzione dalla funzione svolta ai *“risultati effettivamente raggiunti”*, intesi come indicatori della *qualità* e dell'efficacia/efficienza complessiva delle azioni svolte in risposta alle necessità/istanze dei cittadini, tenuto conto delle risorse utilizzate.

In questo contesto, il D.Lgs. 150/09 dispone in particolare che tutte le amministrazioni:

- **formalizzino** il processo di pianificazione delle azioni/attività necessarie all'assolvimento della *mission* loro assegnata;
- indichino chiaramente:
 - i **“prodotti attesi”** (obiettivi dell'azione);
 - il relativo **target** (in termini quali-quantitativi);
 - le **risorse** necessarie (umane, finanziarie, strumentali);
 - i **tempi di realizzazione** previsti;
- definiscano preventivamente **indicatori** (significativi e quantificabili) che permettano la misurazione dello **stato di avanzamento** delle attività, nonché l'eventuale messa in atto di interventi correttivi;
- **valutino**, a consuntivo, i **risultati effettivamente raggiunti** confrontandoli con i dati di piano;
- garantiscano la **trasparenza** dell'intero processo ed il massimo coinvolgimento degli *stakeholders*, sia interni che esterni.

Ai fini di cui sopra, le amministrazioni sono tenute a redigere un *documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target; definendo quindi gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance*¹.

Sempre ai fini del miglioramento complessivo dell'azione della pubblica amministrazione, l'art. 19, comma 4 del D.Lgs. 91/2011 e il DPCM del 18 settembre 2012 hanno ulteriormente rafforzato il nesso logico esistente tra *“Piano della performance”* e *“Ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio”*².

Infatti, la delibera 6/2013 CiVIT ha ribadito che:

- il Piano della *performance* deve fare riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione e deve esplicitare il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali;
- gli obiettivi, gli indicatori e i *target* contenuti nel Piano della *performance* devono essere coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012;
- il sistema minimo di indicatori di risultato che ciascuna amministrazione deve inserire nel proprio *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio* costituisce parte integrante del Piano della *performance*.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, pur avendo i due documenti differenti finalità e una diversa struttura, la delibera citata rafforza la necessità di coerenza tra i contenuti del Piano della *performance* e quelli del *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*, tema ripreso dal DPR 105 del 9 maggio 2016 (art. 2, c.1, let. b e art. 3, c.1 let. a) che dispone che il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e la Ragioneria Generale dello Stato (RGS) si raccordino ed emanino linee guida e metodologie tali da assicurare l'allineamento tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione e rendicontazione economico finanziaria.

1. Cfr. delibere n. 89/2010 e n. 112/2010 della CiVIT, ora ANAC.

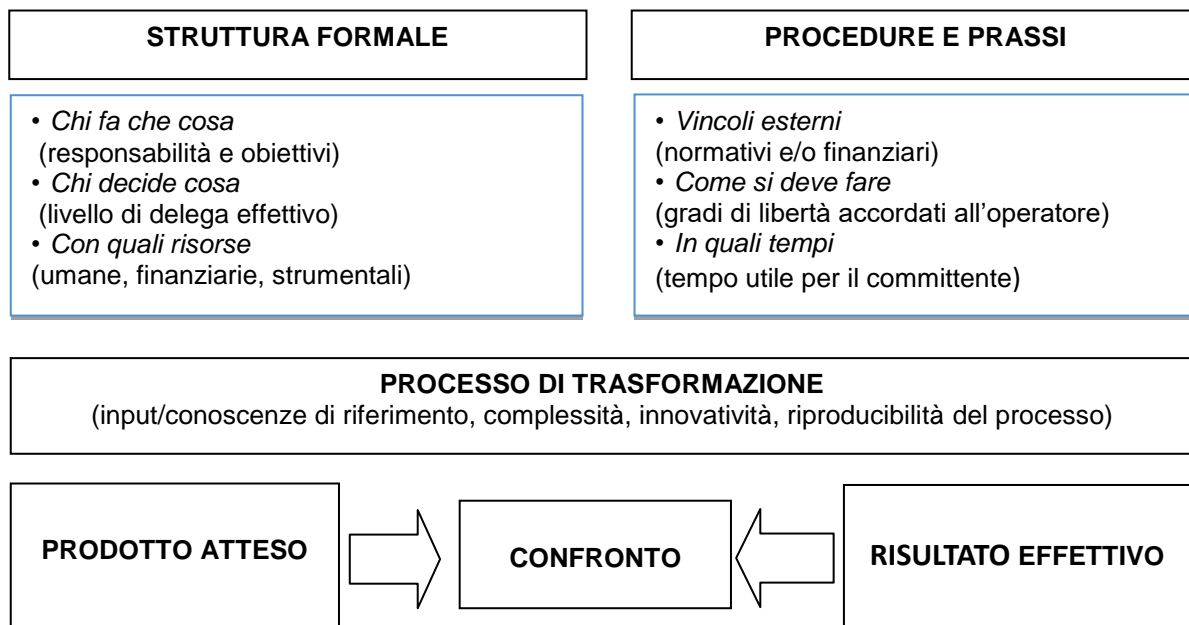
2. Già previsto nel D. Lgs. 150/2009 (v. art. 4, comma 1 e art. 5 comma 1)

Per quanto riguarda la fase di *riconoscimento del merito* (e conseguente “premialità”), il legislatore ha inteso distinguere in funzione del *contributo di ruolo* richiesto ai diversi soggetti componenti l’organizzazione; infatti, per quanto riguarda i Responsabili di struttura (in particolare, se dirigenti - v. art. 5 c. 11 del D.L. 95/2012) la norma chiede di valutare la loro *performance individuale* in relazione:

- a) al raggiungimento degli obiettivi relativi all’unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell’amministrazione.
Gli obiettivi predeterminati all’atto di conferimento dell’incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità differenziata di valutazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi; mentre, per quanto concerne il restante personale, la valutazione della performance individuale (effettuata dal Dirigente) è basata sul:
 - raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - contributo assicurato alla performance dell’Unità organizzativa di appartenenza;
 - comportamenti organizzativi dimostrati.

Il principio base è quindi quello di *misurare* e successivamente *valutare* non una caratteristica astrattamente ed aprioristicamente riferita all’organizzazione (o del singolo), ma la concreta capacità di raggiungere gli obiettivi che essa stessa si è data per assolvere alla propria *mission* istituzionale. Infatti, il confronto tra *prodotto atteso* e risultato effettivamente raggiunto misura il livello di *performance organizzativa* di una singola Unità della struttura, ovvero - per aggregazioni successive - quello dell’Amministrazione nel suo complesso.

Lo schema seguente illustra il nesso tra “area organizzativa” (*struttura formale e procedure e prassi*) e “processi di trasformazione”, nonché i principali elementi in gioco.



Per ulteriori approfondimenti si rimanda all’appendice 1: “Normativa di riferimento in materia di performance” nel quale sono riportate le principali norme di legge che regolano la materia.

A.2 l'albero della performance in ENEA

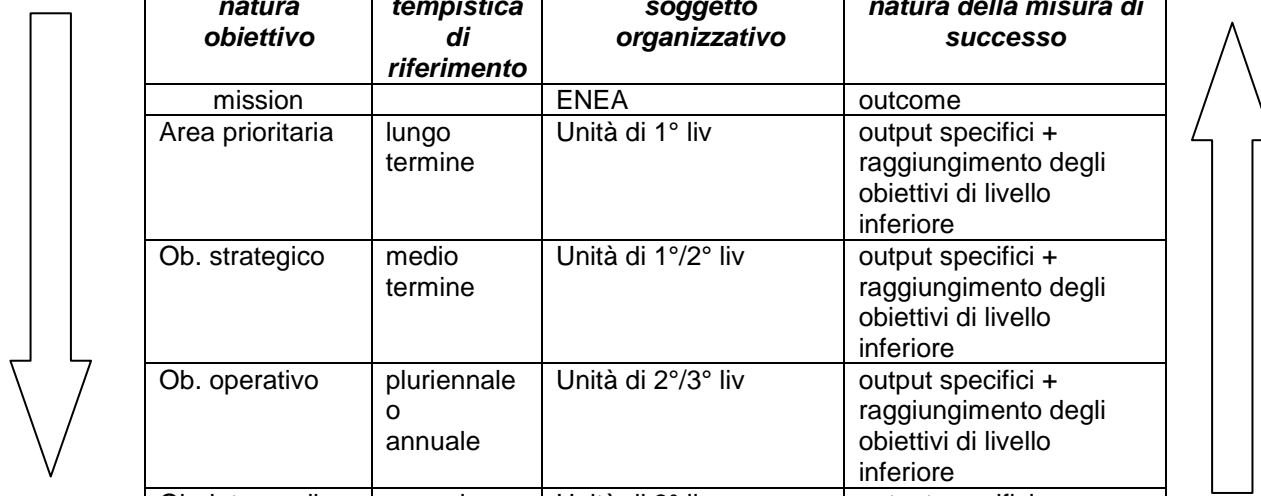
Ovviamente, l'implementazione delle previsioni normative prima accennate richiede anche una *lettura* che tenga conto della specificità dell'ENEA, sia per quanto concerne la *mission* delineata nel recente intervento legislativo (*ente di diritto pubblico finalizzato alla ricerca e all'innovazione tecnologica, 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*), sia con riferimento alla necessità di perseguire l'equilibrio finanziario complessivo (considerato che il Contributo Ordinario dello Stato rappresenta soltanto il 50% del bilancio ENEA).

Ne segue che, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, l'azione dell'ENEA deve mirare alla realizzazione del mandato istituzionale e della propria *mission*, con ciò assicurando anche *outcome* fondamentali previsti dalla stessa legge, ovvero:

- valore e significatività delle attività di ricerca e di innovazione tecnologica;
- prestazione di servizi avanzati alle imprese, alla P.A. e ai cittadini nei settori di competenza;

ma anche quello relativo alla competitività e sostenibilità della propria azione, raggiungendo l'*equilibrio finanziario* del bilancio.

Considerato che l'*albero della performance* rappresenta la mappa logica dei legami esistenti tra mandato istituzionale, missione, aree prioritarie, obiettivi strategici, obiettivi operativi e obiettivi intermedi che consente, da un lato di "gerarchizzare" gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso e, dall'altro, di individuare le strutture organizzative responsabili del loro conseguimento, quello dell'ENEA può essere schematizzato come nella tabella seguente.



natura obiettivo	tempistica di riferimento	soggetto organizzativo	natura della misura di successo
mission		ENEA	outcome
Area prioritaria	lungo termine	Unità di 1° liv	output specifici + raggiungimento degli obiettivi di livello inferiore
Ob. strategico	medio termine	Unità di 1°/2° liv	output specifici + raggiungimento degli obiettivi di livello inferiore
Ob. operativo	pluriennale o annuale	Unità di 2°/3° liv	output specifici + raggiungimento degli obiettivi di livello inferiore
Ob. intermedio	annuale	Unità di 3° liv o nuclei di competenza	output specifici

Associando ai diversi obiettivi previsti i relativi *target* e le risorse (umane, finanziarie e strumentali) mobilitabili, tale *albero della performance* consente di misurare la performance organizzativa delle diverse Unità, e dell'ENEA nel suo complesso, "aggregando" via via gli output specifici a partire da quelli relativi agli obiettivi intermedi.

