



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

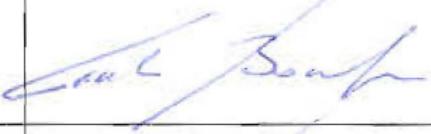
Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)

**Presidente
Carlo Bonifazi**

**Componenti:
Massimo De Angelis
Germana Spirito**



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI

| | UNITA' / NOME | FIRMA | DATA |
|-------------------|--------------------|--|------------|
| REDATTO | ISP/Fatica Mirella |  | 24/01/2010 |
| PREPARATO | SAS/Lucisano Aldo |  | 24/01/2010 |
| VERIFICATO | ISP/Bonifazi Carlo |  | 24/01/2010 |
| APPROVATO | ISP/Bonifazi Carlo |  | 24/01/2010 |

Stato delle Revisioni

| Data | Sezione del documento / Motivo della revisione | Revisione |
|------------|--|-----------|
| 03/12/2010 | Prima emissione del documento | A |
| 30/12/2010 | Seconda emissione del documento | B |
| 24/01/2010 | Terza emissione del documento | C |

| | | |
|--|--|---|
|  <p>agenzia spaziale italiana</p> | | Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 2 di 39 Raccolta: |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI | | |

Documenti di riferimento:

1. **“Piano Nazionale della Ricerca (PNR)”**;

Documenti applicabili:

1. **“Documento di Visione strategica (DVS)”**
2. **Piano triennale delle attività (PTA).**

DISTRIBUZIONE DEL DOCUMENTO:

- Direttore generale;
- Presidente;
- Consiglio di Amministrazione, tramite Unità di Supporto Organi e Aspetti Societari (SAS);
- Collegio dei revisori dei conti;
- Magistrato addetto al controllo della Corte dei conti;

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p>Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 3 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI</p> | | |

INDICE

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUZIONE | 5 |
| 1.1. | SCOPO | 5 |
| 1.2. | IL CONTESTO NORMATIVO | 5 |
| 1.3. | IL CONTESTO ASI | 6 |
| 2. | CONTENUTI E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 7 |
| 2.1. | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI AMBITI | 7 |
| 2.2. | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI OBIETTIVI | 13 |
| 2.3. | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI | 18 |
| 2.4. | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE | 18 |
| 2.4.1. | Il bilancio sociale | 18 |
| 2.4.2. | La rendicontazione sociale | 20 |
| 2.4.3. | I soggetti attuatori | 20 |
| 2.4.4. | Il metodo | 20 |
| 2.4.5. | Gli strumenti | 20 |
| 2.4.6. | La struttura di relazione con gli <i>stakeholder</i> | 21 |
| 2.4.7. | Il sistema informativo | 21 |
| 3. | AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 21 |
| 3.1. | PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI AMBITI | 21 |
| 3.2. | PERFORMANCE INDIVIDUALE: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 22 |
| 3.3. | PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI INDICATORI | 31 |
| 3.3.1. | Gli indicatori di performance individuale del personale non dirigente | 31 |
| 3.3.2. | Gli indicatori di performance individuale del “personale dirigente” | 33 |



Documento: CI-ISP-2010-06

Rev. C

Data: 24 Gennaio 2011

Pagina: 4 di 39

Raccolta:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p>Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 5 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI</p> | | |

1. INTRODUZIONE

1.1. SCOPO

Il presente documento ha lo scopo di definire il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito “Sistema”) in attuazione di quanto 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.

A tal fine, il documento fa riferimento alle disposizioni normative contenute nei Titoli I, II e III del Decreto, nonché alle connesse indicazioni operative riportate nelle delibere pubblicate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche di seguito “CiVIT”.

1.2. IL CONTESTO NORMATIVO

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il Decreto introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che “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 agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p>Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 6 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI</p> | | |

specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”;

- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate “al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto la misurazione e la valutazione sia della performance organizzativa, sia della performance individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- al Direttore generale;
- ai Dirigenti di I e II fascia;
- ai Responsabili di Unità Operativa;
- al Personale direttivo;
- al Personale di concetto;

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note preliminari.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l’ASI gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all’articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all’articolo 6 del Decreto.

