



agenzia spaziale  
italiana

Ispettorato Generale

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI

*Executive*

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito “Sistema”) è previsto dagli artt. 7 e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito “Decreto”) ed è stato sviluppato tenendo conto delle Delibere CiVIT n. 37, 88, 89, 112, 114, 122 e 123 del 2010.

L’obiettivo del Sistema è quello di migliorare l’efficienza e l’efficacia dell’ASI basandosi su principi “*innovativi*” quali il principio della **trasparenza**, il principio della **responsabilità individuale** e della **responsabilità condivisa**.

Al fine di comprendere la metodologia adottata per il Sistema possiamo considerare l’Agenzia Spaziale Italiana (ASI) come un quadrupolo la cui “*funzione di trasferimento*” (La relazione tra il segnale di uscita e quello di ingresso) è correlata alle risorse **economiche, infrastrutturali, di personale** e alla sua **organizzazione** interna.

Il Decreto elimina l’**auto-referenzialità** e costringe quindi l’Ente a modificarsi da sistema senza controreazione (sistema aperto “*open-loop*”) a sistema con controreazione (sistema chiuso “*closed-loop*”).

L’uscita del sistema è la **performance sociale**, che deve essere misurata attraverso la valutazione indipendente degli **stakeholders** e quindi confrontata con l’uscita prevista, in base alla pianificazione delle attività predisposta l’anno precedente. In base agli scostamenti rilevati, nel rispetto del principio della **trasparenza**, si intraprendono le azioni correttive (**feed-back**) cercando di migliorare la **performance organizzativa** dell’ASI e/o la **performance individuale** dei dipendenti ASI, con l’obiettivo di ridurre nel tempo lo scostamento misurato.

Qualsiasi sia il metodo adottato dal Sistema, si deve evitare che entri in “*oscillazione*”, i.e., il processo di **ricorso alla conciliazione** riguardi la maggioranza dei dipendenti ASI.

Le caratteristiche dell’ASI sono quelle di un Ente *assimilato ad un Ente di ricerca* in quanto svolge la funzione di **Agenzia** i cui ambiti ed obiettivi sono definiti nel suo **Statuto** e strategicamente pianificati nel **Documento di Visione strategica** (DVS) e dettagliati nel **Piano Triennale della Attività** (PTA). Il compito di definire il Piano triennale della performance (PTP), per Statuto, rientra nelle responsabilità del Direttore generale dell’ASI.

1 di 4





## Ispettorato Generale

La procedura con cui vengono definiti gli obiettivi strategici è: i) **Piano Nazionale della Ricerca (PNR)**, approvato dal MIUR; ii) DVS e PTA approvati dal Consiglio di Amministrazione (CdA) ASI e successivamente adottati a seguito dell'approvazione del MIUR. Il DVS e il PTA vengono presentati dal Presidente ASI, sentito il Direttore generale ASI, al CdA, previo parere del Consiglio Tecnico-scientifico, per la loro approvazione.

La “*funzione di trasferimento*” dell'ASI è definita nel PTA ed è correlata: i) alle risorse **economiche**, stimate in circa **7 miliardi di euro in dieci anni** (DVS); ii) alle risorse **infrastrutturali**, tre sedi/basi distribuite in Italia ed una in Kenia; iii) alle risorse **di personale**, una pianta organica di **duecentocinquanta persone** e iv) alla organizzazione interna che vede il **Direttore generale** come capo dell'esecutivo con **tre/quattro direzioni di I Livello** e circa **trenta Unità Organizzative**, assimilabili a direzioni di II livello.

Gli **stakeholders** dell'ASI, circa **centocinquanta**, sono attualmente individuati nel “distretto virtuale della finanza integrativa in ASI”, accessibile al sito web dell'ASI. Questo distretto, potrà essere utilizzato anche per realizzare un **sistema informatizzato e validato** di misurazione indipendente della soddisfazione degli *stakeholders*. Ad oggi, l'ASI ha cercato di rilevare lo stato di gradimento dei vari *stakeholders* attraverso *workshops* di settore.

Il Flusso di assegnazione degli obiettivi può sintetizzarsi: i) il CdA dell'ASI assegna al DG ASI gli obiettivi, con le relative priorità e gli richiede la definizione del Piano triennale delle performance in base al bilancio di previsione; ii) Il DG ASI ridistribuisce tra le direzioni di I livello gli obiettivi, con le relative priorità, le risorse infrastrutturali e le risorse di personale; iii) i Dirigenti di I Livello, con procedura simile le ridistribuiscono tra le varie Unità Organizzative e/o uffici della loro direzione. Infine il Responsabile della U.O. con procedura simile, assegna gli obiettivi ai suoi dipendenti attraverso la **scheda Obiettivi** dell'Unità di Personale.