Sul punto, anche la delibera n. 89/2010 CiVIT richiede che le amministrazioni procedano a una:

a) chiara ed univoca definizione degli obiettivi,
 b) specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target,
 visto che, nell'ambito della gestione del ciclo della performance, rappresentano gli elementi per mezzo dei quali si chiarisce:

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo);
- ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti (indicatore);
- il livello di performance atteso, determinato attraverso uno o più indicatori, la cui misurazione determinerà poi il raggiungimento o meno di un determinato obiettivo nell'entità e nella qualità attesa (target).

La gestione del ciclo della performance prevede quindi (quale primo ineludibile passo dell'intero processo) la definizione degli obiettivi che si intendono perseguire e la loro assegnazione a precisi soggetti organizzativi, che poi dovranno rispondere del loro conseguimento.³

Ne deriva che è opportuno individuare singoli obiettivi (*prodotti attesi*) caratterizzati da:

- **ampiezza** compatibile con l'esercizio di discrezionalità (*libertà d'azione*) da parte di un singolo "soggetto" (tipicamente una Unità organizzativa);
- capacità di fornire e/o realizzare **oggetti/output** (materiali e non) sufficientemente isolabili ed eventualmente utilizzabili come input per altri processi⁴;
- **integrabilità** con altri processi presenti nell'organizzazione.

Quanto alla *rilevanza* del prodotto atteso, la tabella seguente fornisce una sintesi delle caratteristiche rispetto alle quali analizzare i "*prodotti ENEA*"

<i>caratteristica</i>	<i>Indicatori</i>	
	<i>output</i>	<i>Outcome</i>
qualità	<ul style="list-style-type: none"> • soddisfazione della committenza esterna (es. commesse assegnate, visibilità ENEA, ecc.) • riconoscimento da parte della comunità scientifica (ad es. pubblicazioni su riviste internazionali, citazioni, ecc.) 	ricadute sul sistema produttivo (es. brevetti, innovazione di prodotto/processo, contributo alla competitività delle PMI, ecc.)
competitività	<ul style="list-style-type: none"> • rispondenza del risultato effettivamente conseguito rispetto a quanto richiesto dal committente, anche con riferimento alle metodologie e ai tempi di realizzazione • innovatività/originalità del prodotto scientifico realizzato 	efficacia/efficienza rispetto alle attese della collettività
redditività	<ul style="list-style-type: none"> • attrattività economica dell'iniziativa • rapporto entrate totali/costi • autonomia finanziaria 	<ul style="list-style-type: none"> • qualificazione costi/benefici • incidenza spese di funzionamento

3. L'assegnazione dell'obiettivo dovrebbe in una qualche misura essere "negoziata" e "formalizzata", nel senso che un "*soggetto organizzativo*" (struttura o individuo) assume ed esercita la responsabilità del conseguimento di un determinato risultato se, al momento dell'assegnazione del corrispondente obiettivo, gli vengono assegnate risorse adeguate (umane, finanziarie e strumentali).

4. In termini di una sorta di *tappa di avvicinamento* all'obiettivo che, in quanto molto complesso, prevede tempi di realizzazione medio-lunghi o lunghi.

Da quanto sopra discende l'importanza e la criticità del processo di descrizione degli obiettivi, che dovrà condurre a descrizioni quanto più possibile puntuali e concrete con riferimento a:

- caratteristiche e target del **“prodotto atteso”** (rilevanza/innovatività tecnico-scientifica, difficoltà tecnico-realizzative, ricadute per stakeholder esterni e in termini di immagine ed entità economiche in gioco);
- **tempo di realizzazione**, spesso definito dalle esigenze del *committente* (per l'obiettivo operativo di norma un anno);
- **fonti finanziarie**, anche con riferimento alle modalità e tempi di reperimento;
- **consumo risorse** (umane, finanziarie, strumentali);
- **soggetto responsabile** del conseguimento dell'obiettivo (in prima approssimazione, una Unità organizzativa): in caso di obiettivi che prevedano l'apporto di più Unità “esecutrici”, va segnalata la diversa quota percentuale di responsabilità;
- **indicatori di successo**: numericamente limitati, e chiaramente definiti e contestualizzati, misurabili quantitativamente (in termini finanziari, temporali, tecnologici) e affidabili.

Quanto alla identificazione di appropriati *indicatori di successo*, è utile ricordare che essi, oltre a riferirsi a momenti diversi della suddetta *catena logica* (indicatori di scenario, indicatori di input, indicatori di attività, indicatori di processo, indicatori di output, indicatori di outcome, ecc.) comportano difficoltà, tempi e costi di misurazione diversi, e che sarebbe auspicabile acquisire le relative grandezze in modo “automatico”, sia per semplificare il processo che per evitare il rischio della *autoreferenzialità*.

La tabella seguente riporta una sintesi delle caratteristiche e delle criticità legate ai suddetti indicatori.

indicatore	oggetto della misura	Criticità
scenario	situazione di partenza e possibilmente punto di arrivo (confronto con l'esterno)	aggiornamento dati
input	precisione richiesta risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali) integrazione con dati immateriali (es. buon clima organizzativo)	sistema informativo contabile prassi gestionali
attività	aspetti quantitativi dell'espletamento dell'attività	definibilità di aspetti quantificabili
processo	aspetti organizzativi dell'espletamento dell'attività (efficienza), anche in una ottica trasversale organizzativa	orientamento al cliente (esterno e/o interno)
output	risultati dell'attività	difficoltà correlate alla standardizzazione dei risultati e del processo di produzione benchmarking con altre organizzazioni
outcome	risultati sociali	difficoltà correlate alle forti interdipendenze anche con sistemi esterni e all'ampiezza temporale di riferimento

Coerentemente con quanto sopra, è opportuno che gli indicatori:

- siano *diversi*, in coerenza con la fase di attività;
- facciano riferimento ad una dimensione temporale di breve periodo (semestrale o annuale).

La concretezza di cui sopra, sia con riferimento a ciò che si vuole ottenere (obiettivo strategico e operativo) che alle sue dimensioni quali-quantitative relativamente al target atteso, faciliterà: da un lato, il lavoro del Responsabile nella sua necessaria azione di

monitoraggio in corso d'opera; e dall'altro, lo svolgersi del previsto processo di misurazione ex post, assicurando a questo la massima oggettivazione possibile.

Tra gli elementi caratterizzanti l'obiettivo, la dimensione **tempo di realizzazione** merita una ulteriore riflessione perché può assumere una rilevanza diversa a seconda dello specifico obiettivo cui è associata. Ad esempio, gli obiettivi in genere associati ad attività gestionali e/o di "servizio" ad utenti interni non sono significativamente caratterizzabili né dal *tempo di realizzazione*, né dalle specifiche tecniche del "prodotto atteso"; ma, piuttosto dalla qualità, dalla efficacia/efficienza del servizio nonché dalla soddisfazione del "cliente". Infatti, spesso si tratta di attività/processi con *ciclo di vita continuo*, il cui **target** principale dovrà fare riferimento ad obiettivi di natura funzionale come riportato, a titolo di esempio, nella tabella seguente.

azione/obiettivo	esempio	Indicatore
migliorare	qualità del servizio reso	livello di soddisfazione del cliente numero interventi correttivi
incrementare	quantità del servizio reso	numero azioni in un tempo dato
ridurre minimizzare	tempi di risposta costi di gestione	tempi di risposta rispetto alla richiesta costo per unità di prodotto
sviluppare	competenze degli addetti	interventi formativi attuati
mantenere	livello del servizio reso	quantità costante, a fronte di una riduzione delle risorse mobilitabili
rispettare	norme/standard predefiniti	qualità costante secondo quanto richiesto dalla normativa vigente
ottimizzare	uso apparecchiature	costo per unità di prodotto

In sintesi, la specificazione di un obiettivo può considerarsi completa quando sono chiaramente individuati:

- il target richiesto;
- le risorse mobilitabili;
- il tempo assegnato per raggiungere il target richiesto.

B. Il ciclo della performance

La gestione integrata del ciclo della performance dell'ENEA si articola nelle seguenti fasi:

B.1 adozione dei documenti programmatici (Piano triennale di attività), dei documenti economici-finanziari (budget e bilancio di previsione) e del Piano della Performance:

B.1.1 predisposizione proposte da parte dei Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello;

B.1.2 analisi delle proposte e approvazione dei documenti.

B.2 attuazione e monitoraggio dell'andamento delle attività di competenza, con attivazione di eventuali interventi correttivi in corso d'opera;

B.3 misurazione e valutazione della performance delle strutture organizzative ed individuale.

Al termine del periodo di riferimento (tipicamente, 1 anno), il ciclo si conclude con la misurazione/valutazione dei risultati effettivamente conseguiti a fronte di quanto pianificato, al fine di:

- rendicontare la performance dell'Enea (Relazione sulla performance);
- elaborare proposte di miglioramento della strategia dell'Ente in termini di priorità/obiettivi strategici;
- realizzare una coerente ripartizione delle risorse destinate alla incentivazione, attraverso un sistema di riconoscimento dell'apporto delle strutture organizzative ed individuale al raggiungimento degli obiettivi (premierità).

I soggetti coinvolti nel ciclo della performance dell'ENEA possono essere schematicamente individuati come segue:

- Presidente;
- CdA: Consiglio di Amministrazione;
- Organo di gestione: il Presidente nelle sue funzioni di Direttore generale;
- Unità di 1° livello: tipicamente Dipartimenti, Direzioni o Unità/Istituti assimilabili;
- Unità di 2° livello: tipicamente Divisioni/Servizi o Unità assimilabili, afferenti a Unità di 1° livello;
- Unità di 3° livello: tipicamente Laboratori/Servizi o Unità assimilabili, afferenti a Unità di 2° livello;
- AMC: la Direzione Amministrazione Centrale;
- COM-ATS: l'Unità preposta alla redazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance;
- OIV: l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance.

Nel seguito si riportano, per ciascuna delle fasi individuate, ruolo e compiti dei diversi soggetti impegnati nella gestione del ciclo della performance. Al riguardo, si precisa che l'intero processo è partecipativo, ferme restando le specifiche responsabilità associate ai diversi soggetti.

B.1: Adozione dei documenti programmatici (Piano triennale di attività), dei documenti economici-finanziari (budget e bilancio di previsione) e del Piano della Performance

Come esplicitamente previsto dalla delibera 6/2013 della CiVIT, dal DPCM 28 settembre 2012 e dall'art. 19 del D.Lgs. 91/2011, il *Piano della Performance* deve rendere conto, con riferimento a tutti gli obiettivi e a tutte le attività da svolgere, della totalità delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) gestite dall'ENEA.

In coerenza con il quadro normativo e con gli eventuali indirizzi del Ministero vigilante, l'Organo di gestione coordina l'elaborazione dei documenti programmatici (*Piano triennale di attività*), dei documenti economici-finanziari (*budget e Bilancio di previsione*) e del *Piano della Performance*, avviando il relativo processo.

In particolare il *Piano della Performance*, oltre ad avere una funzione previsionale, strategico-programmatica ed operativa, consente dunque una valutazione della performance organizzativa a diversi livelli:

- complessivo ENEA, attraverso la valutazione dell'outcome e del grado di attuazione della strategia e dello stato di salute dell'Agenzia nel suo complesso;
- di Unità organizzative, attraverso la valutazione dei "prodotti" realizzati, delle attività e dei servizi svolti.

