

Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ANVUR

Documento Revisionato nel 2017 e approvato dal Consiglio Direttivo in data 20/12/2017

INDICE

CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1. L'ANVUR in breve	03
1.2 Le priorità strategiche	04
1.3 La Governance e l'Organizzazione	05
1.4 La dotazione organica	06

SISTEMA DI MISURAZIONE E GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Il sistema di misurazione e gestione della performance	06
2.2 Processo di Pianificazione e Controllo.....	08
2.3 La Performance Organizzativa	10
2.4 La Scheda Individuale di Valutazione	12
2.5 La valutazione dei Dirigenti	13
2.6 La valutazione del Personale non Dirigente	15
2.7 Monitoraggio, Controllo e Trasparenza del Sistema.....	17
2.8. Soggetti e responsabilità	18
2.9. Procedure di conciliazione	19

MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	19
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio	19

ALLEGATI

PREMESSA

L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi.

L'obiettivo delle riferite disposizioni è quello di favorire presso le pubbliche amministrazioni un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa finalizzata al soddisfacimento dei bisogni della collettività per i quali rilevare il grado di soddisfazione, ad un utilizzo ottimale delle risorse sia in termini di riduzione dei costi che di ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, ad un miglioramento continuo delle competenze professionali e organizzative.

A tal fine le pubbliche amministrazioni, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, sviluppano il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10 – **redazione entro il 31 gennaio di un piano della performance**
- 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 vertice – **redazione entro il 30 giugno della relazione sulla performance.**

1.1. L'ANVUR in breve

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha personalità giuridica di diritto pubblico ed ha sede a Roma. E' dotata di autonomia organizzativa, amministrativa e contabile, anche in deroga alle disposizioni sulla contabilità generale dello Stato ed opera ai sensi dell'art. 8, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300. E' sottoposta alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e al controllo sulla gestione da parte della Corte dei Conti.

Le attribuzioni dell'Agenzia ai sensi della legge istitutiva sono:

- a) valutazione esterna della qualità delle attività delle università e degli enti di ricerca pubblici e privati destinatari di finanziamenti pubblici, sulla base di un programma almeno annuale approvato dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca;
- b) indirizzo, coordinamento e vigilanza delle attività di valutazione demandate ai nuclei di valutazione interna degli atenei e degli enti di ricerca;

c) valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei programmi statali di finanziamento e di incentivazione delle attività di ricerca e di innovazione.

La legge 240/2010 di riforma del sistema universitario ha altresì attribuito all'ANVUR il compito di definire criteri e parametri per l'accreditamento dei corsi e delle sedi universitarie. Il Ministero, nelle procedure di accreditamento di corsi e sedi, è tenuto ad acquisire il parere dell'ANVUR.

In attuazione della legge istitutiva è stato emanato il DPR n. 76/2010 che ha assicurato l'operatività dell'Agenzia, disciplinando la struttura ed il funzionamento secondo principi di imparzialità, trasparenza e pubblicità, nonché la nomina e la durata dei componenti dell'organo collegiale.

A partire dall'anno 2013, i compiti dell'ANVUR, ai sensi di quanto previsto dal d.lgs. n. 69/2013, così come confermato dal d.lgs. n. 74/2017, sono stati inoltre estesi alla valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca.

La legge di bilancio 2017 ha ampliato ulteriormente le funzioni dell'ANVUR estendendo l'attività valutativa anche a ricercatori e professori associati, oltre che ai dipartimenti universitari, al fine di perseguire l'obiettivo strategico di ottimizzare l'allocazione delle risorse finanziarie.

La costituzione dell'Agenzia allinea l'Italia alle migliori pratiche in ambito europeo. La normativa di riferimento prevede infatti che l'ANVUR si attenga alle linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore.

1.2 Le priorità strategiche

Sulla base del quadro normativo di riferimento disciplinante l'attività istituzionale dell'Agenzia e il suo funzionamento è possibile individuare quattro asset nel cui ambito declinare gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Tre asset sostanzialmente coincidono con le tre Aree operative che costituiscono tre distinti centri di costo che possiamo denominare: Ricerca, Università e Servizi generali. Il quarto asset è trasversale e riguarda la trasparenza e l'anticorruzione. Nell'asset della Ricerca rientra non solo l'attività di valutazione della qualità della ricerca, ma anche l'attività di ricerca sulla valutazione, nell'asset Università rientra altresì la valutazione delle strutture del settore AFAM, mentre nell'asset Servizi generali è ricompreso quello dell'Information Technology.

Con la predisposizione del programma triennale vengono individuate le linee strategiche dell'Agenzia che, integrate dall'approvazione dei documenti contabili, quantificano le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il perseguimento degli obiettivi, il cui risultato finale (outcome), in relazione al mandato istituzionale, può essere così sintetizzato:

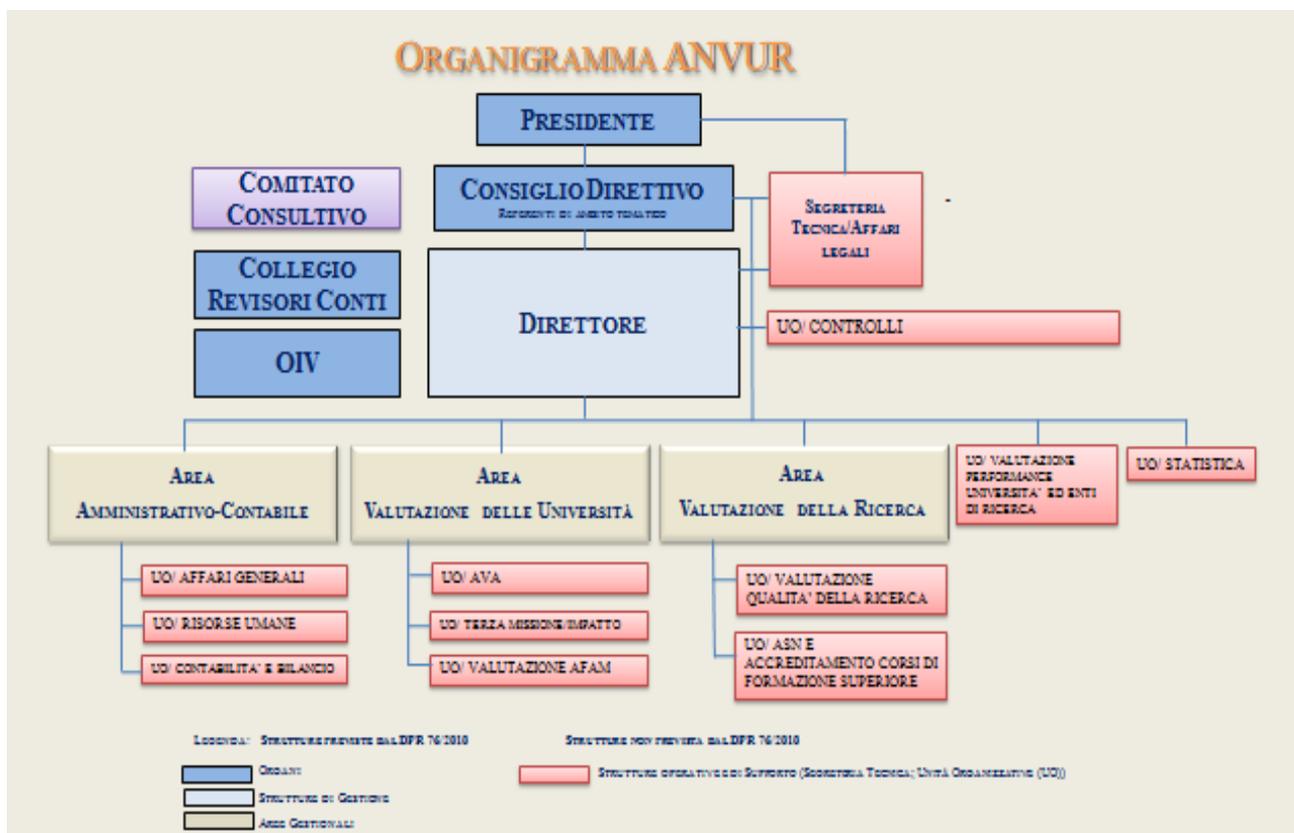
- Innescare un processo virtuoso che, attraverso la diffusione dei risultati dell'attività di valutazione delle strutture, dei corsi, dei dottorati, promuova da parte del sistema universitario l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e il miglioramento della qualità della didattica e, più in generale, della produzione di beni pubblici;
- Favorire l'ottimizzazione delle risorse disponibili, il trasferimento tecnologico e il potenziamento delle attività di ricerca di enti e università, attraverso lo sviluppo del sistema di allocazione delle risorse premiali e riflessioni metodologiche dettate dai risultati di valutazione dell'Agenzia.

1.3 La Governance e l'Organizzazione

Sono organi dell'Agenzia:

- il **Presidente**, che ne ha la rappresentanza legale, ne assicura il coordinamento e l'unitarietà delle strategie e delle attività;
- il **Consiglio Direttivo**, che ne determina le attività e gli indirizzi della gestione, nonché i criteri e i metodi di valutazione;
- il **Collegio dei Revisori dei Conti**, che provvede al controllo dell'attività amministrativa e contabile;
- Il **Direttore** è responsabile dell'organizzazione interna e della gestione delle attività amministrativo-contabili dell'Agenzia, e cura, in particolare, l'esecuzione delle deliberazioni, delle indicazioni operative e degli indirizzi strategici del Presidente e del Consiglio Direttivo.
- Il **Comitato Consultivo**, nominato dal Presidente su proposta del Consiglio Direttivo, dà pareri e formula proposte, in particolare sui programmi di attività e sui documenti riguardanti la scelta dei criteri e metodi di valutazione. La composizione del Comitato Consultivo, disciplinata dal DPR 76/2010, riflette la volontà di aprire l'Agenzia alle sollecitazioni del contesto esterno.

L'organizzazione dell'Agenzia è stata adeguata con delibera del Consiglio direttivo n. 94 del 28 giugno 2017 e si presenta nel modo seguente:



1.4 La dotazione organica e il personale a regime

Il DPR 76/2010 definisce l'organizzazione di primo livello e la pianta organica dell'ANVUR. Ai sensi dell'art. 12 l'Agenzia è organizzata in una struttura direzionale generale articolata in una direzione Amministrativo contabile, una direzione Valutazione dell'università e una direzione Valutazione della ricerca. A capo della struttura direzionale generale è il Direttore, dirigente di prima fascia, mentre le tre direzioni sono dirette da dirigenti di seconda fascia.

La dotazione organica dell'ANVUR di cui all'allegato A del DPR 76/2010 prevede, oltre ai tre dirigenti citati, dodici risorse di area terza del CCNL Ministeri e tre risorse di area seconda del CCNL Ministeri, mentre i profili funzionali nell'ambito di ciascun Area funzionale sono stati definiti nell'apposito regolamento del personale.