Questo processo *top-down* avviene nel rispetto del principio della **trasparenza**, della **responsabilità individuale** (del dirigente) e della **responsabilità condivisa** (dirigente e suoi dipendenti) attraverso la **negoiazione e condivisione**.

La scheda obiettivi, differenziata per **Dirigenti e personale non dirigente**, dovrà indicare, come minimo, per ogni obiettivo: i) la sua **priorità** correlandola analiticamente al PTA (e successivamente al PTP); ii) la classificazione obiettivo di Gruppo (si/no); iii) la descrizione delle **attività** ed il relativo **target**; iv) il **carico di lavoro** espresso in ore per anno il cui valore non dovrà superare il valore previsto dal CCNL.





#### Ispettorato Generale

Il metodo proposto consiste nel suddividere il carico di lavoro di un dipendente in una parte legata al raggiungimento di **obiettivo** e in una legata al **comportamento**. Le percentuali relative sono correlate al livello di responsabilità del dipendente. In particolare si passa dal 100% per il raggiungimento di obiettivi del DG ASI, fino ad un 30 % per il dipendente non responsabile di U.O. e/o ufficio.

Il carico di lavoro collegato al **comportamento** viene a sua volta suddiviso in **tre parti** correlate, rispettivamente: i) al **miglioramento** del livello di professionalità richiesta per lo specifico obiettivo (performance **individuale**); ii) al miglioramento della performance di **organizzazione** (obiettivo di gruppo); ed iii) al miglioramento della performance **sociale** (soddisfazione degli *stakeholders*). La quantificazione e distribuzione delle percentuali ricade sotto la responsabilità del dirigente/dipendente .

Questo metodo mira ad applicare i principi di **trasparenza**, **responsabilità individuale** e **condivisa** con l'obiettivo di minimizzare il ricorso alla **conciliazione** in quanto ogni dipendente nel momento in cui sottoscrive la sua scheda obiettivi deve essere **consapevole**: i) della **priorità** per l'ASI (riferimento al PTA); ii) della complessità della propria attività in termine della **professionalità** richiesta; iii) della complessità di **interazione** nell'ambito della **organizzazione** ASI e iv) del suo **impatto** in termini di performance **sociale**. Pertanto, il carico di lavoro stimato garantisce, al meglio delle previsioni, il raggiungimento del target e, conseguentemente, il suo non raggiungimento non dà diritto ad una valutazione positiva sia essa di natura economica che di formazione professionale o di prospettiva di carriera, quando applicabili.

Il Decreto richiede al dirigente la responsabilità di **gestione delle risorse umane** e la capacità di **differenziarne la valutazione**, anche al fine di favorire la rotazione del personale non dirigente nella distribuzione di incarichi di maggiore responsabilità. Pertanto, si propone, a titolo esclusivamente indicativo, in base all'art. 19 del Decreto, che le percentuali associate alle tre fasce della graduatoria del personale siano modificate gradualmente nel tempo. In particolare, nei prossimi tre anni, mentre la percentuale della fascia alta per il personale dirigente gradualmente si riduce aumentando la corrispondente fascia media, per il personale non dirigente, la riduzione della fascia alta dovrebbe essere compensata dall'aumento della fascia di valutazione bassa. Questo al fine di permettere una più ampia e migliore differenziazione della valutazione positiva sia essa tradotta in riconoscimenti di natura economica, di formazione professionale o di prospettiva di carriera, quando applicabili.

Tale sistema tiene conto della possibilità in ASI di riconoscere un salario accessorio o assimilabile a tutti i dipendenti, anche se con strumenti differenziati che richiedono un adeguamento al Sistema proposto.





**Ispettorato Generale**

Il Sistema proposto ha un *target* minimo, nei prossimi tre anni, di: i) migliorare l'**efficienza** e l'**efficacia** dell'ASI attraverso una riduzione graduale rispettivamente dei **residui passivi** e dei **residui attivi**; ii) una **informatizzazione** del sistema di **controllo di gestione** ed iii) una **semplificazione** delle procedure interne. Inoltre, a lungo termine, tale Sistema dovrebbe permettere all'ASI di **documentare** la necessità, attraverso il computo del carico di lavoro, di acquisire **nuove risorse di personale** ovvero di esternalizzare le attività, ove previsto dalla legge.

Roma 24 Gennaio 2011

Carlo Bonifazi