Infatti, è nell'ambito di tale piano che gli obiettivi strategici ed operativi assumono *valore contrattuale* per i Responsabili ai quali sono stati assegnati; perché è in questa sede che essi assumono la responsabilità individuale del loro effettivo raggiungimento.

Operativamente, l'elaborazione dei documenti programmatici (*Piano triennale di attività*), dei documenti economici-finanziari (*budget e Bilancio di previsione*) e del *Piano della Performance* prevede due subfasi preliminari:

B.1.1 predisposizione proposte da parte dei Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello

Tempi (*)	Soggetto	Azione
entro il 15 settembre anno T-1	Organo di gestione	Individua una prima ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) alle Unità di 1° livello e fornisce eventuali indirizzi.
entro il 30 settembre anno T-1	Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello	I Direttori di Dipartimento e i Responsabili delle altre Unità programmatiche di 1° livello, sulla base della prima ripartizione delle risorse dell'Organo di gestione e degli eventuali indirizzi, sentiti i Responsabili delle Unità che ad essi riportano, elaborano e propongono gli obiettivi strategici ed operativi di competenza, indicando per ciascuno di essi, e con orizzonte temporale di breve termine (un anno) e medio termine (tre anni): le risorse necessarie (<i>budget</i>), i tempi di realizzazione, i risultati e gli <i>outcome</i> attesi. Contestualmente forniscono una previsione in merito ai servizi interni necessari. Analogamente, i Direttori e Responsabili delle Unità "funzionali" propongono, sempre su base annuale e triennale, gli obiettivi di loro competenza, in coerenza con la "carta dei servizi" elaborata tenendo anche conto delle esigenze delle altre Unità interne.

(*) Per l'anno di prima attuazione (2016/2017) i tempi potranno essere differiti.

B.1.2 analisi delle proposte e approvazione dei documenti

Tempi (*)	Soggetto	Azione
entro il 15 ottobre anno T-1	Organo di gestione	Valuta ed eventualmente modifica le proposte, curando, in particolare, la coerenza con gli eventuali indirizzi, i dati economici ed il bilanciamento tra la domanda di servizi interni richiesti e l'offerta delle Unità ad essi preposti. Eventualmente rimodula la ripartizione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali) alle Unità di 1° livello. Coordina, avvalendosi delle strutture dell'Agenzia, l'elaborazione dello schema del <i>Piano triennale di attività</i> . Coordina, avvalendosi di AMC e COM-ATS l'elaborazione, rispettivamente, della proposta di <i>Bilancio di previsione</i> e della proposta di <i>Piano della performance</i> .
entro il 20 ottobre anno T-1	OIV	Esprime un parere sulla coerenza tra <i>Piano della performance</i> e mission e, se richiesto, fornisce supporto al Vertice dell'Agenzia.
entro il 31 ottobre anno T-1	C.d.A.	Adotta il <i>Piano triennale di attività</i> , il <i>Bilancio di previsione</i> e il <i>Piano della Performance</i>

(*) Per l'anno di prima attuazione (2016/2017) i tempi potranno essere differiti.

In particolare, ai fini dell'esame/valutazione delle proposte avanzate dai Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello circa le caratteristiche degli obiettivi da perseguire, è necessario fare riferimento a quanto al riguardo disposto dall'art. 5, c. 2 del D.Lgs 150/09, tenendo conto degli elementi riportati nella tabella seguente:

elemento di attenzione	rispetto a	coefficiente di difficoltà
RILEVANZA/PERTINENZA	<i>mission</i> ENEA	<i>giudizio sintetico</i>
	<i>mission</i> di Unità	
	priorità temporali	
	dati di bilancio	
FATTIBILITA'	a livello tecnico-organizzativo	<i>giudizio sintetico</i>
	a livello finanziario	
	in termini temporali	

L'esame/valutazione di cui sopra è sintetizzato in un "coefficiente di difficoltà" (base, medio, alto, elevato) che influenzerà anche la ripartizione delle risorse destinate alla incentivazione tra le Unità di 1° livello, costituendo così anche un incentivo ad individuare e proporre obiettivi "sfidanti" (v. delibera 5/2012 CIVIT) e tali da determinare un significativo miglioramento dei risultati dell'Unità.

Da ultimo, si richiama l'attenzione sulla esigenza, richiamata anche dal D.Lgs. 150/2009 e dalla ex CIVIT, che il *Piano della Performance* rispetti i seguenti criteri generali:

- trasparenza ed intellegibilità;
 - veridicità e verificabilità;
 - partecipazione;
 - coerenza interna ed esterna;
 - orizzonte pluriennale;
- anche per consentire agli *stakeholder* esterni di comprendere facilmente la performance complessiva attesa.

B.2 attuazione e monitoraggio del Piano della Performance, con attivazione di eventuali interventi correttivi in corso d'opera

Tempi	Soggetto	Azione
entro il 15 novembre anno T-1	Organo di gestione	In coerenza con il <i>Piano della performance</i> , assegna ai Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello gli obiettivi e le risorse, nonché comunica gli esiti della valutazione preventiva.
entro il 20 novembre anno T-1	Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello	Assegnano l'esecuzione dei relativi obiettivi (strategici, operativi e intermedi) e le corrispondenti risorse ai Responsabili delle Unità di 2° livello che ad essi riportano direttamente.
entro il 25 novembre anno T-1	Responsabili di Unità di 2° livello	Assegnano l'esecuzione dei relativi obiettivi (operativi e intermedi) ai Responsabili di Unità di 3° livello che a loro direttamente riportano, ovvero a gruppi e/o a singoli.
entro il 30 novembre anno T-1	Responsabili di Unità di 3° livello	Assegnano l'esecuzione dei relativi obiettivi (operativi e intermedi) a gruppi e/o a singoli.
entro il 10 dicembre anno T-1	AMC	Programma le attività di monitoraggio dell'andamento dei dati di bilancio
entro il 15 luglio dell'anno T	AMC COM-ATS	Sulla base degli esiti delle attività di monitoraggio propongono, ciascuno per la parte di competenza, all'Organo di gestione eventuali interventi correttivi sul <i>Piano della performance</i> .
entro il 20 luglio dell'anno T	Organo di gestione	Valuta, anche avvalendosi del parere dell'OIV, le eventuali proposte di intervento e, ove necessario, propone le modifiche al C.d.A.

La verifica dei risultati effettivamente raggiunti non può prescindere dalla messa a punto di un adeguato *processo di monitoraggio* dell'andamento delle attività che, attraverso la misurazione degli indicatori prefissati, consenta di individuare in *tempo utile* le eventuali azioni correttive da realizzare in corso d'opera. In particolare, i Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello assicurano (tramite la loro struttura) la "verifica" in corso d'opera delle azioni di propria competenza, anche al fine di attivare le eventuali azioni correttive che rientrino nella propria sfera di responsabilità, ovvero proporre ai livelli superiori modifiche al Piano della performance .

Fase di verifica/monitoraggio in corso d'opera

Frequenza	Soggetto	Azione
almeno semestrale	Responsabili di Unità di 3° livello	assicurano il monitoraggio delle attività in corso d'opera, effettuando le eventuali azioni correttive che rientrano nella loro sfera di responsabilità, ovvero segnalano la situazione al superiore diretto
almeno semestrale	Responsabili di Unità di 2° livello	assicurano il monitoraggio delle attività in corso d'opera, effettuando le eventuali azioni correttive che rientrano nella loro sfera di responsabilità, ovvero segnalano la situazione al superiore diretto
almeno semestrale	Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello	assicurano il monitoraggio delle attività in corso d'opera, effettuando le eventuali azioni correttive che rientrano nella loro sfera di responsabilità, ovvero segnalano la situazione al superiore diretto
	AMC COM-ATS	Programmano e raccolgono i dati di competenza necessari alla eventuale elaborazione di proposte di modifica al Bilancio di previsione e al Piano della performance

Ovviamente, tale processo deve essere supportato da una adeguata infrastruttura informatica che consenta di rappresentare: da un lato, l'*albero della performance* (Aree prioritarie di intervento, obiettivi strategici, obiettivi operativi e obiettivi intermedi) e, dall'altro, le strutture organizzative incaricate della loro realizzazione, aggregando in modo congruo le "grandezze"

relative ai diversi indicatori (significativi rispetto allo specifico obiettivo e possibilmente di natura quantitativa).

A regime, tale infrastruttura informatica di supporto dovrà consentire in qualunque momento (ovvero, con periodicità prefissata) di:

- conoscere lo stato di avanzamento delle attività, monitorando gli eventi fisici significativi;
- rilevare l'effettivo utilizzo delle risorse umane ed il relativo costo;
- conoscere la situazione finanziaria e di rendicontazione dell'attività;
- facilitare la raccolta degli elementi di *reporting*;
- raccogliere gli elementi base necessari alla fase di misurazione della performance (organizzativa ed individuale).

Inoltre, la suddetta infrastruttura dovrà, anche ai fini della coerenza del sistema con gli ambiti di misurazione previsti dall'art.8 del D.Lgs 150/09, essere integrata con gli altri sistemi già esistenti e finalizzati al controllo di gestione ed alla contabilità e finanza.

Uno specifico Gruppo di Lavoro ha affrontato questo tema e, constatata la necessità di utilizzare un software professionale per la gestione delle diverse attività connesse al ciclo della performance, ha optato (dopo aver analizzato una serie di software opensource e non) per l'acquisto del prodotto Strategic PA di Echomedia, iniziando la fase di prima sperimentazione delle diverse funzionalità, mentre la fase di "personalizzazione" verrà ultimata a conclusione della messa a punto del sistema di gestione integrata della performance.

B.3 misurazione e valutazione della performance delle strutture organizzative ed individuale

La misurazione e la valutazione della performance delle strutture organizzative ed individuale devono essere basate su parametri quanto più possibile concreti e verificabili, in modo tale da assicurare la massima possibile **oggettività** e **ripetibilità** del giudizio. In pratica, è necessario che il sistema espliciti *ex ante* quali **dimensioni** misurerà e con quali strumenti.

Rispetto a tale esigenza, assume rilievo fondamentale il processo di identificazione e pianificazione degli obiettivi da perseguire, ivi compresa la loro formale assegnazione; infatti è a conclusione di tale processo (iterativo e in qualche misura "negoziato" quanto alle risorse mobilitabili e ai tempi di esecuzione) che il soggetto assume piena consapevolezza, da un lato, dei risultati attesi impegnandosi a raggiungerli e, dall'altro, di quali saranno i riferimenti per la valutazione del suo operato.

Naturalmente il processo di misurazione e valutazione della performance deve differenziarsi in relazione sia alla tipologia del soggetto (struttura organizzativa o individuo) che al livello di responsabilità (ambiti di discrezionalità e potere decisionale).

B.3.1 la performance delle strutture organizzative

In estrema sintesi, la *performance organizzativa* esprime il *livello di prestazione* che l'intera organizzazione, attraverso le sue specifiche articolazioni operative, riesce a raggiungere nel processo di realizzazione degli obiettivi definiti in sede di pianificazione, e "somma", sempre con riferimento alla propria mission ed alla soddisfazione dei bisogni della comunità, l'**efficacia** dell'azione dell'amministrazione alla sua **sostenibilità** economica. Per la collettività, il "valore" dell'ENEA è correlato all'effettivo grado di "realizzazione" della mission delineata dalla legge e rappresenta il livello di performance complessivo dell'Agenzia. Evidentemente, tale livello è frutto della performance delle diverse Unità organizzative che compongono la struttura, a cominciare da quelle di 1° livello in relazione alla loro specifica *mission interna*.