Va evidenziato come, l'art. 1, comma 306, della legge di stabilità 2017, al fine di assicurare il regolare svolgimento dei compiti istituzionali dell'ANVUR, ha autorizzato a decorrere dal 2017 l'assunzione di ulteriori 17 unità di personale (13 funzionari valutatori tecnici, 2 funzionari amministrativi e 2 impiegati),

Nella tabella sotto riportata è indicato il personale di cui a regime disporrà l'Agenzia sulla base delle disposizioni vigenti.

Personale a regime

Tipologia	Consistenza numerica		
	Dotazione organica teorica	Unità da assumere ai sensi dell'art. 1, comma 306, Legge di stabilità 2017 Tempo indeterminato	Totale a regime
Dirigenti	3	-	3
Funzionario amm-giur.-contabile	6	2	8
Funzionario Valutatore tecnico	6	13	19
Coadiutore	3	2	5
Totale	18	17	35

Il modello organizzativo dell'ANVUR è connotato inoltre da una particolare flessibilità in quanto prevede che l'Agenzia possa avvalersi, ai sensi dell'art. 7, comma 6, del d.lgs. n. 165/2001 di esperti della valutazione.

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

L'esigenza di adeguare l'attuale sistema di misurazione e valutazione nasce dall'evoluzione che, dopo la fase di recente avvio, l'intera organizzazione dell'ANVUR ha registrato sia con riferimento alla messa a regime di diverse linee di attività (es. AVA), sia per l'attribuzione di nuove competenze attribuite dal legislatore (v. disposizioni in materia di valutazione della performance delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca; v. disposizioni in materia di valutazione di strutture e docenti finalizzata all'erogazione di finanziamenti), sia per il notevole

rafforzamento della struttura in termini di risorse umane e finanziarie (basti pensare che con la legge di bilancio 2017 le unità di personale sono state portate da 18 a 35 e le disponibilità finanziarie certe sono passate da 3,5 milioni a 7,5 milioni di euro).

Pertanto, con delibera del Consiglio Direttivo n. 94 del 28.06.2017, al fine anche di favorire una miglior formazione del processo decisionale, è stato modificato ed integrato il regolamento relativo all'organizzazione e al funzionamento dell'Agenzia.

In particolare sono state ridisegnate le unità organizzative anche in vista dell'assunzione di ulteriori 17 unità di personale ed in coerenza con il processo di crescita e di sviluppo dell'organizzazione, individuando 12 unità organizzative di cui n. 04 unità in staff al Direttore:

- UO <i>Risorse Umane</i>	Area Amministrativo Contabile
- UO <i>Bilancio & Contabilità</i>	Area Amministrativo Contabile
- UO <i>Affari Generali</i>	Area Amministrativo Contabile
- UO <i>AVA</i>	Area Università
- UO <i>Terza Missione</i>	Area Università
- UO <i>Valutazione AFAM</i>	Area Università
- UO <i>Valutazione della Qualità della Ricerca</i>	Area Ricerca
- UO <i>ASN e Accredimento Corsi Formazione</i>	Area Ricerca
- UO <i>Controlli</i>	in staff al Direttore
- UO <i>Segreteria Tecnica/ Affari Legali</i>	in staff al Direttore
- UO <i>Valutazione Performance Università e Enti di Ricerca</i>	in staff al Direttore
- UO <i>Statistica</i>	in staff al Direttore

Le attività di raccolta, analisi, studio e valutazione delle informazioni, dei dati e dei documenti connessi all'intero ciclo integrato della performance, condotte nel corso del 2016 dall'OIV in coordinamento con il Direttore ed i Dirigenti, tenuto conto anche delle dimensioni della trasparenza e della prevenzione della corruzione ed in particolare della peculiare struttura organizzativa dell'Agenzia, hanno evidenziato la necessità di:

- meglio definire il concetto di performance organizzativa e individuale, definendo i diversi livelli di performance;
- meglio definire il processo di individuazione, assegnazione e comunicazione degli obiettivi, tenendo conto delle specificità dell'Agenzia;
- migliorare, ove possibile, ed in funzione delle caratteristiche strutturali delle attività e degli output dell'Agenzia, il rapporto tra obiettivi operativi, indicatori e target attraverso una maggiore integrazione degli indicatori temporali con indicatori di impatto, di risultato o economici;
- migliorare, per quanto compatibile con il sistema di contabilità finanziaria ed in funzione delle diverse tipologie di attività e obiettivi, il rapporto tra obiettivi e risorse umane e finanziarie utilizzate.

La finalità ultima, sempre tenendo ben presenti la dimensione organizzativa dell'Agenzia, è quella di adottare un sistema maggiormente ispirato alla Balanced Scorecard che consente di lavorare parallelamente su due direttrici particolarmente importanti per lo sviluppo dell'Agenzia:

- la migliore declinazione degli obiettivi sulle strutture intermedie dell'organizzazione (processo di deployment top-down) tesa a responsabilizzare e far crescere il middle management;

- la declinazione delle strategie su diverse prospettive, che oltre a misurare e valutare gli impatti esterni permettono di porre attenzione al miglioramento dei processi interni e dello sviluppo delle persone;

Il sistema di misurazione e valutazione è utilizzato per la valutazione della performance organizzativa dell'Agencia e della performance individuale del personale sia dirigenziale che non dirigenziale ed è aggiornato annualmente.

Infatti, con il d.lgs 74/2017 sono state apportate modificazioni ed integrazioni al d.lgs. 150/2009 prevedendo in particolare all'art. 7 che *“le pubbliche amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere favorevole dell'OIV, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”*.

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs 150/2009 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione e valutazione deve essere collegata a:

- indicatori di performance organizzativi;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- alla capacità di valutare i propri collaboratori.

Il Direttore, i Dirigenti responsabili di Area, i funzionari responsabili di unità organizzativa nonché il personale non dirigente saranno valutati sulla scorta di schede obiettivo individuali riportate in allegato.