1.3. IL CONTESTO ASI

Il processo di definizione del Ciclo di gestione della performance nell’Agenzia Spaziale Italiana è favorito, per quanto attiene in particolare alla determinazione degli obiettivi politici e strategici, dall’estrema puntualità con cui le norme statutarie, che disciplinano i compiti ed il funzionamento dell’Ente, individuano ambiti, soggetti e responsabilità dell’attività programmatrice.

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p>Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 7 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI</p> | | |

Il richiamo è specifico non solo all'articolo uno dello Statuto dell'ASI che definisce la natura giuridica dell'Ente, ma soprattutto agli articoli due e tre che individuano missioni, obiettivi e piani di attività.

Gli articoli sei sette e otto esplicitano, poi, le competenze degli organi dell'Ente (così come definiti all'articolo cinque) e, quindi, nell'ordine, del Presidente, Consiglio d'Amministrazione e Consiglio tecnico-scientifico.

L'articolo dodici, infine, riporta le competenze del Direttore generale (DG).

L'allegato 1 al presente documento riporta le sopra citate norme dello Statuto ASI estrapolando in estratto quelle disposizioni concernenti le funzioni di indirizzo e programmazione generale dell'attività dell'Agenzia.

2. CONTENUTI E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI AMBITI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ASI concerne:

- **quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:**
 - a) all'attuazione del Documento di visione strategica attraverso la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento delle politiche strategiche in esso definite;
 - b) all'attuazione di piani e programmi spaziali così come definiti nel Piano Triennale di Attività nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo
 - dell'organizzazione interna dell'Agenzia;
 - delle competenze professionali del personale operante presso l'Agenzia;
 - della capacità di attuazione di piani e programmi;
 - d) all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - e) alla qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - f) al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- **quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:**
 - g) all'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI

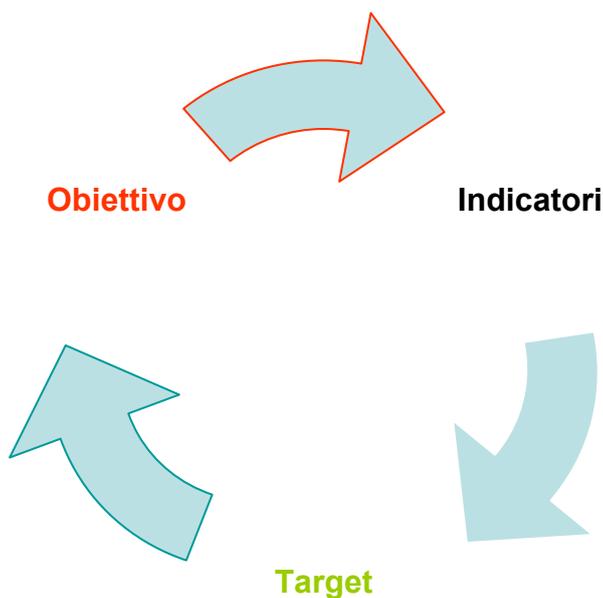
- h) alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi offerti dall'ASI, anche attraverso modalità interattive;
- **quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:**
 - i) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Pertanto per ogni ambito vanno collegati i relativi obiettivi, indicatori e target così come schematicamente riportato nella figura sottostante e dettagliatamente esposto nella Tabella riportata nell'articolo 8 Dlgs n. 150/2000

- dagli indicatori di input;
- dagli indicatori di processo;
- dagli indicatori di output;
- dagli indicatori di efficienza;
- dagli indicatori di out come;
- da altre informazioni di performance.