Ne deriva che il sistema di misurazione deve tener conto della specificità dei diversi obiettivi ENEA, con riferimento a:

- rilevanza "**quali-quantitativa**" dello specifico "prodotto" da realizzare, sia dal punto di vista del valore tecnico-scientifico riconosciuto dalla comunità di riferimento, che da quello della significatività dei risultati effettivamente raggiunti per la collettività e per gli stakeholders, anche in relazione alle risorse (umane, finanziarie e strumentali) consumate;

- **economicità** dell'azione, tenuto conto delle fonti di finanziamento e dei relativi costi/benefici;
- **efficienza dell'organizzazione**.

Peraltro, in base a tale analisi l'Organo di vertice potrà stabilire, modificare e verificare le priorità strategiche e, coerentemente, allocare le risorse disponibili.

Il processo prevede due fasi successive:

- **fase di misurazione** della performance, che deve essere basata sul confronto tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato;
- **fase di valutazione** della performance, che deve tenere conto dell'effettivo concorso dell'Unità al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Al riguardo, è necessario tener conto che la progressiva diminuzione del COS (con conseguente necessità di reperire finanziamenti esterni) fa sì che l'equilibrio finanziario rappresenti una priorità strategica per l'ENEA e una sorta di "precondizione di reale fattibilità" degli obiettivi proposti. Tutte le Unità debbono quindi concorrere al raggiungimento di tale equilibrio finanziario attraverso:

- il potenziamento delle entrate connesse a finanziamenti da parte di soggetti pubblici e privati per programmi di ricerca e servizi avanzati, migliorandone nel contempo la marginalità finanziaria;
- il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi, minimizzandone i relativi costi.

La performance finanziaria dell'Agenzia, che non può prescindere da quella economica, per assicurare un consolidato sviluppo delle attività, rimane un obiettivo strategico di importanza fondamentale per il quale la struttura organizzativa va necessariamente valutata e monitorata.

Fattori dell'equilibrio finanziario e dello sviluppo delle attività sono le entrate proprie ed i costi di gestione, sia essi riferiti a quelli necessari per eseguire le attività commissionate, sia quelli di funzionamento della struttura organizzativa nell'ambito della spesa. Assume inoltre rilevanza ai fini del bilancio economico la spesa riferita agli investimenti.

Ai fini della misura della performance economico-finanziaria, vengono individuati gli elementi di cui alla seguente tabella.

Contributo all'equilibrio finanziario	
ELEMENTI DI ATTEZIONE	INDICATORI
Bilancio consuntivo dell'Unità di 1° liv, comprensivo del valore delle commesse interne	Scostamento rispetto alle previsioni in merito a: <ul style="list-style-type: none"> • Valore delle entrate e delle uscite • Rapporto uscite/entrate • Valore degli investimenti
Capacità di realizzare margini finanziari	<ul style="list-style-type: none"> • Valore totale entrate • Spese "vive" occorrenti per la realizzazione delle entrate • Rapporto tra il valore delle entrate a selezione (*) e il valore totale delle attività
Internazionalizzazione delle attività	Rapporto tra il valore totale delle entrate internazionali e il valore totale entrate
Differenziazione committenti	Rapporto tra il valore totale entrate da committenti pubblici e il valore totale entrate
Contributo al fondo incentivazione	Valore assoluto e percentuale
Economicità dell'azione interna	Costo Unità (**) N° servizi resi e/o degli adempimenti assolti (da valorizzare economicamente)

(*) una entrata "a selezione" è quella derivante da un progetto vincitore di un bando al quale hanno concorso più partecipanti, ovvero derivante da una attività commerciale andata a buon fine.

(**) il costo Unità è calcolato tenendo conto delle spese per il personale in organico e di funzionamento.

Ovviamente, la valutazione della performance organizzativa terrà conto, oltre che di tale aspetto finanziario, del grado di conseguimento dell'obiettivo prefissato, considerata la specifica tipologia degli obiettivi che vengono perseguiti dalle diverse Unità.

A tal fine, per ciascuna tipologia di obiettivo potrà farsi riferimento ad "elementi di attenzione" ed "indicatori" specifici come indicato nella tabella che segue.

TIPOLOGIA OBIETTIVO	ELEMENTI DI ATTENZIONE	INDICATORI
PRODUZIONE TECNICO SCIENTIFICA	Obiettivo specifico <ul style="list-style-type: none"> • rilevanza rispetto alla <i>mission</i> di Unità • rilevanza in seno alla comunità scientifica • soddisfazione della committenza esterna • innovatività/originalità del prodotto • riproducibilità del processo • attrattività economica dell'iniziativa 	<ul style="list-style-type: none"> • grado di raggiungimento dell'obiettivo • scostamento percentuale rispetto ai dati di piano • commesse acquisite/proposte presentate • n°/valore brevetti • visibilità/immagine ENEA • n° pubblicazioni scientifiche su riviste con IF
REALIZZAZIONE INFRASTRUTTURE E ATTREZZATURE TECNICO-SCIENTIFICHE	Caratteristiche della specifica azione	<ul style="list-style-type: none"> • grado di raggiungimento • scostamento percentuale rispetto ai dati di piano • rispetto dei tempi di realizzazione • rispetto del budget stimato • soddisfazione della committenza interna
FUNZIONALITÀ INTERNA E PRESTAZIONE SERVIZI	Caratteristiche dello specifico servizio	<ul style="list-style-type: none"> • soddisfazione della committenza interna/esterna • scostamento rispetto alle previsioni della Carta Servizi (assoluto e percentuale) • costo unitario del servizio
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E PRESTAZIONE DI SERVIZI ALLE IMPRESE	<ul style="list-style-type: none"> • consulenza tecnico-scientifica • prestazione di servizi tariffati • sfruttamento di brevetti e creazione di impresa di spin-off • sviluppo competenze esterne 	<ul style="list-style-type: none"> • soddisfazione della committenza • grado di raggiungimento dell'obiettivo • scostamento percentuale rispetto ai dati di previsione • visibilità/immagine ENEA • ricadute economiche sul sistema produttivo
SVILUPPO COMPETENZE INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • tipologia/numerosità delle competenze sviluppate • innovatività delle aree di intervento 	<ul style="list-style-type: none"> • grado di conseguimento degli obiettivi • rilevanza/utilizzabilità delle competenze sviluppate

Alla valutazione concorrono infatti anche altri fattori non direttamente misurabili in termini finanziari che fanno riferimento a:

- il conseguimento di obiettivi tecnico-scientifici;
- il conseguimento degli obiettivi in termini di servizi resi alle altre Unità dell'ENEA;
- la realizzazione di investimenti in termini di sviluppo delle competenze interne;
- il conseguimento di obiettivi di sviluppo di competenze esterne (in ambito industriale o della P.A.);
- la realizzazione di investimenti in termini di infrastrutture e attrezzature tecnico-scientifiche.

In definitiva, la valutazione complessiva della performance di una Unità terrà conto sia degli eventuali “scarti” tra quanto previsto in sede di pianificazione delle attività e quanto effettivamente realizzato, sia del:

- “valore” del prodotto realizzato;
- “valore organizzativo” dell’azione svolta.

La tabella seguente riporta gli elementi in gioco e la loro misurazione, nonché i pesi relativi tra tali “valori”.

	Elemento	Misurazione	Peso
Valore Prodotto	qualità	comparazione tra dati di pianificazione e risultato effettivamente raggiunto	70%
	redditività	comparazione tra risorse pianificate e risorse consumate	
	tempi di realizzazione	comparazione tra tempi pianificati e tempi effettivi	
	coefficiente di difficoltà	v. fase B.1.2	
Valore organizzativo	manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • affidabilità dei programmi proposti • attendibilità delle stime di consumo risorse • soluzioni efficaci adottate • clima interno • tipologia degli interlocutori esterni • autonomia di gestione delle criticità • rispetto dei tempi concordati • capacità di gestire componenti diversificate • ottimizzazione dell’uso delle risorse 	30%

Infine, tenuto conto della complessità/eterogeneità delle attività svolte in ENEA, è necessario che vengano raccolti ulteriori elementi qualitativi tali da concorrere alla contestualizzazione ed alla formazione di un giudizio complessivo sull’azione svolta dalle diverse Unità organizzative, anche al fine di superare alcune “rigidità” insite nel sistema di misura, completando la valutazione con elementi di “confronto” dell’azione organizzativa con le *attese dell’organizzazione*.

A tale scopo, i Direttori e Responsabili delle Unità di 1° livello dovranno produrre una relazione di “autoverifica” che tratti gli argomenti citati nella seguente traccia:

RELAZIONE DI AUTOVERIFICA
GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI PIANO <ul style="list-style-type: none"> • <i>resoconto sintetico e note a commento</i>
PUNTI DI ATTENZIONE <ul style="list-style-type: none"> • <i>differenziazione dei committenti</i> • <i>fidelizzazione dei committenti</i> • <i>internazionalizzazione delle attività</i> • <i>capacità di acquisire il coordinamento di progetti scientifici</i> • <i>capacità di cooperazione (partecipazione a progetti scientifici con altri soggetti esterni e/o interni)</i> • <i>diffusione della capacità interna di gestione contratti/commesse</i> • <i>consumo risorse (umane, finanziarie e strumentali) rispetto ai dati di piano</i> • <i>coerenza dei tempi di realizzazione rispetto ai dati di piano</i>
CONSUMO RISORSE (UMANE, FINANZIARIE, STRUMENTALI) <ul style="list-style-type: none"> • <i>coerenza rispetto ai dati di piano</i>

TEMPI DI REALIZZAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> • <i>coerenza rispetto ai dati di piano</i>
ANALISI ORGANIZZATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>punti di forza/debolezza</i>
PROPOSTE MIGLIORATIVE
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interventi procedurali e/o organizzativi</i>

Da ultimo, allo scopo di semplificare ed omogeneizzare i giudizi di merito, la valutazione della performance della struttura organizzativa viene espressa con una scala ad intervalli cui associare un coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alla incentivazione (premierità):

risultato ottenuto vs obiettivo pianificato	valutazione performance		Coefficiente di ripartizione
	INFERIORE	negativa	$C < 1$
	UGUALE	adeguata	$C = 1$
	SUPERIORE	elevata	$1 > C \leq 1,2$
eccellente		$1,2 > C \leq 1,5$	

B. 3.2 la performance individuale

In armonia con il *principio di gradualità delle responsabilità*, la misurazione e valutazione della performance individuale non può non tener conto della effettiva sfera di responsabilità gestita dal soggetto, quanto a:

- **limiti**, intesi come l'ampiezza e i vincoli accordati per l'esercizio di discrezionalità (es. tipico è il limite di spesa);
- **ambito**, inteso come grado di eterogeneità dei settori/discipline nei quali il soggetto può/deve esercitare la propria discrezionalità;
- **autonomia**, misurata dall'intervallo di tempo intercorrente tra l'adozione di una decisione (quale esercizio della discrezionalità accordata) e verifica della bontà della opzione scelta, o in relazione del successo raggiunto ovvero da parte del livello gerarchico superiore.