Per quanto attiene le competenze e i relativi comportamenti organizzativi questi potranno essere declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno e potranno diventare importanti nella verifica del livello di competenze comportamentali possedute.

La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che a parità di conoscenze tecniche la differenza nella capacità di agire un ruolo con successo, è fatta dalle competenze comportamentali. Secondo la definizione di Mc Clelland le competenze comportamentali sono *“delle caratteristiche intrinseche individuali causalmente collegate ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione misurabili sulla base di un criterio prestabilito”*.

Da questa definizione si desume una caratteristica fondamentale che le competenze comportamentali devono avere per assumere un interesse nello svolgimento di una mansione: dare adito a comportamenti osservabili.

Il sistema di performance dell'ANVUR, intende quindi valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente o non direttamente responsabili di una struttura, poiché ritiene lo sviluppo delle competenze proprie e delle risorse coordinate sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

2.2 le fasi del ciclo di gestione della performance

Le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere così sintetizzate.

- a) definizione delle linee strategiche per il triennio;
- b) programmazione finanziaria, di bilancio e in materia di anticorruzione e trasparenza;
- c) definizione degli obiettivi operativi da conseguire, dei relativi indicatori e target;

- d) monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi;
- e) valutazione sul conseguimento degli obiettivi;
- f) validazione relazione performance.

Tenuto conto delle specificità dell'Agenzia, la definizione e la condivisione degli obiettivi è collocabile temporalmente nel **periodo ottobre/febbraio**. Entro il mese di ottobre di ciascun anno deve essere deliberato, su proposta del Direttore, il programma triennale delle attività che, attraverso una prima analisi sommaria delle azioni in corso, definisce le priorità strategiche dell'ANVUR per il triennio di riferimento.

La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell'ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale (documenti contabili redatti sulla base del piano triennale) da approvare entro il 31 dicembre, mentre entro il 31 gennaio dovrà essere approvato il Piano della Performance e il Programma triennale anticorruzione e trasparenza.

Nel periodo novembre/gennaio, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma triennale, il Presidente definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore, mentre il Direttore declina e condivide con i dirigenti gli obiettivi operativi e organizzativi, i relativi indicatori e target. Obiettivi che nel loro complesso sono approvati entro il 31 gennaio con il Piano della Performance.

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi del personale i dirigenti di seconda fascia, d'intesa con il Direttore, individuano le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento, in coerenza con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, nonché eventuali obiettivi trasversali.

Le proposte costituiscono parte integrante del Piano della Performance.

Le proposte di obiettivi, sia per i Dirigenti che per il personale, devono contenere:

- descrizione analitica degli obiettivi operativi in coerenza con il PTA;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione delle risorse umane e finanziarie necessarie;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione dei target di riferimento;
- individuazione degli obiettivi di trasparenza con annesse azioni e misure;
- individuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione con annesse azioni e misure;

Gli obiettivi svolgono la funzione di indicare priorità, di monitorare i processi critici, di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative nell'ambito della struttura di appartenenza. E' importante ricordare che gli obiettivi devono essere:

- definiti in termini di risultato ed esplicitati in termini chiari e comprensibili;
- costruiti su dati osservabili, misurabili e valutabili;
- coerenti con la mission dell'Agenzia e con le risorse effettivamente disponibili;
- motivanti e raggiungibili;

Il Direttore, in accordo con i dirigenti, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi individuali ed organizzativi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali;

performance organizzativa è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della performance complessiva di una organizzazione.

La performance organizzativa è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione di appartenenza ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione.

In conformità con quanto stabilito dalla normativa vigente e dalle indicazioni formulate dall'A.N.AC., ai fini della rilevazione della performance organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione deve indicare:

- l'attuazione delle politiche attivate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per garantire tutto ciò si è ritenuto opportuno introdurre nel presente sistema di misurazione e valutazione un approccio orientato alla *Balanced Scorecard* al fine di pervenire ad una migliore declinazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa che sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

1. *prospettiva economico-finanziaria* con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Agenzia per lo svolgimento della propria attività;
2. *prospettiva dei processi interni* che riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa (semplificazione dei procedimenti amministrativi, ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, riqualificazione degli assetti organizzativi, introduzione di "re-engineering" dei processi e attivazione di percorsi di certificazione di qualità);
3. *prospettiva dell'utente finale*, che si pone, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e condizionato da una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte dei "clienti finali";
4. *prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo* che, in una struttura organizzativa snella e ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

La performance individuale è caratterizzata da obiettivi strettamente connessi alla struttura di appartenenza e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo e il

ruolo ricoperto.

2.4 Obiettivi, indicatori e livelli di performance

Gli obiettivi strategici definiti sulla base del Programma Triennale sono declinati in obiettivi operativi per i singoli asset.

All'interno di ogni categoria di obiettivo operativo (performance e individuale) possono essere individuati fino ad un massimo di **4 obiettivi** il cui singolo peso nella scheda di assegnazione è definito in relazione alla complessità dell'obiettivo da perseguire.

La misurazione del raggiungimento di un obiettivo è deputata a specifici indicatori e target.

Ai sensi dell'art. 9 del d.lgs 150/2009 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione e valutazione deve essere collegata a:

- a) indicatori di performance organizzativi;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance della struttura;
- d) capacità di valutare i propri collaboratori.