Il requisito dell'obiettivo è la sua misurabilità

REQUISITO MISURABILITA' OBIETTIVO



| | | |
|---|--|---|
|  | | Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 9 di 39 Raccolta: |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI | | |

**TABELLA 1 -Performance organizzativa: Ambiti di misurazione e valutazione della performance
(art. 8 Dlgs n. 150/2009)**

| AMBITI | OBIETTIVI | INDICATORI DI | | | | |
|---|----------------------------|---------------|----------|--------|------------|---------|
| | | INPUT | PROCESSI | OUTPUT | EFFICIENZA | OUTCOME |
| attuazione del Documento di visione strategica | Obiettivo 1 Obiettivo n | | | | | ⊗ |
| attuazione di piani e programmi spaziali così come definiti nel Piano Triennale di Attività; | | | ⊗ | ⊗ | ⊗ | ⊗ |
| modernizzazione e miglioramento qualitativo i. dell'organizzazione interna dell'Agenzia; ii. delle competenze professionali del personale operante presso l'Agenzia; iii. della capacità di attuazione di piani e programmi; | | | ⊗ | ⊗ | ⊗ | |
| efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; | | ⊗ | ⊗ | | ⊗ | ⊗ |
| qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati | | | ⊗ | ⊗ | ⊗ | ⊗ |
| raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità; | | ⊗ | ⊗ | | | ⊗ |
| impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; | | | | ⊗ | | ⊗ |
| rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi offerti dall'ASI; | | ⊗ | ⊗ | ⊗ | | |
| sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; | | | ⊗ | | | |

| | | |
|---|--|--|
|  | | Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 10 di 39 Raccolta: |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI | | |

2.2.2.1.1 II MODELLO LOGICO DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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 (Fig. 1).

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.

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 .

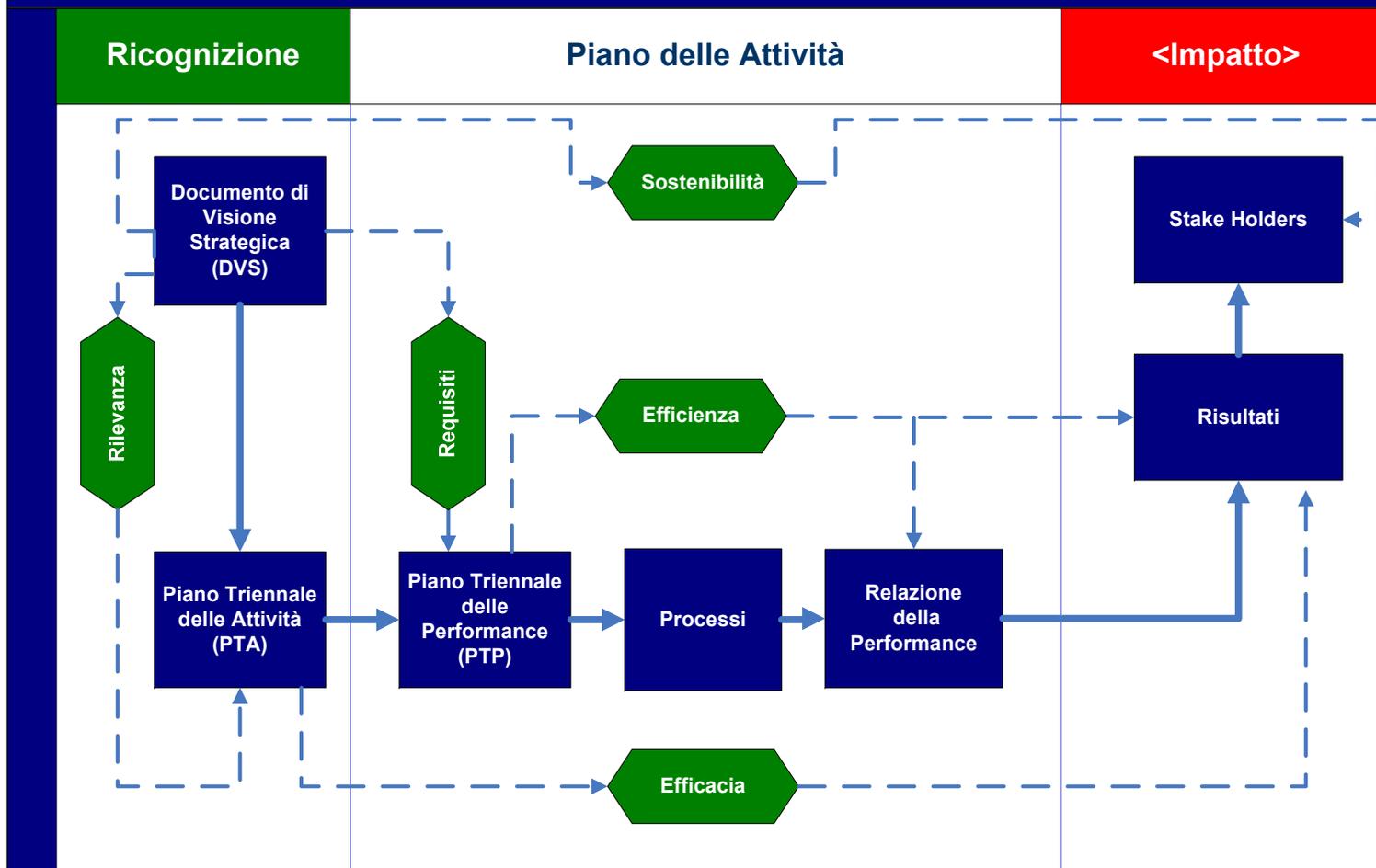
| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI-ISP-2010-06 Rev. C Data: 24 Gennaio 2011 Pagina: 11 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI</p> | | |