Conseguentemente, è opportuno definire elementi di misurazione/valutazione diversi per:

- titolari di posizioni di responsabilità di Unità organizzative (con una specifica sezione per i dirigenti),
- altro personale.

Inoltre, la "progettazione" del *sistema* di valutazione della performance deve porre attenzione, oltre che agli aspetti meramente tecnici connessi alla misurazione (validità, affidabilità, funzionalità) anche a *variabili sociali*, quali:

- 1) acquisizione/incorporazione delle misure di performance;
- 2) utilizzo delle informazioni di performance.

Relativamente al primo punto, è necessario promuovere la formazione di una *cultura della performance*, attraverso:

- l'impegno e la condivisione del sistema da parte del vertice dell'organizzazione (il vertice deve essere il primo a dimostrare che le informazioni della performance sono utilizzate secondo una logica di gestione per risultati);
- la garanzia di coerenza tra finalità, obiettivi e misura (attraverso un procedimento "a cascata" vengono scomposte le finalità complessive dell'organizzazione, in modo tale da consentire il riconoscimento di una "gerarchia" di finalità-obiettivi-indicatori).

Le tematiche relative al secondo punto concernono la capacità dell'organizzazione di utilizzare efficacemente le informazioni di performance seguendo la "logica dei rinforzi". Da questo punto di vista, è necessario prevedere una "storizzazione" delle valutazioni via via ottenute nel corso degli anni, in modo che il *percorso di carriera* dei singoli risulti influenzato dalla *performance* raggiunta negli anni.

In particolare, i dati registrati in tale "storia personale" dovrebbero contribuire ad indirizzare le scelte dell'amministrazione nei casi di:

- rinnovo di un incarico di responsabilità;
- prima attribuzione di un incarico di responsabilità;
- assegnazione di specifiche ulteriori responsabilità;
- avanzamenti di carriera.

Come già detto, la valutazione della performance si basa sul raffronto tra risultato effettivamente raggiunto e obiettivo assegnato, il che - nel caso della performance individuale - comporterebbe la necessità di individuare ed assegnare "obiettivi individuali", rendendo antieconomico ed ingestibile l'intero processo.

Tenuto conto di quanto sopra ed al fine di semplificare l'operatività dell'intero processo valutativo, si ricorre all'introduzione degli "obiettivi di gruppo", assumendo che questi:

- coincidano con l'obiettivo dell'Unità organizzativa di appartenenza;
- ovvero
- ne rappresentino ben individuabili *obiettivi elementari* (coerenti e presupposto necessario al raggiungimento dell'obiettivo dell'Unità organizzativa di appartenenza) da assegnare a specifici *nuclei di competenza*.

Al riguardo, si ricorda che la valutazione delle performance individuale legata ad obiettivi di gruppo è prevista dall'art. 5, c. 11 bis del D.L. 95/2012 che recita "la misurazione e valutazione delle performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione al:

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

In casi del tutto eccezionali, è tuttavia possibile assegnare specifici "obiettivi individuali", a condizione che il loro conseguimento sia: di esclusiva responsabilità dell'interessato e di particolare rilevanza e significatività.

In questo caso, la scheda di valutazione (redatta dal superiore diretto) è la stessa utilizzata per i Responsabili (v. paragrafo B.3.2.1).

B.3.2.1 la performance individuale dei titolari di posizioni di responsabilità (dirigenti e non)

Per questa tipologia di personale, la performance individuale è sostanzialmente misurata dai risultati raggiunti dall'Unità organizzativa che essi "dirigono", atteso che il *compito primario* di un Responsabile è quello di guidare, coordinare, programmare e controllare le diverse fasi delle attività di competenza allo scopo di "facilitare" il raggiungimento dell'obiettivo identificato in sede di pianificazione.

Come già detto, il confronto tra *obiettivo assegnato* e *risultato effettivamente raggiunto* può assumere i valori riportati nella tabella seguente che producono gli "effetti" indicati.

risultato vs obiettivo	valutazione performance	Effetti
INFERIORE	negativa	interventi migliorativi o sanzioni (*)

UGUALE	adeguata	nulli
SUPERIORE	elevata	possibilità di proposta di encomio, ovvero di incentivo economico immediato
	eccellente	

(*) nel caso di performance negativa, la specifica situazione viene affrontata dal Vertice dell’Agenzia per le determinazioni di merito che, nei casi più gravi, possono comportare la revoca dell’incarico.

Fermo restando il tasso di selettività dell’intervento (che non potrà essere diverso da quello per il personale I – III, v. § E), in casi del tutto eccezionali a fronte di performance particolarmente meritevoli, il Direttore o il Responsabile di Unità di 1° livello può proporre un Responsabile a lui afferente per un *encomio scritto*, ovvero per un intervento incentivante. La decisione di merito è assunta dal Presidente dell’Agenzia, sentiti i Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello.

Facendo riferimento agli obiettivi prefissati in sede di pianificazione, la valutazione del responsabile di Unità, avuto riguardo anche ad elementi quali il “consumo risorse” e il “tempo di realizzazione” dei diversi obiettivi previsti dal piano, è espressa con un quadro del tipo seguente.

GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI – *giudizio sintetico*

Ob.	peso	Grado di conseguimento				punti	Note a commento
		a	b	c	d		
1	xx%						
2	yy%						
3	zz%						
	100%						

La valutazione dei risultati effettivamente raggiunti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, rispetto ai quali è opportuno ricordare alcuni aspetti significativi, ai fini della trasparenza e significatività della valutazione:

- **rilevanza dell’obiettivo nell’ambito delle attività svolte dal valutato:**
per semplificare le procedure valutative e tenuto conto della molteplicità degli obiettivi che caratterizzano l’attività dei responsabili, è necessario concentrare l’attenzione su obiettivi che siano rilevanti per la realizzazione della *mission* e delle priorità strategiche dell’ENEA;
- **misurabilità dell’obiettivo:**
il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità; pertanto, è assolutamente necessario che in sede di pianificazione gli obiettivi siano descritti in termini compiuti ed univoci, e corredati da *indicatori di successo* ben definiti e misurabili;
- **controllabilità dell’obiettivo da parte del valutato:**
trattandosi di una valutazione di *performance individuale*, il processo deve fondarsi sul principio della responsabilità diretta del valutato, nel senso che il conseguimento o meno dell’obiettivo deve dipendere esclusivamente (o almeno in misura assai prevalente) dalle azioni del valutato stesso e dalla sua struttura.
Se l’obiettivo costituisce il risultato di un processo che coinvolge più attori, è necessario che, in sede di pianificazione, vengano individuati *sotto-obiettivi* da assegnare a soggetti diversi, ovvero, precisare le quote di responsabilità ascrivibili ai singoli interessati;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento:**
considerato che il processo di valutazione ha cadenza annuale, occorre scomporre gli obiettivi pluriennali in obiettivi operativi e/o intermedi con scadenza annuale.

Inoltre, la valutazione del responsabile di Unità deve essere arricchita dall’esame/valutazione delle competenze osservate, secondo la tabella seguente

PROFILO DELLE COMPETENZE OSSERVATE

Area	dimensione	Indicatore	Livello osservato			
			a	b	c	d
Competenza	problem solving	soluzioni efficaci proposte				
		capacità di risposta a situazioni critiche				
	autonomia	tempo tra decisione e verifica				
		interventi del superiore				
	autorevolezza	padronanza della disciplina di riferimento				
		riconoscimenti dal contesto esterno				
pubblicazioni/partecipazioni a convegni						
aggiornamento	tempo dedicato alla formazione					
Valori	equità	gestione del personale				
		divisione dei compiti				
	orientamento	focalizzazione al risultato				
		sensibilità economica				
		propensione al cambiamento				
		attenzione all'utente				

PROFILO DELLE COMPETENZE OSSERVATE

Area	dimensione	Indicatore	Livello osservato			
			a	b	c	d
Comportamento organizzativo	pianificazione	affidabilità dei programmi proposti				
		attendibilità delle stime di consumo risorse				
	coordinamento	capacità di gestire componenti diversificate				
		ottimizzazione uso risorse				
	rendicontazione	chiarezza reporting				
		rispetto dati piano (risultati, tempi, risorse)				
	relazioni	tipologia degli interlocutori esterni				
		oggetto delle relazioni (*)				

a = normale b = buono c = elevato d = eccellente

(*) rappresentanze, negoziazione, informazione, ecc.

L'appendice 2 riporta, per ciascuna area e dimensione, un esempio di scala ad intervalli per la "misura" del livello osservato.

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

- non riesce a dar pienamente conto della complessità dell'azione del valutato (problem solving, autonomia, autorevolezza, ecc.) dovendo necessariamente basarsi (anche per semplificare l'intero processo valutativo) su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione;
- può indurre il valutato a trascurare altre attività svolte dalla propria Unità, 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.

B.3.2.2 la performance individuale dei dirigenti

Il comma 2 dell'art. 3 del D.Lgs 150/09 (emanato in attuazione della legge 4 marzo 2009) dispone che "ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di

responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.”

Un tale adempimento deve tener conto della responsabilità primaria che i Dirigenti assumono, sia ai fini della realizzazione della *mission* complessiva dell'ENEA sia per quanto concerne i risultati effettivamente raggiunti dalla specifica Unità organizzativa che essi dirigono.

Inoltre, già nel novembre 2011 la ex CiVIT aveva evidenziato la necessità che:

- la valutazione dei singoli dirigenti deve tener anche conto della verifica del puntuale adempimento degli obblighi espressamente previsti da specifiche disposizioni legislative;
- i sistemi di misurazione e valutazione debbono essere aggiornati ed integrati con richiami espressi ai più recenti provvedimenti legislativi, con particolare riferimento, alla legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione” e provvedimenti normativi connessi.

Stante quanto sopra, il sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale* dei Dirigenti dovrà tendere al raggiungimento di tre specifici obiettivi:

- assicurare la verifica di coerenza tra i risultati effettivamente raggiunti e gli obiettivi definiti in sede di pianificazione ai fini della realizzazione della *mission* ENEA;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture;
- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i risultati ottenuti e le competenze organizzative dimostrate.

e deve ispirarsi ai seguenti principi generali:

- 1) trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- 2) partecipazione del valutato al procedimento;
- 3) conoscenza degli obiettivi affidati al valutato, da parte dell'organo valutatore;
- 4) regole di valutazione univoche, che tengano però adeguatamente conto della presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali e delle caratteristiche del ruolo affidato alle diverse Unità organizzative.

Ai fini di cui sopra, la misurazione/valutazione della performance individuale dei dirigenti oltre che conformarsi a quanto prima detto per l'insieme dei titolari di posizioni di responsabilità, terrà anche conto di come la comunità ENEA “percepisce” l'azione del dirigente relativamente a tre aree specifiche: quella gestionale, quella delle relazioni, e quella professionale.

C. Rendicontazione della performance dell'ENEA (Relazione sulla performance)

In attuazione dell'art. 10, comma 1, lettera b) del d.lgs. n. 150/2009 e della Delibera CiVIT 5/2012 entro il 30 giugno di ogni anno va predisposta la *Relazione sulla performance*, che ha lo scopo di illustrare agli stakeholder, interni ed esterni, i principali risultati conseguiti dall'Agenzia nel corso dell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della Performance.

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance è gestito da COM-ATS (l'Unità preposta alla redazione del Piano della performance) ed è svolto sulla base delle modalità e dei criteri di cui al paragrafo B.4.