Ad ogni obiettivo può essere associato uno o più indicatori. Sulla base delle direttive CIVIT, questo per essere considerato idoneo alla misurazione deve essere:

- Rilevante (deve essere utile per i valutati, i valutatori e gli stakeholders);
- Comprensibile (chiaro e misurabile);
- Confrontabile (sia nel tempo che in seno all'organizzazione);
- Fattibile (coerente con risorse disponibili e tempo);
- Affidabile (esente da influenze esterne che possano inficiare la sua determinazione)

In sostanza, l'indicatore può essere ricondotto ad una delle seguenti tipologie:

- *indicatore di output*: misura il risultato alla fine di una attività/processo;
- *indicatore di efficienza*: misura il risultato tenendo conto delle risorse impiegate;
- *indicatore di efficacia*: misura la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio;
- *indicatore di outcome*: misura il beneficio sui destinatari derivante dal conseguimento dell'obiettivo (indicatore che misura l'attenzione agli stakeholder)

Il livello di risultato ritenuto adeguato rispetto all'obiettivo definisce il target la cui finalità deve essere quella dello stimolo al continuo miglioramento.

Dunque i diversi livelli di performance misurano la diversa adeguatezza del risultato ottenuto.

Si prevedono tre livelli di performance: ottimo, buono, sufficiente a cui è associato un coefficiente di risultato pari, rispettivamente ad 1, 0,80 e 0,60, corrispondente ad un indicatore che ne misura il diverso livello di performance. Per livelli di performance inferiori a 0,60 l'obiettivo si intende insoddisfacente e dunque non è associato ad alcun coefficiente di risultato.

Il personale non dirigente Responsabile di Unità Organizzative sarà valutato dai dirigenti di riferimento sulla scorta di schede obiettivo che prevedono:

- Obiettivi individuali (60%);

- Valutazione dei comportamenti organizzativi, gestionali e di relazione osservati (40%).

Il personale non dirigente sarà valutato dai dirigenti con il supporto dei funzionari responsabili di UO in base a schede obiettivo individuali che prevedono:

- Grado di partecipazione al risultato complessivo della struttura di appartenenza (40%);
- Comportamenti organizzativi e gestionali osservati (60%).

Obiettivi	Livello Performance			Peso
	1 (eccellente)	0,8 (buono)	0,6 (sufficiente)	
Obiettivo 1	Indicatore a)	Indicatore b)	Indicatore c)	
Obiettivo 2	Indicatore a)	Indicatore b)	Indicatore c)	

Il ciclo di revisione degli obiettivi è in generale annuale e sarà svolto in stretta collaborazione con l'OIV tenendo conto del complesso delle informazioni acquisite mediante le verifiche effettuate nell'anno di riferimento.

Revisioni sono possibili anche in corso d'anno, sia per effetto di cause esterne (es. nuove direttive del MIUR) sia per l'eventuale necessità di porre in essere interventi regolativi e correttivi a seguito del monitoraggio in itinere dell'andamento del piano delle attività.

Soggetti valutati	Soggetti Partecipanti alla Valutazione					
	OIV	Presidente	Consiglio Direttivo	Direttore	Dirigente	Funzionario Responsabili UO
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Direttore	Propone sulla base del Rapporto di Autovalutazione del Direttore, della Relazione sulla Performance e delle verifiche documentali	Valuta	Approva			
Dirigenti				Valuta		
Responsabili UO					Valuta	
Personale non Dirigente					Valuta	Supporta il Dirigente

2.5 La Valutazione del Direttore e dei Dirigenti

La valutazione del Direttore è effettuata dal Presidente, su proposta dell'OIV, e approvata dal Consiglio Direttivo.

Il Direttore sarà valutato con apposita scheda valutativa, allegata come segue:

- a) per il 70% sugli obiettivi operativi conseguiti dalle strutture pari al risultato medio conseguito dalle strutture stesse;
- b) per il restante 30% sulla valutazione della capacità organizzativa, gestionale e relazionale.

La valutazione dei Dirigenti è effettuata dal Direttore sulla scorta di schede obiettivo individuali che prevedono:

- a) Obiettivi organizzativi (30%);
- b) Obiettivi individuali (40%);
- c) Valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (30%).

Per quanto attiene la valutazione delle competenze

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 recante *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* così come modificato dal d.lgs. 74/2017, l'indennità di risultato è destinata al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione complessiva dell'Agenzia oltre che alla valorizzazione del merito ed al conseguente riconoscimento di meccanismi premiali per il personale dirigente di II fascia dell'Agenzia e pertanto strettamente connesse al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia rilevati mediante il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Direttore provvede annualmente alla misurazione ed alla valutazione del personale dirigente di II fascia attraverso la predisposizione di apposite “Schede Individuali di Valutazione” di cui al vigente Sistema di Misurazione e Valutazione, che prevedono un bilanciamento tra la performance organizzativa (30%), gli obiettivi individuali (40%) e valutazione delle competenze (30%);

Per quanto concerne la valutazione delle competenze questa comporta l'attribuzione di punteggi a delle variabili riportate nella scheda di valutazione che potranno comportare l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 50 punti con le seguenti scale di valori:

- | | | |
|----------|--------------------------|-------------|
| A) 48-50 | Coefficiente Ottimo | Valore 1,00 |
| B) 41-47 | Coefficiente Buono | Valore 0,80 |
| C) 30-40 | Coefficiente Sufficiente | Valore 0,60 |

Per valori al disotto di 30 la valutazione sui comportamenti è da ritenersi inadeguata.

A ciascun dirigente sarà corrisposta la retribuzione di risultato (*Cie*) determinata sulla base della retribuzione di risultato massima spettante (*Cim*), ridotta eventualmente del coefficiente di riduzione individuato all'esito della valutazione da parte del Direttore.

Sulla base della Scheda Individuale di Valutazione, il dirigente potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. Il raggiungimento di un punteggio pari o superiore al 95% comporta l'erogazione piena della premialità (100%). Per punteggi inferiori il premio sarà sempre corrisposto in misura proporzionale al punteggio conseguito.