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.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN ASI

MISURAZIONE: MODELLO LOGICO



| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 13 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

2.3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: GLI OBIETTIVI

Il processo di individuazione degli obiettivi dell’ASI ha inizio con l’approvazione del Piano Triennale di attività (PTA), da deliberarsi da parte del Consiglio di amministrazione (CdA).

Lo Statuto dell’ASI prevede, infatti (Art. 3), che gli aggiornamenti annuali del PTA siano adottati dal Consiglio di amministrazione, previo parere del Consiglio tecnico-scientifico, su proposta del Presidente dell’Agenzia, sentito il Direttore generale. Il PTA viene trasmesso al Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca per la relativa approvazione la quale, relativamente alla determinazione del fabbisogno del personale, la consistenza e le variazioni dell’organico, avviene previo parere favorevole del Ministero dell’Economia e delle Finanze e del Dipartimento della funzione pubblica.

Secondo la tempistica di programmazione del ciclo delle performance definita nel presente documento l’approvazione del PTA da parte del CdA dovrà avvenire entro il mese di settembre di ogni anno.

Tale scadenza è stata prevista in relazione alle seguenti considerazioni:

- la definizione della politica strategica dell’Ente non può non avvenire che a valle della rendicontazione delle attività relativa all’anno precedente e, quindi, successivamente al mese di giugno, termine entro il quale la rendicontazione stessa deve concludersi;
- di converso, per consentire alla struttura di provvedere agli ulteriori adempimenti volti alla definizione degli obiettivi operativi e dei programmi di azione - dalla prima proposta prodotta dalla struttura stessa, sino all’approvazione del Piano triennale della Performance e del Programma triennale per la trasparenza - entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio), è necessario che l’avvio dell’iter di individuazione degli obiettivi ASI con l’approvazione del PTA non avvenga oltre il mese di settembre;

Il periodo ottobre-novembre è dedicato alla messa a punto della proposta di definizione degli obiettivi da parte del Direttore generale – coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai responsabili delle Unità di I e II livello e dall’apporto dell’OIV – che, per garantire l’assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvede alla predisposizione contestuale delle Note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Le Note integrative, infatti, sono per l’ASI lo strumento che consente di riconciliare le Missioni ed i Programmi del PTA, con gli Obiettivi e gli Indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009.