La Relazione va redatta in conformità alla struttura organizzativa ed in coerenza con il conto consuntivo di bilancio. In particolare si ricorda che il D.lgs. 31 maggio 2011, n. 91, art. 19, comma 3 prevede che il “Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio”, sia coerente con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati per il Piano della performance. A tal fine l'integrazione

del piano della performance e gli indicatori e risultati attesi di bilancio deve essere effettuata almeno attraverso i seguenti indicatori:

- a. Indicatore di autonomia finanziaria (I.A.F.): rapporto tra Entrate proprie (Entrate correnti - Contributo ordinario dello Stato)/Entrate correnti;
- b. Indicatore di Qualificazione dell'Attività (I.Q.A.): rapporto, al netto delle spese di personale, tra la spesa per ricerca/spese totali;
- c. Indicatore di allocazione e utilizzo risorse (I.A.U.R.): rapporto tra la spesa in conto capitale/spesa corrente
- d. V.A. (Variazione % Valore aggiunto) dato dal rapporto tra $[V.A.(n) - V.A. (n-1)]/V.A. (n-1)$

La Relazione deve inoltre illustrare il collegamento tra il Piano della performance e il Piano di Prevenzione della Corruzione (PTPC). A tal fine, sulla base di apposite comunicazioni da parte dei Direttori e Responsabili di Unità di 1° livello, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) ha il compito di illustrare, in un apposito paragrafo, i risultati raggiunti e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi di piano in tema di prevenzione della corruzione.

Infine, la Relazione deve illustrare il collegamento tra il Piano della performance e Politica di Pari opportunità: a tal fine è previsto un apposito obiettivo strategico ed un apposito paragrafo che illustri i risultati raggiunti e gli eventuali scostamenti.

La Relazione è proposta dal Presidente all'approvazione del C.d.A..

D. Elaborazione di proposte di miglioramento della strategia dell'Ente

Sulla base della Relazione sulla performance e delle Proposte migliorative (v paragrafo B.4) contenute nelle relazioni di "autoverifica" prodotte dai Direttori e Responsabili delle Unità di 1° livello, il Presidente entro il 20 settembre, in coerenza con la mission affidata all'ENEA, tenuto conto dei risultati degli anni precedenti e del contesto esterno, propone al CdA un documento programmatico che indica:

- Macro obiettivi/Priorità strategiche (tecnico-scientifici ed economici di medio termine),
- programma di investimenti,
- portafoglio servizi per terzi,
- quadro delle risorse finanziarie mobilitabili,
- outcome attesi.

E. Ripartizione delle risorse destinate alla incentivazione (premierità)

In applicazione di quanto sul punto stabilisce il vigente C.C.N.L., alla premierità sono destinati due fondi distinti: uno per il personale ricercatore o tecnologo (I – III) e l'altro per il restante personale (IV – VIII).

La tabella che segue riporta una stima dell'organico ENEA al 31.12.2016 ed il relativo fondo per la premierità.

	<i>popolazione</i>	FONDO
Dirigenti	10	(*)
I – III	1.341	€ 600.000 (**)
I - III titolari di incarichi di responsabilità	150	
IV – VIII	992	€ 500.000 (**)
Totale	2.493	

(*) in attesa della sottoscrizione del CCI del personale Dirigente ENEA 2006- 2009

(**) gli importi indicati sono soggetti alle verifiche di cui all'art. 40 bis del D.Lgs. 165/2001 e s.m.i. il cui iter è già stato avviato.

Ripartizione delle risorse destinate alla premialità

Considerate le modalità di costituzione del fondo per la premialità e gli specifici istituti contrattualmente previsti, l'ENEA definirà annualmente le risorse finanziarie disponibili per l'incentivazione e l'importo dei premi.

Il premio annuo può assumere due soli valori (*alto* e *medio*), distribuiti come riportato in tabella.

	<i>premio alto</i>		<i>premio medio</i>	
I - III	€ 3.000	30%	€ 1.500	70%
IV - VIII	€ 2.000	30%	€ 1.000	70%

Stanti tali vincoli, la numerosità complessiva minima dei premi assegnati sarà:

	<i>numerosità</i>	<i>Premio alto</i>		<i>Spesa</i>	<i>Premio medio</i>		<i>Spesa</i>	<i>(b) + (d)</i>
	<i>(a)</i>	<i>(b)</i>	<i>(c)</i>	<i>(d)</i>	<i>(e)</i>	<i>(f)</i>	<i>(g)</i>	<i>(a)</i> <i>(h)</i>
I - III	1.341	83	30%	249.000	195	70%	292.500	20%
I - III	150	9	30%	27.000	21	70%	31.500	
subtotale	1.491	92		276.000	216		324.000	
IV - VIII	992	115	30%	230.000	269	70%	269.00	38%

Una prima distribuzione degli interventi tra le Unità di 1° livello viene effettuata in funzione della composizione e numerosità dei rispettivi organici. Ovviamente, tale distribuzione "normale" sarà successivamente modulata in funzione del livello di performance organizzativa raggiunto dall'Unità di 1° livello nel suo complesso, utilizzando il Coefficiente di ripartizione di cui al paragrafo B.3.1, mantenendo inalterata la spesa totale⁵. Sulla base di quanto sopra, a ciascuno dei Direttori e Responsabili di 1° livello verrà assegnato:

- a) un budget per i dipendenti inquadrati nei livelli I – III, ad esclusione dei titolari di incarichi di responsabilità;
- b) un budget per i dipendenti inquadrati nei livelli IV – VIII;
- c) la distribuzione attesa.

I valori di budget di cui alle precedenti lettere a) e b) costituiscono limiti invalicabili, mentre il Direttore potrà modificare la distribuzione degli interventi, fermi restando i criteri di fondo per l'attribuzione dell'incentivo.

Fermo restando il controllo di legittimità da parte degli uffici preposti, il Direttore di Unità di 1° livello assume la piena responsabilità della attribuzione dell'incentivo ai dipendenti in organico nella propria Unità, salvo di quelli eventualmente destinati ai titolari di incarichi di responsabilità. Per questi ultimi, i Direttori e Responsabili potranno, preliminarmente all'attribuzione dell'incentivo ai dipendenti, eccezionalmente presentare proposte di attribuzione del premio al Presidente dell'Agenzia che assumerà le decisioni di merito, tenuto conto degli esiti di una specifica riunione con tutti i Direttori e Responsabili di 1° liv.

Le scelte operate da ciascuno dei Direttori e Responsabili di 1° livello dovranno tener conto dei pareri e delle proposte dei responsabili delle strutture di 2° livello e, ove presenti, delle strutture

⁵ In dettaglio, andrà calcolato un Coefficiente di ripartizione medio dell'Agenzia pari al rapporto tra:

- la somma di tutti i Coefficienti di ripartizione delle Unità di 1° livello per la numerosità di ciascuna Unità
- il numero totale di dipendenti;

Per ciascuna Unità di 1° livello sarà quindi calcolato il rapporto tra il rispettivo Coefficiente di ripartizione e il Coefficiente di ripartizione medio dell'Agenzia. Questo rapporto viene applicato alla distribuzione "normale" per modulare i budget in funzione del livello di performance organizzativa raggiunto.

di 3° livello; le eventuali lettere di encomio ricevute dal personale nei tre anni precedenti a quello valutato costituiscono titolo aggiuntivo ai fini dell'attribuzione dell'incentivo.

Le scelte operate da ciascuno dei Direttori e Responsabili di 1° livello dovranno infine essere adeguatamente motivate, con riferimento a ciascun dipendente destinatario del premio, in una apposita relazione al Presidente. Nella stessa relazione i Direttori e Responsabili di 1° livello danno notizia anche di eventuali lettere di encomio destinate a dipendenti che non sono destinatari di premi.

NORMATIVA DI RIFERIMENTO IN MATERIA DI PERFORMANCE

D.lgs. 165/2001	<p>Art. 7, comma 5 Le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese.</p>
	<p>Art. 19, comma 1 e 6 quater 1-Ai fini del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell'amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche competenze organizzative possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all'estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell'incarico. Al conferimento degli incarichi e al passaggio ad incarichi diversi non si applica l'articolo 2103 del codice civile.((65))</p> <p>6-quater. Per gli enti di ricerca di cui all'articolo 8 del regolamento di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 dicembre 1993, n. 593, il numero complessivo degli incarichi conferibili ai sensi del comma 6 è elevato rispettivamente al 20 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla prima fascia e al 30 per cento della dotazione organica dei dirigenti appartenenti alla seconda fascia, a condizione che gli incarichi eccedenti le percentuali di cui al comma 6 siano conferiti a personale in servizio con qualifica di ricercatore o tecnologo previa selezione interna volta ad accertare il possesso di comprovata esperienza pluriennale e specifica professionalità da parte dei soggetti interessati nelle materie oggetto dell'incarico, nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente.</p>
	<p>Art. 40, comma 3-bis. Le pubbliche amministrazioni attivano autonomi livelli di contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto dell'articolo 7, comma 5, e dei vincoli di bilancio risultanti dagli strumenti di programmazione annuale e pluriennale di ciascuna amministrazione. La contrattazione collettiva integrativa assicura adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance ai sensi dell'articolo 45, comma 3. A tale fine destina al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale una quota prevalente del trattamento accessorio complessivo comunque denominato. Essa si svolge sulle materie, con i vincoli e nei limiti stabiliti dai contratti collettivi nazionali, tra i soggetti e con le procedure negoziali che questi ultimi prevedono; essa può avere ambito territoriale e riguardare più amministrazioni. I contratti collettivi nazionali definiscono il termine delle sessioni negoziali in sede decentrata. Alla scadenza del termine le parti riassumono le rispettive prerogative e libertà di iniziativa e decisione.</p>
	<p>Art. 45, comma 3 I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, <u>trattamenti economici accessori collegati</u>: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione; c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute.</p> <p>comma 3-bis. Per <u>premiare il merito e il miglioramento della performance dei dipendenti</u>, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, sono destinate, <u>compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica</u>, apposite risorse nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro</p> <p>comma 4 I dirigenti sono responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori.</p>

D.lgs. 150/2009	<p>Art. 4. - Ciclo di gestione della performance</p> <p>1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.</p> <p>2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
	<p>Art. 5. - Obiettivi e indicatori</p> <p>1. Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.</p> <p>2. Gli obiettivi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
	<p>Art. 6. - Monitoraggio della performance</p> <p>1. Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.</p> <p>2. Ai fini di cui al comma 1, gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione.</p>
	<p>Art. 7. - Sistema di misurazione e valutazione della performance</p> <p>1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.</p> <p>2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo; b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo; c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto. <p>3. ((COMMA ABROGATO DAL D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105)).</p>

	<p>Art. 8. - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</p> <p>1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. <p>Art. 9. - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale</p> <p>1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. <p>2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. <p>3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.</p>
<p>D.lgs. 150/2009 TITOLO III - MERITO E PREMI CAPO I – Disposizioni generali</p>	<p>Art. 17, comma 2</p> <p>Dall'applicazione delle disposizioni del presente Titolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Le amministrazioni interessate utilizzano a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.</p>
	<p>Art. 18, comma 2</p> <p>E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto.</p>
	<p>Art. 19</p> <p>1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.</p> <p>2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) il venticinque per cento è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale; b) il cinquanta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