Non sarà corrisposta alcuna premialità in caso di raggiungimento di una percentuale inferiore al 60%. Una valutazione inferiore al 50% corrisponde a valutazione negativa.

Il premio spettante al Direttore e ai dirigenti potrà essere erogato nella misura prevista se, oltre agli obiettivi dell'anno in corso, risultano già conseguiti anche quelli dell'anno precedente, ad eccezione del caso in cui il mancato conseguimento dell'obiettivo derivi da impossibilità oggettive, non sia possibile conseguirlo nell'anno successivo e che lo stesso sia stato tempestivamente comunicato.

Pertanto, nel caso di mancato conseguimento di obiettivi di anni precedenti rinviati all'esercizio in corso, il premio previsto per l'anno dovrà essere ridotto della misura del 10% rispetto a quello determinato dalla valutazione.

La correlazione tra valutazione e quota premiale massima spettante per ciascun dirigente è determinata annualmente in sede di approvazione di apposita disciplina concernente la consistenza finanziaria del Fondo dirigenti e la relativa distribuzione.

PERFORMANCE		DIRIGENTI	DIRETTORE	
		Pesi		
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	OBIETTIVI PERFORMANCE	40	70	
PERFORMANCE INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI	40		
		VALUTAZIONE COMPETENZE	20	30
Totale		100	100	
VALUTAZIONE RAGGIUNTA		PREMI	OBIETTIVI ANNO N-1	
			SI	NO
>= 95		100%	100%	Riduzione 10%
< 95		In proporzione	Nessuna riduzione	Riduzione 10%

2.6 La valutazione del Personale non Dirigente

In coerenza con gli obiettivi strategici dell'Agenzia, al fine di migliorare la qualità e l'efficienza dei prodotti e servizi erogati, e garantire la valorizzazione delle competenze e delle professionalità interne, attivando politiche retributive finalizzate dall'incentivazione del merito e dell'innovazione, le risorse del Fondo di Amministrazione del personale non dirigente sono destinati, tra l'altro, ad erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Con una miglior declinazione dell'assetto organizzativo intervenuta nel corso dell'anno 2017, al fine di favorire il processo decisionale, nonché percorsi di crescita professionale, in considerazione del ruolo di responsabilità ricoperto, per i funzionari responsabili di UO è prevista pertanto una diversa articolazione della tipologia di valutazione, rispetto al restante personale non dirigente, che riconosce un maggior peso al conseguimento degli obiettivi individuali assegnati e una più

puntuale valutazione delle competenze ed in particolare del livello di autonomia, di capacità decisionale e relazionale.

In particolare, i funzionari Responsabili di UO sono valutati dai dirigenti di riferimento sulla base dell'allegata scheda di valutazione e nelle seguenti misure:

- a) Obiettivi assegnati (60%);
- b) Valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (40%).

Per quanto concerne la valutazione delle competenze dei funzionari responsabili di UO questa comporta l'attribuzione di punteggi a delle variabili riportate nella scheda di valutazione che potranno comportare l'attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 50 punti con le seguenti scale di valori:

48-50 (coefficiente ottimo 1);

41-47 (coefficiente buono 0,80);

30-40 (coefficiente sufficiente 0,60).

Per valori al disotto di 30 la valutazione sui comportamenti è da ritenersi inadeguata.

Per il restante personale la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento, avvalendosi, ove necessario del funzionario Responsabile di UO, sulla base dell'allegata scheda e tenendo conto di alcuni aspetti rilevanti tra cui:

- ✓ Qualità del servizio prestato;
- ✓ Comportamento organizzativo;
- ✓ Requisiti di preparazione professionale;
- ✓ Grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- ✓ Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Per il restante personale si ritiene di dar maggior rilevanza alla valutazione delle competenze rispetto alla componente connessa alla performance della struttura e agli obiettivi individuali.

- a) Grado di partecipazione al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura/obiettivi individuali (40%);
- b) Valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (60%).

Il personale non dirigente potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in due distinte fasce:

Fascia A - (95/100);

Fascia B - (61/94)

Nel rispetto dei principi generali di cui al d.lgs n. 150/2009, considerata l'elevata qualificazione e l'esiguità del personale in servizio, le valutazioni di Fascia A potrà essere attribuita complessivamente fino ad un massimo del 30% del personale non dirigente.

Avrà diritto al compenso premiale il solo personale che avrà conseguito un punteggio superiore a 60 punti. La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 45.

Tale articolazione in due fasce tiene conto della fase ancora transitoria in cui si trova l'Agenzia che nel corso dell'anno 2018 dovrà assumere ulteriori 13 unità di personale non dirigente che si aggiungono alle attuali 19 unità. In coerenza con le disposizioni vigenti, sarà cura dei dirigenti assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni.

Per la Fascia A è prevista una quota premiale fissa determinata annualmente in sede di definizione della consistenza finanziaria del Fondo, mentre per la Fascia B la quota premiale sarà determinata in maniera direttamente proporzionale al punteggio conseguito.

Fascia Premiale	Punteggio (Pi)	Quota Premiale (Qpm)	Criterio	Percentuale Personale
Fascia A	95 – 100	100% quota premiale	Fissa	30% personale in servizio
Fascia B	61 – 94	In proporzione al punteggio conseguito	$(Qpm \times Pi)/100$	70% personale in servizio

2.7 Monitoraggio, Controllo e Trasparenza del Sistema

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della performance dell'Agenzia è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio e del controllo.