Entro la prima decade del mese di novembre è attuata la “fase ascendente”: il Direttore generale propone al Consiglio d’Amministrazione gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche contenute nel PTA, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché i programmi d’azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione predisposto contestualmente.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 14 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

Entro il 30 novembre, quindi, il Consiglio d'Amministrazione è in grado di concludere la fase di definizione degli obiettivi organizzativi provvedendo ad approvare allo stesso tempo:

- la Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per il Piano della Performance e per il Piano della Trasparenza;
- la definizione degli obiettivi individuali annuali al DG;
- il bilancio di previsione per l'esercizio successivo.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate nel PTA all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole in obiettivi strategici delle Direzioni di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori.

La direttiva, inoltre, specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione e dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

In coerenza e sovrapposizione con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione degli obiettivi delle strutture tecniche ed amministrative.

Ciascun Responsabile d'Unità, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate avendo a riferimento il PTA approvato entro il mese di settembre e tengono conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Tali linee di attività possono essere correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al Responsabile della Direzione di primo livello e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Entro la prima decade del mese di novembre, i Responsabili delle Direzioni di primo livello consolidano gli obiettivi con il Direttore generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 15 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

Tale attività si traduce, come avanti detto, nella proposta di obiettivi strategici volta alla formalizzazione da parte del CdA della Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per il Piano della Performance e per il Piano della Trasparenza.

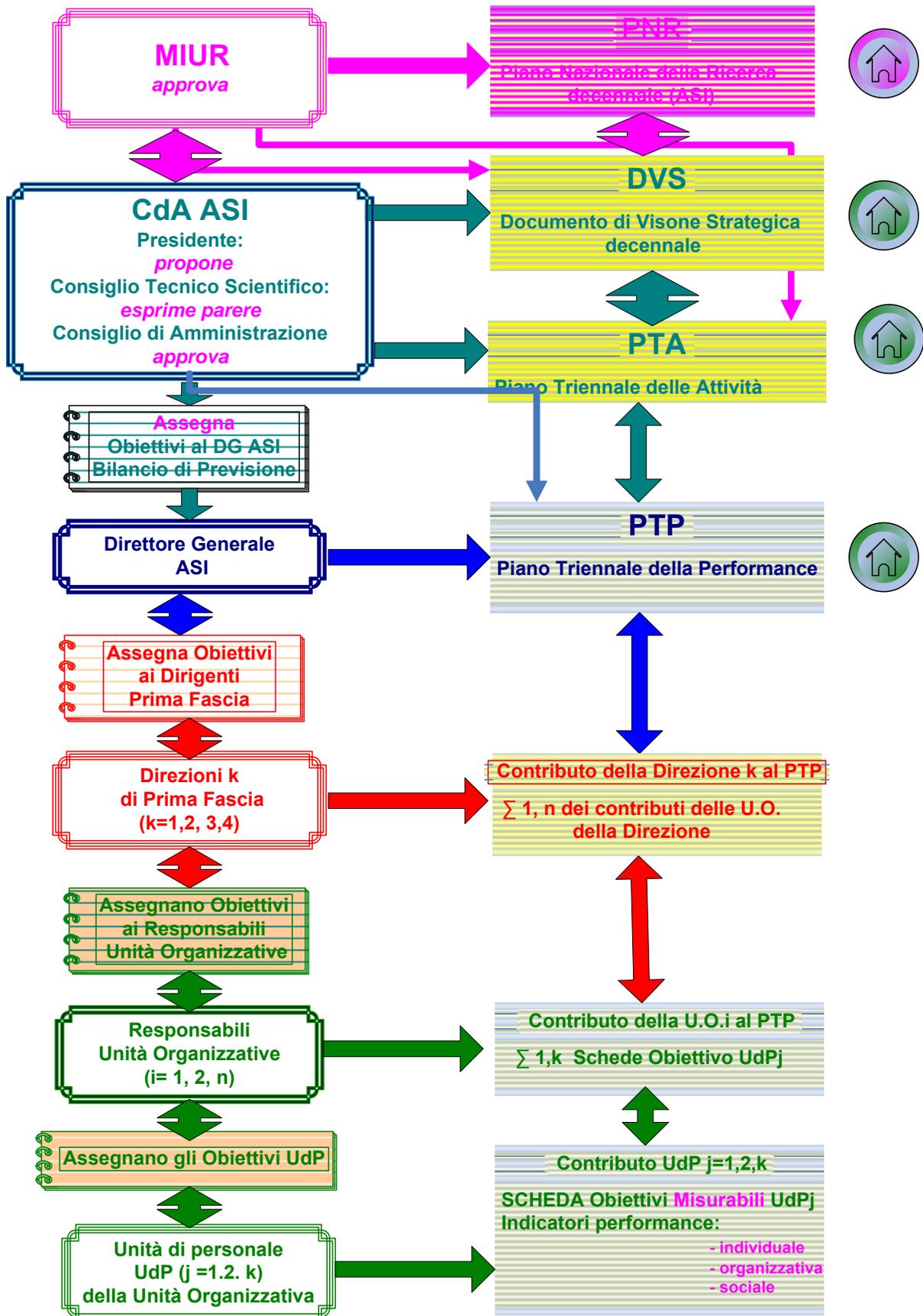
Entro 15 giorni successivi all'adozione della Direttiva generale, il Direttore generale emana il decreto di assegnazione delle risorse ai Responsabili delle Direzioni di primo livello, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro il 20 gennaio, i Responsabili delle Unità di primo e secondo livello emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative ed al proprio personale, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione ed i relativi pesi.