	<p>c) il restante venticinque per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.</p> <p>3. Per i dirigenti si applicano i criteri di compilazione della graduatoria e di attribuzione del trattamento accessorio di cui al comma 2, con riferimento alla retribuzione di risultato.</p> <p>Comma 4 – [Deroghe] La contrattazione collettiva integrativa può prevedere deroghe alla percentuale del venticinque per cento di cui alla lettera a) del comma 2 in misura non superiore a cinque punti percentuali in aumento o in diminuzione, con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alle lettere b) o c). La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale.</p>
<p>D.lgs. 150/2009 TITOLO III - MERITO E PREMI Capo II – PREMI</p>	<p>Art. 20. - Strumenti</p> <p>1. Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:</p> <p>a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;</p> <p>b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 22;</p> <p>c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23; d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;</p> <p>e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25;</p> <p>f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.</p> <p>2. Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) del comma 1 sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.</p>
	<p>Art. 24. - Progressioni di carriera</p> <p>1. Ai sensi dell'articolo 52, comma 1-bis, del decreto legislativo n. 165 del 2001, come introdotto dall'articolo 62 del presente decreto, le amministrazioni pubbliche, a decorrere dal 1° gennaio 2010, coprono i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al cinquanta per cento a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.</p> <p>2. L'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni.</p> <p>3. La collocazione nella fascia di merito alta, di cui all'articolo 19, comma 2, lettera a), per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo rilevante ai fini della progressione di carriera. ≡ art 52 D.Lgs. 165/2001 comma 1 bis.</p>
	<p>Art. 25. - Attribuzione di incarichi e responsabilità</p> <p>1. Le amministrazioni pubbliche favoriscono la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.</p> <p>2. La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici.</p>
<p>D.lgs. 141/2011</p>	<p>Art. 6, comma 1</p> <p>La differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei predetti rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.</p>
<p>Decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito in Legge n. 111/2011</p>	<p>Art. 16, comma 5</p> <p>In relazione ai processi di cui al comma 4, le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente, dall'articolo 12 e dal presente articolo ai fini del miglioramento dei saldi di finanza pubblica, possono essere utilizzate annualmente, nell'importo massimo del 50 per cento, per la contrattazione integrativa, di cui il 50 per cento destinato alla erogazione</p>

	dei premi previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. La restante quota e' versata annualmente dagli enti e dalle amministrazioni dotati di autonomia finanziaria ad apposito capitolo dell'entrata del bilancio dello Stato. La disposizione di cui al precedente periodo non si applica agli enti territoriali e agli enti, di competenza regionale o delle provincie autonome di Trento e di Bolzano, del SSN. Le risorse di cui al primo periodo sono utilizzabili solo se a consuntivo e' accertato, con riferimento a ciascun esercizio, dalle amministrazioni interessate, il raggiungimento degli obiettivi fissati per ciascuna delle singole voci di spesa previste nei piani di cui al comma 4 e i conseguenti risparmi. I risparmi sono certificati, ai sensi della normativa vigente, dai competenti organi di controllo. Per la Presidenza del Consiglio dei Ministri e i Ministeri la verifica viene effettuata dal Ministero dell'economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato per il tramite, rispettivamente, dell'UBRRAC e degli uffici centrali di bilancio e dalla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della funzione pubblica.
--	--

NORME CONTRATTUALI IN MATERIA DI PERFORMANCE

CCNL EPR 1994-1997	<p>ART. 45 - Produttività collettiva e individuale COMMA 3</p> <p>I compensi di cui al comma 2, lettera a) verranno erogati sulla base di uno o più dei <u>seguenti criteri</u>: a) precisione e qualità delle prestazioni svolte; b) capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione di cambiamenti organizzativi; c) orientamento all'utenza ed alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra i diversi uffici; d) capacità di proporre soluzioni innovative e contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.</p>
CCNL AREA VII ECONOMICO 1996-1997 Sezione seconda	<p>Art. 8 - Indennità per oneri specifici</p> <p>1. A decorrere dal 1° gennaio 1997 ai ricercatori e tecnologi spetta una indennità, corrisposta per tredici mensilità, per oneri specifici connessi all'esercizio dell'attività di ricercatore e tecnologo finanziata :</p> <p>a) con lo 0,5% del monte salari dei ricercatori e tecnologi relativo all'anno 1995, secondo quanto stabilito all'art. 7 ;</p> <p>b) con lo 0,55% del medesimo monte salari relativo all'anno 1995.</p> <p>2. <u>I criteri per l'attribuzione</u> dell'indennità di cui al comma 1 sono stabiliti in contrattazione decentrata.</p>
CCNL EPR 2002-2005	<p>ART. 28 - Contrattazione integrativa collettiva COMMA 3</p> <p>La contrattazione collettiva integrativa si svolge sulle seguenti materie:</p> <p>m) I criteri generali per l'attribuzione dell'indennità di cui all'art. 8 comma 1 del CCNL 5 marzo 1998, sez. II, Ricercatori e Tecnologi [I.O.S.];</p>
AREA DELLA DIRIGENZA	
CCNL AREA VII 2006-2009	<p>Art. 26 - Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia</p> <p>1. Le amministrazioni definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia anche attraverso apposite previsioni nei contratti individuali di ciascun dirigente. Nella definizione dei criteri, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.</p> <p>2. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni. Nell'ottica di garantire un'effettiva premialità, tale componente retributiva è articolata in livelli di merito, non inferiori a tre, graduati mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi nella contrattazione</p>

	<p>integrativa, che garantiscano una adeguata differenziazione degli importi, fermo restando quanto previsto dall'art. 19, comma 6, del D. Lgs. n. 150 del 2009.</p> <p>3. Nell'ambito di quanto previsto al comma precedente ed al fine di incentivare il collegamento tra il sistema di valutazione delle prestazioni e l'erogazione del trattamento accessorio, il contratto integrativo determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone un'effettiva graduazione, improntata a criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.</p> <p>4. Le norme di cui ai commi 2 e 3 si applicano, in via transitoria e sperimentale, nelle more dell'attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009.</p>
--	---

PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

<p>L.190/2012 s.m.i.</p>	<p>Art. 1 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione</p> <p>8. L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione. L'organo di indirizzo adotta il Piano triennale per la prevenzione della corruzione su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 31 gennaio di ogni anno e ne cura la trasmissione all'Autorità nazionale anticorruzione. Negli enti locali il piano è approvato dalla giunta. L'attività di elaborazione del piano non può essere affidata a soggetti estranei all'amministrazione. Il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, entro lo stesso termine, definisce procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Le attività a rischio di corruzione devono essere svolte, ove possibile, dal personale di cui al comma 11.</p> <p>8-bis. L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti. L'Organismo medesimo riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.</p>
<p>D.lgs. n. 33/2013 s.m.i.</p>	<p>Art. 10 - Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</p> <p>3. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.</p> <p>4. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.</p> <p>6. Ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del</p>

	<p>2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.</p> <p>8. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale nella sezione: «Amministrazione trasparente» di cui all'articolo 9: b) il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.</p> <p>Art. 20 - Obblighi di pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale</p> <p>1. Le pubbliche amministrazioni pubblicano i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti.</p> <p>2. Le pubbliche amministrazioni pubblicano i criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.</p>
<p>P.N.A. 2013 – Approvato con Delibera ANAC n. 72/2013 dell' 11/09/2013</p>	<p>I P.T.P.C. devono essere coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'Amministrazione (punto 3.1.1);</p> <p>gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inserite nei PTPC devono essere inseriti nell'ambito del c.d. ciclo della performance (punto 3.1.1).</p> <p>risulta importante stabilire gli opportuni collegamenti con il ciclo della performance; tali collegamenti devono essere reali e non dei meri richiami/rinvii tra i Piani (allegato 1- paragrafo B.1.1.4).</p> <p>occorre inserire nel ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del P.T.P.C</p> <p><u>le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del P.T.P.C. vengono inserite in forma di obiettivi nel Piano della performance nel duplice versante della:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • performance organizzativa (art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009), con particolare riferimento: <ol style="list-style-type: none"> a) all'attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 150 del 2009); b) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (art. 8, comma 1, lett. e), d.lgs. n. 150 del 2009), al fine di stabilire quale miglioramento in termini di <i>accountability</i> riceve il rapporto con i cittadini l'attuazione delle misure di prevenzione; • performance individuale (ex art. 9, d.lgs. n. 150 del 2009), dove andranno inseriti: <ol style="list-style-type: none"> a) nel <i>Piano della performance</i> ex art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, in

	<p>particolare gli obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione, ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono ai sensi dell'art. 16, commi 1, lett. l) <i>bis, ter, quater</i>, d.lgs. n. 165 del 2001; ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale;</p> <p>b) nel <i>Sistema di misurazione e valutazione</i> delle performance ex art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009 gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale formato che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale non dirigente.</p> <p>c) dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi in tema di contrasto alla corruzione individuati nel P.T.P.C. (e dunque all'esito della <u>valutazione della performance organizzativa ed individuale</u>) occorre dar conto nella Relazione della Performance, dove, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, l'amministrazione dovrà verificare i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.</p> <p>La performance individuale del R.P.C. deve essere valutata in relazione alla specifica funzione affidata, inserendo nel Piano della Performance gli obiettivi affidati anche al fine di consentire un'adeguata remunerazione mediante il trattamento accessorio.</p> <p>Devono essere inseriti nel Piano Performance come obiettivi in carico al R.P.C. la predisposizione del P.T.P.C. e l'adozione di procedure per la selezione e la formazione dei dirigenti (art.1, comma 8, L.190/2012) in modo che siano oggetto di adeguata valutazione della performance individuale (par. C.1.).</p> <p>La mancata predisposizione del P.T.T.I. e l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione sono valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale (art. 46 DLgs n. 33/13 - par. C.1.).</p>
<p>Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione (adottato dall'A.N.AC. con determinazione. n. 12 del 28/10/2015)</p>	<p>Particolare attenzione deve essere posta alla coerenza tra P.T.P.C. e Piano della Performance sotto due profili:</p> <p>a) le politiche sulla performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione;</p> <p>b) le misure della prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti" (paragrafo 2.1);</p> <p>Occorre dare, nei PTPC, adeguato riconoscimento agli OIV considerando che il loro ruolo è di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di performance organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (paragrafo 4.4);</p> <p>I principi da realizzare nel processo di gestione del rischio sono (paragrafo 6.1):</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della performance e i controlli interni) al fine di porre le condizioni per la sostenibilità organizzativa della strategia di prevenzione della corruzione adottata. Detta strategia deve trovare un preciso riscontro negli obiettivi organizzativi delle amministrazioni; - gli obiettivi individuati nel PTPC per i responsabili delle Unità organizzative in merito all'attuazione delle misure di prevenzione o delle azioni propedeutiche e i relativi indicatori devono, di norma, essere collegati agli obiettivi inseriti per gli stessi soggetti nel Piano della performance o in documenti analoghi; -l'attuazione delle misure previste nel PTPC è opportuno divenga uno degli elementi di valutazione del dirigente e, per quanto possibile, del personale non dirigenziale.

