

## **SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT IN GSE 2018 – tipologie e criteri**

Il personale del GSE viene annualmente valutato sia sul livello di raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali, attraverso l'individuazione di specifici indicatori di performance (KPI), che sui comportamenti organizzativi e le competenze messe in atto per raggiungere tali obiettivi.

Il **Management by Objectives (MBO)** è il sistema premiante applicato al management, ovvero Direttori e Responsabili di struttura, che lega l'incentivazione variabile a obiettivi specifici.

Il meccanismo dell'MBO del GSE riconosce e premia soltanto elevati standard di realizzazione degli obiettivi, orientando la performance individuale verso i risultati di business. In tal modo si stimola la vitalità degli individui e, in termini più generali, dell'Azienda.

L'approccio utilizzato è di tipo Balanced Scorecard, al fine di tradurre missione, visione e strategie in obiettivi organizzativi analizzati sotto le seguenti prospettive:

- ✓ economico-finanziaria (FIN);
- ✓ clienti (CLI);
- ✓ processi (PRO);
- ✓ sviluppo (SVIL).

Ad ogni obiettivo è attribuito un peso; la *performance complessiva* del titolare della posizione viene determinata sommando il risultato di ciascun obiettivo, ottenuto dalla moltiplicazione del livello di prestazione raggiunto per il relativo peso (Valutazione per classi di prestazione).

### **Premio di Risultato Aziendale**

Il Premio di Risultato Aziendale incentiva la produttività del lavoro attraverso il raggiungimento di obiettivi strategici ed è il sistema premiante destinato ai dipendenti, Impiegati e Quadri, ad esclusione dei Quadri ai quali è riconosciuta l'incentivazione MBO.

Il risultato è misurato da un “indicatore globale di performance” ottenuto come somma ponderata di indicatori parziali che misurano il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

A ciascun obiettivo viene attribuito un “peso”; la performance complessiva è ottenuta dalla moltiplicazione del livello di prestazione raggiunto per singolo obiettivo per il relativo peso.

Al punteggio così ottenuto corrisponde una percentuale che, applicata all’importo target stabilito per l’anno di competenza, determina la somma da corrispondere a titolo di premio di risultato:

- ✓ punteggio 0 = nessuna erogazione;
- ✓ punteggio 1 = 70% del target;
- ✓ punteggio 2 = 100% del target;
- ✓ punteggio 3 = 130% del target.

Per i punteggi che si collocano nelle fasce intermedie, la percentuale è determinata attraverso l’interpolazione lineare.

Al fine di tener conto dell’effettivo contributo dei singoli al raggiungimento degli obiettivi, i premi sono parametrati per categoria d’inquadramento e sono riproporzionati in base alla presenza.

Per l’anno 2018 il set dei principali indicatori di performance aziendale (KPI) è il seguente:

BSC	Obiettivo	Parametro
<b>FIN</b>	Riduzione dei costi operativi (Risorse Esterne+Costo del Personale)	% di scostamento tra il livello dei costi sostenuti per l'anno 2018 e il livello previsto a budget
<b>PRO</b>	Rispetto Piano audit GSE anno 2018	Audit realizzati nei tempi previsti
<b>PRO</b>	Tempi medi di risposta per le attività non programmate	Tempo medio di risposta dalla data di richiesta ufficiale Organo di controllo/Vigilanza alla data di protocollazione della relazione Audit
<b>PRO</b>	Diffondere la cultura della prevenzione alla corruzione e trasparenza	Realizzazione seminario in materia di rischio, prevenzione alla corruzione e trasparenza
<b>PRO</b>	Gestione efficace dei rapporti con le Procure	% risposte entro 20 giorni (periodo di riferimento aprile - dicembre 2018)
<b>PRO</b>	Formalizzazione linee guida privacy al Vertice	data formalizzazione
<b>CLI</b>	Certificazione Sicurezza - OHSAS 18001	Data presentazione Certificazione
<b>PRO</b>	Strumenti informatici a supporto del monitoraggio dei contenziosi	Data entrata in esercizio applicativi
<b>PRO</b>	Esito dei contenziosi anno 2018 (al netto dello spalmaincentivi)	% contenziosi positivi
<b>CLI</b>	Avvio processo propedeutico alla Certificazione della Stazione appaltante	Data Presentazione progetto al Direttore Affari Legali e Societari
<b>CLI</b>	Revisione contratti con i fornitori non energy (nuovo template)	Data contratti revisionati