La pianificazione e la programmazione rappresentano infatti condizione necessaria ma non sufficiente per la realizzazione degli obiettivi aziendali se non supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo volti a fornire al Management una serie di informazioni qualitative e quantitative sulla gestione al fine di verificare costantemente le condizioni di efficacia ed efficienza della stessa ed eventuali criticità.

Peraltro, come previsto dall'art. 14, comma 6 del d.lgs. n. 150/2009, solo con la validazione da parte dell'OIV della Relazione della Performance prevista dall'art. 10, sarà possibile corrispondere dall'Amministrazione i premi determinati secondo il sistema di misurazione adottato.

La metodologia che si intende utilizzare, seppur semplificata in ragione delle dimensioni e dell'articolazione dell'Agenzia, è quella tipica dei processi di audit con l'identificazione delle aree di indagine, la raccolta e l'analisi delle informazioni e la verifica della congruenza tra gli obiettivi definiti in sede di pianificazione e quelli raggiunti in sede di rendicontazione.

Le attività di monitoraggio saranno strutturate in maniera programmata sia attraverso step periodici, sia mediante incontri e contatti destrutturati ed informali.

Nel corso dell'anno saranno avviati monitoraggio sia attraverso la predisposizione di relazioni da parte dei Dirigenti di Area, sia attraverso controlli conoscitivi ed informativi dell'OIV e della Struttura Tecnica Permanente. Alcuni obiettivi saranno monitorati anche fuori dalle *finestre di monitoraggio* in considerazione di indicatori e target attesi infrannuali.

I Dirigenti delle singole Aree, entro **15 giorni** dalla scadenza del I semestre devono inoltrare all'OIV, per il tramite della STP, e al Direttore una relazione analitica e particolareggiata contenete per ogni obiettivo:

- le attività svolte e/o in corso di espletamento;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi alla data della relazione;
- la data di conseguimento dell'obiettivo o il termine previsto di realizzazione;
- le eventuali criticità riscontrate e le azioni correttive proposte;
- le unità di personale coinvolte per la realizzazione e il grado di partecipazione;
- le misure e le azioni connesse all'obiettivo in materia di trasparenza e anticorruzione;
- eventuale documentazione a supporto (analisi, mappature, rilievi etc)

Finestre Monitoraggio	Data chiusura	Data invio Relazione
I semestre	30.06	15.07
II Semestre	31.12	31.03
A richiesta dell'OIV	Fissata dall'OIV	Entro 15 gg dalla richiesta

I Dirigenti, nel caso rilevassero criticità nel perseguimento di particolari obiettivi, devono comunicarlo tempestivamente al Direttore ed all'OIV, attraverso una relazione nella quale motivano i fattori interni ed esterni che condizionano il raggiungimento dell'obiettivo e individuano le opportune azioni correttive.

Vista inoltre la necessità di garantire sempre l'integrazione della performance con le leve della trasparenza e dell'anticorruzione, i Dirigenti dovranno evidenziare e riportare analiticamente, con riferimento ai singoli obiettivi, le misure e le azioni adottate al fine di garantire la massima trasparenza dei dati e delle informazioni agli stakeholders.

La relazione relativa al II semestre assesta i risultati dell'intero anno di riferimento e rappresenta la base per la misurazione e la valutazione del Dirigente. La stessa pertanto va trasmessa oltre che all'OIV, per il tramite della STP, anche al Direttore entro e non oltre il **31 Marzo**.

I Dirigenti, sempre entro il **31 Marzo**, dovranno aver concluso il processo di valutazione del personale afferente all'Area, compresi i Responsabili di UO, per il tramite delle schede obiettivo individuali (SOI). Le schede debitamente firmate dai valutati, dovranno essere trasmesse alla STP, all'OIV e al Direttore.

Il Direttore, entro il **30 aprile**, sulla base delle relazioni e delle schede di valutazione del personale pervenute dai Dirigenti e delle informazioni acquisite, trasmette all'OIV, per il tramite della struttura tecnica permanente (STP):

- il Rapporto di Autovalutazione per l'anno di riferimento;
- le Schede Obiettivi Individuali (SOI) dei Dirigenti.

Il Direttore entro 15 giorni dall'approvazione della Relazione sulla Performance e comunque entro e non oltre il **15 luglio** trasmette all'OIV, per il tramite della STP, la Relazione sulla Performance prevista dall'art. 10, c. 1 lett b del d.lgs 150/2009.

Tempi	Esercizio n						
	Entro il 31 Gennaio	Entro il 28 Febbraio	Entro il 31 Marzo	Entro il 30 Aprile	Entro il 30 Giugno	Entro 15 Luglio	Entro il 15 Settembre
Fasi	<i>Definizione obiettivi, previa condivisione e approvazione Piano Performance</i>	<i>Assegnazione obiettivi al Direttore, ai Dirigenti, ai Responsabili UO e al Personale</i>	<i>Trasmissione all'OIV delle SOI del personale non dirigente e delle Relazioni dei Dirigenti</i>	<i>Trasmissione all'OIV del Rapporto di Auto Valutazione del Direttore e delle SOI dei Dirigenti</i>	<i>Approvazione e Relazione Performance</i>	<i>Inoltro all'OIV della Relazione Performance</i>	<i>Validazione Relazione Performance</i>

Del mancato rispetto delle tempistiche indicate e della mancata trasmissione delle informazioni e dei documenti alla STP e all'OIV da parte del Direttore e dei Dirigenti si terrà conto in sede di valutazione dei comportamenti organizzativi e gestionali dei Dirigenti e del personale.

2.8. Soggetti e responsabilità

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 01/2012 della ex Civit, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato definito dall'ANVUR, previa acquisizione del parere dell'OIV.