<p>P.N.A. 2016 – (Approvato dall’A.N.A.C. con Delibera n. 831/2016 del 3/08/2016)</p>	<p>Dalle modifiche apportate dal d.lgs. 97/2016 sia alla L. n. 190/12 che al D.Lgs n 33/13 risulta l'intento di creare maggiore comunicazione tra le attività del RPCT e in particolare quelle dell'OIV. Ciò al fine di sviluppare una sinergia tra gli obiettivi di performance organizzativa e l'attuazione delle misure di prevenzione. In tal senso, si prevede, da un lato, la facoltà all'OIV di richiedere al RPCT informazioni e documenti necessari per lo svolgimento dell'attività di controllo di sua competenza (art. 41, co. 1 lett. h), d.lgs. 97/2016).</p> <p>Dall'altro lato, si prevede che la relazione annuale del RPCT, recante i risultati dell'attività svolta da pubblicare nel sito web dell'amministrazione, venga trasmessa oltre che all'organo di indirizzo dell'amministrazione anche all'OIV (art. 41, co. 1, lett. l), d.lgs. 97/2016) (paragrafo 5.2).</p> <p>La connessione fra gli obiettivi di performance e le misure di trasparenza ha trovato conferma nel d.lgs. 33/2013, ove si è affermato che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione (art. 10 D.Lgs n. 33/13 s.m.i).</p> <p>Gli OIV validano la relazione sulle performance, di cui all'art. 10 del d.lgs. 150/2009, dove sono riportati i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati e alle risorse; propongono all'organo di indirizzo la valutazione dei dirigenti; promuovono e attestano l'assolvimento degli obblighi di trasparenza (art. 14, co. 1, lett. g), d.lgs. 150/2009).</p> <p>Gli OIV sono tenuti a verificare la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano della performance, utilizzando altresì i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della valutazione delle performance (art. 44 D.Lgs n. 33/13 s.m.i).</p> <p>L'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, posta in capo al RPCT è svolta con il coinvolgimento dell'OIV, al quale il RPCT segnala i casi di mancato o ritardato adempimento (art. 43 D.Lgs n. 33/13 s.m.i).</p> <p>In linea con quanto già disposto dall'art. 44 del d.lgs. 33/2013, detti organismi, anche ai fini della validazione della relazione sulla performance, verificano che i PTPC siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e, altresì, che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. (paragrafo 5.3).</p>
<p>DELIBERA CIVIT N. 6/2013 Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013</p>	<p>Ha la finalità di promuovere un ciclo della performance integrato che comprenda gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza ed integrità e alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione</p>
<p>DELIBERA CIVIT N. 50/2013 “Linee guida relativo al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013”</p>	<p>Richiama norme della legge 190/2012 e delibere precedenti della stessa Civit in materia di trasparenza e collegamento con il Piano della Performance.</p>

DESCRITTORI PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DELLE COMPETENZE OSSERVATE

AREA COMPETENZA

Dimensione: **problem solving**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che si presentano, offrendo soluzioni efficaci, anche se non particolarmente innovative.	0,5
<i>b</i>	Il valutato ha dimostrato una buona capacità di risolvere i problemi, identificando la soluzione più adeguata ai problemi che si presentano, e ponendo in essere le azioni di propria competenza necessarie ad assicurare il pieno successo della soluzione prescelta.	0,6
<i>c</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria Unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	0,8
<i>d</i>	Il valutato è in grado di identificare anticipatamente i problemi di interesse della propria Unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

Dimensione: **autonomia**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il tempo intercorrente tra decisione autonoma e verifica della bontà della soluzione prescelta non è particolarmente lungo (inferiore al mese), anche se possono talvolta essere necessari interventi correttivi da parte dell'istanza superiore.	0,5
<i>b</i>	Il tempo intercorrente tra decisione autonoma e verifica della bontà della soluzione prescelta è sufficientemente lungo (superiore al mese), anche se possono talvolta essere necessari interventi correttivi da parte dell'istanza superiore.	0,6
<i>c</i>	Il tempo intercorrente tra decisione autonoma e verifica della bontà della soluzione prescelta è abbastanza lungo (intorno al semestre), con sporadici interventi correttivi da parte dell'istanza superiore.	0,8
<i>d</i>	Il tempo intercorrente tra decisione autonoma e verifica della bontà della soluzione prescelta è lungo (almeno un anno), con interventi correttivi da parte dell'istanza superiore limitati a casi eccezionali.	1,0

Dimensione: **autorevolezza**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato ha dimostrato una padronanza della disciplina di riferimento sufficiente all'espletamento delle attività di competenza pur senza aver ottenuto particolari riconoscimenti dal contesto esterno.	0,5
<i>b</i>	Il valutato ha dimostrato una buona padronanza della disciplina di riferimento e sufficienti riconoscimenti dal contesto esterno. Il valutato ha anche prodotto rapporti tecnici e pubblicazioni inerenti la sua attività.	0,6
<i>c</i>	Il valutato ha dimostrato una elevata padronanza della disciplina di riferimento con buoni riconoscimenti dal contesto esterno, anche a causa delle sue pubblicazioni e partecipazioni a convegni.	0,8

<i>d</i>	Il valutato ha dimostrato una eccellente padronanza della disciplina di riferimento con buona capacità di integrazioni con altre buoni discipline concorrenti alla buona riuscita dell'attività di competenza; ottenendo inoltre ottimi riconoscimenti dal contesto esterno, anche a causa delle sue numerose pubblicazioni e partecipazioni a convegni.	1,0
----------	--	-----

Dimensione: **aggiornamento**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato ha dedicato un tempo minimo al proprio aggiornamento professionale.	0,5
<i>b</i>	Il valutato ha dedicato un discreto tempo al proprio aggiornamento professionale, anche partecipando ad iniziative formative.	0,6
<i>c</i>	Il valutato si dedica con costanza al proprio aggiornamento professionale, partecipando ad iniziative formative anche, quando possibile, esterne all'ENEA.	0,8
<i>d</i>	Il valutato si dedica con costanza al proprio aggiornamento professionale, promuovendo iniziative formative interne e partecipando, quando possibile, a quelle esterne all'ENEA.	1,0

AREA VALORI

Dimensione: **equità**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato si è mostrato sufficientemente attento alla suddivisione dei compiti tra i membri dell'Unità che gestisce, mostrando altresì una adeguata sensibilità alle esigenze/ricieste del personale coordinato.	0,5
<i>b</i>	Il valutato è attento alla suddivisione dei compiti tra i membri dell'Unità che gestisce, mostrando altresì una buona sensibilità alle esigenze/ricieste del personale coordinato.	0,6
<i>c</i>	Il valutato è molto attento ad evitare situazioni di potenziale conflitto tra i membri dell'Unità che gestisce, mostrando altresì una buona disponibilità ad esaminare ed accogliere eventuali proposte e/o richieste presentate dal personale coordinato.	0,8
<i>d</i>	Il valutato è fortemente focalizzato ad evitare situazioni di potenziale conflitto tra i membri dell'Unità che gestisce, mostrando altresì una ottima disponibilità ad esaminare ed accogliere eventuali proposte e/o richieste presentate dal personale coordinato.	1,0

Dimensione: **orientamento**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato si è mostrato sufficientemente attento alle esigenze/necessità dell'utente, mostrandosi sufficientemente pronto ad eventuali cambiamenti di obiettivi e/o procedure.	0,5
<i>b</i>	Il valutato si è mostrato attento alle esigenze/necessità dell'utente, mostrandosi sempre pronto a cambiamenti di obiettivi e/o procedure.	0,6
<i>c</i>	Il valutato si è mostrato sempre molto attento alle esigenze/necessità dell'utente, mostrandosi anche pronto a suggerire ed attuare, per gli aspetti di competenza, cambiamenti di obiettivi e/o procedure.	0,8
<i>d</i>	Il valutato, oltre che a mostrarsi sempre massimamente attento alle esigenze/necessità dell'utente, spesso le ha prevenute attraverso un attento esame del contesto esterno. Coerentemente, ha suggerito ed attuato, per gli aspetti di competenza, cambiamenti di obiettivi e/o procedure a vantaggio dell'utenza.	1,0

AREA COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Dimensione: **pianificazione**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato ha elaborato e proposto programmi sufficientemente realistici e affidabili, nonché in buona misura attendibili quanto a stime di consumo risorse.	0,5
<i>b</i>	Il valutato ha elaborato e proposto programmi realistici e con un buon livello di affidabilità circa il raggiungimento degli obiettivi previsti, nonché attendibili quanto a stime di consumo risorse.	0,6
<i>c</i>	Il valutato ha elaborato e proposto programmi caratterizzati da un elevato livello di affidabilità circa il raggiungimento degli obiettivi previsti, nonché molto attendibili quanto a stime di consumo risorse ed ad individuazione di soggetti finanziatori.	0,8
<i>d</i>	Il valutato ha elaborato e proposto programmi caratterizzati da un eccellente livello di affidabilità circa il "valore" ed il raggiungimento degli obiettivi previsti, nonché molto attendibili quanto a proiezioni di costi/benefici dell'iniziativa ed alla individuazione di soggetti finanziatori.	1,0

Dimensione: **coordinamento**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato si è mostrato sufficientemente capace di coordinare le azioni e le attività di competenza dell'Unità che gestisce.	0,5
<i>b</i>	Il valutato ha mostrato buona capacità di coordinamento delle azioni e delle attività di competenza dell'Unità che gestisce, mostrando altresì attenzione alle esigenze di coordinamento con altre Unità dell'ENEA.	0,6
<i>c</i>	Il valutato si è mostrato particolarmente capace nel coordinamento delle azioni e delle attività, non solo per quanto concerne quanto di competenza dell'Unità che gestisce, ma anche coordinandosi con le azioni di competenza di altre Unità dell'ENEA.	0,8
<i>d</i>	Il valutato si è mostrato molto capace nel coordinamento delle azioni e delle attività, non solo per quanto concerne quanto di competenza dell'Unità che gestisce, ma anche promuovendo e assicurando il coordinamento con le azioni di competenza di altre Unità interne ed esterne all'ENEA.	1,0

Dimensione: **rendicontazione**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato produce rendicontazioni attendibili.	0,5
<i>b</i>	Il valutato realizza buone rendicontazioni, sia sul piano dell'attendibilità che su quello della previsione per azioni future.	0,6
<i>c</i>	Il valutato realizza rendicontazioni particolarmente apprezzate anche dalla committenza esterna, sia sul piano dell'attendibilità e precisione dei dati che su quello della previsione per impegni futuri.	0,8
<i>d</i>	Il valutato realizza ottime rendicontazioni che facilitano i pagamenti da parte anche della committenza esterna.	1,0

Dimensione: **relazioni**

Livello osservato	Descrittore	Punti
<i>a</i>	Il valutato si è mostrato sufficientemente capace di intrattenere le normali relazioni funzionali alle attività di competenza dell'Unità che gestisce.	0,5
<i>b</i>	Il valutato si è mostrato particolarmente capace di intrattenere e sviluppare le relazioni funzionali alle attività di competenza dell'Unità che gestisce.	0,6

<i>c</i>	Il valutato si è mostrato molto capace nel promuovere, intrattenere e sviluppare le relazioni funzionali alle attività di competenza dell'Unità che gestisce, anche in funzione di negoziatore per conto della propria Unità'.	0,8
<i>d</i>	Il valutato si è mostrato molto capace nel promuovere, intrattenere e sviluppare le relazioni funzionali alle attività di competenza dell'Unità che gestisce, particolarmente in rappresentanza e/o di negoziatore per conto dell'ENEA.	1,0