<b>PRO</b>	Predisposizione di un piano della committenza per gli anni 2018 - 2019 per gli appalti rilevanti	Data presentazione del piano
<b>CLI</b>	Presenza del GSE tra gli enti pubblici più virtuosi per tempi di pagamento, elenchi del MEF nel periodo anno 2018 (enti con importi fatture superiori a 250 milioni di euro)	Posizione del Gse in classifica (enti con importi fatture superiori a 250 milioni di euro)
<b>PRO</b>	Ricostruzione degli importi presenti nel conto transitorio "fatture da ricevere" e corretta allocazione contabile	Riconciliazione tra il saldo del conto "fatture da ricevere" e l'importo totale dei benestare aperti in PO
<b>CLI</b>	Monitoraggio dell'efficienza operativa del ciclo di fatturazione passiva non energy	Tempo medio dalla data di ricezione alla data del pagamento delle fatture - data di rilevazione 31/01/2019 su annualità 2018
<b>PRO</b>	Standardizzazione dei processi amministrativi per erogazione incentivi (Mappatura dei task operativi e definizione di uno standard unico per la gestione amministrativa dei regimi di incentivazione)	Data presentazione pacchetto documentale di analisi e delle proposte di standard unico
<b>PRO</b>	Informatizzazione processo cessione del credito attraverso modifiche del Sistema ERP/AP e/o con l'implementazione di un sistema dedicato	Data entrata in esercizio
<b>SVIL</b>	Implementazione del sistema dei pagamenti RAEE	Data entrata in esercizio
<b>SVIL</b>	Completamento del modello previsionale sul Fotovoltaico	Data firma Verbale di pronto all'uso
<b>PRO</b>	Definizione linee guida policy percorsi sviluppo HR	Data presentazione al Direttore
<b>PRO</b>	Automatizzazione del processo di Time Management, al fine di contabilizzare tempestivamente il costo del lavoro all'interno del modello di conti separati «Unbundling»	Data entrata in esercizio sistema aggiornato

<b>SVIL</b>	Fare evolvere l'azienda attraverso il middle management	Piani di sviluppo individuale Responsabili approvato da Direttore Risorse Umane, Direttori di Divisione e Vertice
<b>PRO</b>	Realizzazione di un benchmark (ambito Risorse Umane) su un panel di aziende di riferimento	Data realizzazione Report
<b>CLI</b>	Realizzazione reportistica periodica su straordinari e assenze da inviare ai Direttori	Data invio (o messa a disposizione) primi report ai Direttori
<b>PRO</b>	Digital Skill Inventory, valutazione competenze tecniche specialistiche della famiglia IT	Data presentazione digital skill inventory famiglia professionale IT
<b>SVIL</b>	Definizione di regole operative per l'implementazione di nuove forme di "lavoro agile" – smart working	Data presentazione al Direttore
<b>PRO</b>	Avvio della Faculty interna (presentazione del Modello di Faculty GSE con ipotesi delle macro aree formative)	Approvazione del Modello da parte del Direttore
<b>SVIL</b>	Accrescere la cooperazione	Presentazione del progetto e realizzazione di interventi di <i>team building</i> entro il 31/12/2018
<b>PRO</b>	Efficientamento gestione edifici (Pilsudski –Guidubaldo del Monte)	Data presentazione Diagnosi Energetica sedi di proprietà del GSE
<b>PRO</b>	Tempi di risoluzione delle segnalazioni all'Help Desk	% ticket chiusi entro 7 giorni (periodo di riferimento aprile 2018 - dicembre 2018)
<b>PRO</b>	Business Impact Analysis	Realizzazione della Business Impact Analysis per tutti gli applicativi aziendali
<b>CLI</b>	Riduzione delle chiamate al Contact Center	Realizzazione, nei tempi previsti dal piano di attuazione, degli interventi di competenza della Direzione, pianificati nel 2018
<b>CLI</b>	Realizzazione di nuove modalità di supporto tecnico in tempo reale per gli Operatori che utilizzano i portali	Realizzazione, nei tempi previsti, degli interventi di propria competenza, pianificati nel 2018