L'adozione in via formale del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo che lo adotta con apposito provvedimento. Infine la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- Dal **Presidente** che, anche sulla scorta di quanto proposto dall'OIV, valuta la performance del Direttore, sottoponendola all'approvazione del Consiglio Direttivo;
- Dal **Direttore** cui compete la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di staff;
- Dai **Dirigenti** di livello non generale cui competerà la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di diretto riporto.
- Dal personale non dirigente che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi;
- Dall'OIV che esercita le attività di controllo strategico e a cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente del Direttore;
- Dalla struttura tecnica permanente che coadiuva l'OIV, la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte e funge da interfaccia tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e validazione.

2.9. Procedure di conciliazione

L'Agenzia, per quanto riguarda le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance previste dall'art. 7, comma 3, lett. b) del d.lgs. 150/2009, sulla base del parere espresso dalla CIVIT con delibera n.124/2010, ricorrerà all'applicazione dell'art. 410 cpc e s.m.i.

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

L'Agenzia, nell'ambito della sua struttura organizzativa dispone di una unità organizzativa deputata, tra l'altro, al Controllo di Gestione. Ad oggi, si prevede di acquisire la risorsa da preporre a tale unità organizzativa entro i primi mesi dell'anno 2018.

Nel corso dell'anno 2018, si procederà ad avviare un sistema informativo integrato che per obiettivi e attività consenta di quantificare tempo e risorse impiegate. Per assicurarne un'adeguata implementazione è indispensabile comunque acquisire la risorsa da preporre a tale unità organizzativa.

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale (ad oggi non esiste l'obbligo), l'integrazione tra i diversi sistemi informativi, l'acquisizione di una unità preposta al controllo di gestione e l'integrazione della dotazione della STP rappresentano fattori di miglioramento strutturale che garantirebbero un miglioramento complessivo dell'organizzazione ed un potenziamento del processo di misurazione e valutazione interno.

L'OIV esercita le attività di controllo strategico e riferisce direttamente all'organo di vertice. Nel frattempo è attivo un sistema di reporting sistematico dai responsabili delle aree, in modo da monitorare l'andamento del piano delle attività dell'Agenzia con cadenza semestrale. Infine, si attiverà lo scambio di informazioni tra il Collegio dei revisori dei conti e l'OIV.

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio

Nell'ottica di una maggiore correlazione tra ciclo di programmazione economico-finanziaria e ciclo della performance, sia pur in assenza di un quadro normativo specifico dell'Agenzia che obblighi la stessa alla predisposizione di un programma triennale di attività (si veda l'art. 2, comma 2 del DPR n. 76/2010), si è scelto di provvedere sin da subito alla predisposizione di un documento strategico con un orizzonte temporale più esteso, anche in considerazione del fatto che tale documento, ai sensi di quanto previsto dall'art. 8 del regolamento di amministrazione e contabilità, è parte integrante del bilancio di previsione.

Un importante ruolo nel processo di integrazione ricopre sia la mappatura delle attività che il controllo di gestione che il bilancio per missioni e programmi. Lo sforzo compiuto negli anni precedenti ha risentito indubbiamente della necessità di avvalersi di un servizio di contabilità esterno che ha reso particolarmente complesso il raccordo tra la fase di liquidazione e ordinazione della spesa.

Già nel corso dell'anno 2015 è stato avviato il passaggio ad una internalizzazione della contabilità che ha consentito l'integrazione tra gli applicativi del protocollo informatico, la fatturazione elettronica, la gestione interna dei flussi documentali e il controllo di gestione.

Il passaggio interno alla contabilità per l'anno 2016 non ha consentito ad oggi la redazione di un bilancio per missioni e programmi, in quanto il nuovo applicativo è strettamente allineato alle disposizioni di legge che al momento non sanciscono l'obbligatorietà per gli enti di cui al DPR n. 97/2003 della redazione del bilancio anche in tale forma.

Comunque, questa nuova fase favorirà indubbiamente l'individuazione con immediatezza delle interrelazioni tra gli obiettivi strategici ed operativi da perseguire e le risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate.

Sono in corso infatti implementazioni sugli attuali sistemi informativi che consentiranno una maggior integrazione tra obiettivi e risorse impiegate.

L'Agenzia è articolata in un unico Centro di Responsabilità di primo livello, e pertanto lo schema di bilancio viene redatto tenendo conto delle entrate che si prevede di accertare e delle spese che si prevede di impegnare in coerenza con quanto previsto dal Piano Programmatico delle Attività deliberato dal Consiglio Direttivo.

Nell'ambito del processo di armonizzazione dei sistemi contabili sono state predisposte delle tabelle di correlazione con il nuovo piano dei conti integrato che consentiranno un graduale passaggio ad un bilancio di previsione redatto secondo criteri economico-patrimoniali.

Si rileva, in relazione alle disposizioni attuative dell'art. 2 della legge n. 196/2009, contenute nel decreto legislativo n. 91/2011, che l'adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili dovrà definitivamente entrare a regime nell'anno 2017.

A partire dal 2018, anche in assenza di un preciso obbligo normativo, sarà avviato un sistema di contabilità analitico che permetterà un miglior monitoraggio in corso d'anno e una più significativa rendicontazione per linee attività, così migliorando progressivamente l'integrazione del ciclo di programmazione economico-finanziaria con il ciclo della performance in relazione all'attuazione della riforma concernente l'armonizzazione dei sistemi contabili di cui al d.lgs. n. 91/2011, predisponendo un bilancio di previsione maggiormente correlato ai programmi e alle missioni dell'Agenzia, che dia una più immediata lettura delle risorse umane, finanziarie e strumentali per il conseguimento degli obiettivi definiti nel piano della performance.