<b>PRO</b>	Implementazione del processo di gestione dei progetti IT - Sicurezza Informatica	Data predisposizione delle linee guida relative alle policy di sicurezza, da fornire ai fornitori in fase di ingaggio
<b>PRO</b>	Implementazione del processo di gestione dei progetti IT - Sviluppo Applicazioni	Data predisposizione delle linee guida delle architetture applicative standard del GSE e definizione dei documenti di attivazione della fornitura, da fornire ai fornitori in fase di ingaggio
<b>PRO</b>	Miglioramento del processo di gestione dell'esercizio degli applicativi	Realizzazione, nei tempi previsti, degli interventi di competenza della Direzione, pianificati nel 2018
<b>PRO</b>	Gestione delle abilitazioni e delle dotazioni informatiche del personale GSE	Gestione delle schede profili utenti nei processi di mobilità aziendale (tutti gli interventi pianificati)
<b>PRO</b>	Implementazione del processo di gestione dei progetti IT - Gestione Sistemi	Pubblicazione di una Istruzione Operativa per la gestione dei contratti ICT compliant con le linee guida dell'Agenzia Nazionale Anticorruzione - ANAC
<b>CLI</b>	Evoluzione Disciplina Organica dei Controlli	Data di pubblicazione del documento
<b>PRO</b>	Implementazione del Sistema di Gestione della Qualità ai processi di verifica	Pre-audit dell'Ente di certificazione propedeutico al rilascio della Certificazione
<b>CLI</b>	Efficacia attività di verifica impianti FTV bassa tensione	Procedimenti avviati nell'anno 2017 - 100% richieste d'integrazione inviate e 40% chiusura
<b>CLI</b>	Efficacia attività di verifica impianti FTV media e alta tensione	Procedimenti avviati nell'anno 2017 - 100% richieste d'integrazione inviate e 15% chiusura
<b>CLI</b>	Efficacia attività di verifica impianti Fer e efficienza energetica	Avvio di 6.000 procedimenti di cui almeno 5.000 TEE
<b>CLI</b>	Svolgimento dell'attività di verifica: invio richieste d'integrazione per almeno il 40% dei provvedimenti avviati nell'anno 2018	Data invio

<b>PRO</b>	Riconciliazione Anagrafica degli impianti FTV	Analisi e individuazione della soluzione per % del perimetro entro il 31/01/2019
<b>PRO</b>	Definizione Modello di Controllo di 1° livello	Data approvazione da parte del Direttore di Divisione Incentivi
<b>SVIL</b>	Predisposizione di un prototipo per l'analisi e il controllo dei dati di business	Presentazione del prototipo al Direttore Divisione Incentivi
<b>PRO</b>	Predisposizione di reportistica direzionale dei processi di business	Presentazione al Direttore Divisione Incentivi
<b>PRO</b>	Riconciliazione Anagrafica degli impianti di fonte non solare	% dei Contratti nel perimetro entro il 31/03/2019
<b>PRO</b>	Proposta di Processo Antimafia/Elaborazione della Procedura /Individuazione di soluzioni transitorie semplificative e definizione dei requisiti utente	Invio requisiti Direzione Sistemi
<b>PRO</b>	Definizione di algoritmi per la validazione delle misure orarie degli impianti fotovoltaici a seguito dell'acquisto dei dati meteo LRC	Approvazione algoritmi da parte del Direttore Divisione Incentivi
<b>PRO</b>	Rientro delle misure mancanti e sospese (con vista per impianto) per tutti i regimi commerciali e di incentivazione a partire dal primo mese della durata contrattuale	% di rientro entro il 31/03/2019
<b>CLI</b>	Invio relazioni sulle Reti Interne di Utenza (RIU) all'ARERA	Invio relazioni all'ARERA entro il 30/06/2018
<b>CLI</b>	Gestione efficace delle comunicazioni di integrazione di Sistemi di Accumulo elettrico su impianti FER pervenute dal 1/04/2018 al 28/02/2019	% Procedimenti amministrativi conclusi entro 90 gg.(al netto dei tempi imputabili agli Operatori)

<b>CLI</b>	Rispetto dei tempi qualifica richieste di ammissione incentivi FER (escluso fotovoltaico)	% provvedimenti entro i 90 giorni (al netto dei tempi imputabili agli Operatori) periodo 01/05/2018-31/12/2018
<b>PRO</b>	Allineamento anagrafica impianti con convenzioni FER	Dati impianti riconciliati entro il 31/03/2019
<b>PRO</b>	Recupero Incentivi	pratiche gestite (con provvedimento di seguiti commerciali inviato) anno 2018 rispetto anno 2017
<b>SVIL</b>	Sviluppo applicativo per la gestione della tracciabilità dei provvedimenti di recupero incentivi	Entrata in esercizio applicativo
<b>PRO</b>	Definizione controlli interni per la valorizzazione delle rate di acconto e il conguaglio del conto energia	Approvazione RPCT, Responsabile Funzione Audit e Direttore Commerciale
<b>CLI</b>	Redazione di un documento e FAQ di supporto e guida al Contact Center per rispondere in autonomia sulle tematiche più frequenti riguardanti biocarburanti e biometano	Data validazione Contact Center
<b>PRO</b>	Gestione processo CB	% istruttorie CB concluse nei termini - richieste pervenute nel periodo 1/04/2018 al 31/12/2018
<b>CLI</b>	Sviluppo di strumenti di supporto agli Operatori Certificati Bianchi	Pubblicazione sul sito di un documento contenente le best practice dei progetti presentati e le soluzioni alle problematiche più diffuse

<b>CLI</b>	Gestione processo CAR	% istruttorie CAR concluse nei termini - richieste pervenute nel periodo 1/01/2018 al 31/12/2018
<b>CLI</b>	Gestione processo Conto Termico	% istruttorie CT concluse nei termini - richieste pervenute nel periodo 1/04/2018 al 31/12/2018
<b>CLI</b>	Collaborazione con Soggetti Pubblici "moltiplicatori" negli eventi di promozione dedicati agli Enti Locali e alle PA sull'utilizzo del Conto Termico	n. eventi realizzati nel periodo apr-18 – mar-19
<b>CLI</b>	Realizzazione eventi per Sostenibilità in Comune	n. eventi realizzati nel periodo apr-18 – mar-19
<b>PRO</b>	Sviluppo dei social network: miglioramento dei canali esistenti e attivazione nuovi canali	Piano di comunicazione + documentazione gara
<b>SVIL</b>	Campagna informativa e coinvolgimento delle Regioni ai fini del perseguimento degli obiettivi della SEN	N. accordi sottoscritti con le Regioni entro il 31/3/2019
<b>SVIL</b>	Supporto al Ministero dello Sviluppo Economico per la redazione del Piano Clima Energia al 2030	data invio al MiSE del contributo del GSE al Piano Clima Energia 2030
<b>PRO</b>	Identificazione di azioni di miglioramento da apportare a sistemi, processi e comunicazioni in outbound e definizione del piano di attuazione condiviso con le Unità Operative coinvolte (Dir. Sistemi, Div. Incentivi, Unità Comunicazione)	Approvazione Piano di attuazione da parte del Direttore
<b>SVIL</b>	Pubblicazione Studi e Rapporti entro il 31/3/2019	n° rapporti pubblicati

<b>SVIL</b>	Predisposizione del Piano di Mobilità Aziendale di GSE (PMA-GSE) da presentare a Agenzia Roma Servizi per la Mobilità (Mobility Manager d'Area).	invio PMA a Roma Servizi per la Mobilità
<b>PRO</b>	Miglioramento della performance della previsione dell'energia immessa in rete dagli impianti RID non rilevanti e non programmabili.  Valore dell'indice di performance delle previsioni degli impianti RID non programmabili e non rilevanti. Più alto è tale indice e migliori sono le performance delle previsioni ottenute.	INDICATORE PREVISIONE_RID_2018= (1/(Sbil Ass/Mis))*(1/Heq) (valore Target per l'anno 2018 da raggiungere è pari a 0,045) dove: - Sbil Ass= è il valore assoluto dello sbilanciamento effettivo a livello orario, determinato come la differenza tra la misura (proveniente dalla reportistica pre-settlement; misure inviate dai GdR su GMD) e il programma (proveniente da GPP); - Mis = è la misura (proveniente dalla reportistica pre-settlement; misure inviate dai GdR su GMD); - Heq =sono le ore equivalenti di produzione ottenute come rapporto tra la misura (proveniente dalla reportistica pre-settlement; misure inviate dai GdR su GMD) e la potenza sottostante (derivata dalle anagrafiche presenti sulla reportistica pre-settlement).
<b>PRO</b>	Caricamento su BDNA delle Dichiarazioni antimafia pervenute al 30/11/2018 (al netto di quelle errate o non inviabili)	Data caricamento documentazione