Entro il successivo 31 gennaio, il CdA emana il Piano della performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto, che contiene gli obiettivi di tutte le direttive emanate.

Il flusso procedurale sopra descritto è rappresentato nella tabella che segue mentre nella successiva tabella sono riportate le scadenze, da considerarsi indicative.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





Documento: CI – ISP – 2010- 06
Revisione: B
Data: 30 dicembre 2010
Pagina: 17 di 39
Raccolta:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Errore. Non si possono creare oggetti dalla modifica di codici di campo.

| | | |
|--|--|---|
|  <p>agenzia spaziale italiana</p> | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 18 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

2.4. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle Direttive generali contenenti gli indirizzi strategici per il Piano della Performance e per il Piano della Trasparenza adottato dal CdA entro il mese di novembre dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre i dati necessari dal Direttore generale.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio di periodo al Direttore generale, sia al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, sia allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, prima di riferirne gli esiti al Ministro Consiglio d'Amministrazione.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative da inserire nel Sistema di controllo di gestione.

I responsabili delle unità organizzative, i Responsabili delle Direzioni di primo livello e il Direttore Generale effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, al Direttore Generale.

2.5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

2.5.1. Il bilancio sociale

Sulla base di quanto stabilito dalla normativa attuale (non ultima la Direttiva del 17 febbraio 2006 sul bilancio sociale delle pubbliche amministrazioni, emanata dal Ministro per la Funzione Pubblica.) le pubbliche

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 19 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

amministrazioni affrontano la necessità di **rendere conto** “*delle scelte, delle attività, dei risultati e dell’impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l’amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato*”.

Il bilancio sociale diventa, quindi, uno strumento importante di rendicontazione sociale a disposizione delle amministrazioni per dare adeguata risposta alla necessità di trovare soluzioni condivise ad interessi contrastanti, finalizzato ad accrescere la fiducia dei cittadini nei confronti dei *policy makers* e ad aumentare così il *trust in government*.

L’obiettivo non è più solo quello di costruire reti fra soggetti diversi, ma anche quello di coinvolgere direttamente la cittadinanza, sviluppando specifici strumenti di partecipazione diretta alle scelte.

Tali scopi possono essere raggiunti attraverso *steps* successivi:

- adeguamento ed il coordinamento delle fasi di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione adottati dall’amministrazione;
- interazione della comunità nel giudizio sugli esiti, nella prospettiva di un loro miglioramento.

La programmazione degli obiettivi, la misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento sono processi che coinvolgono, in gradi diversi, tutte le unità organizzative.

A tutt’oggi ciò che dovrà essere incrementato e strutturato in un insieme univoco è il sistema degli indicatori di rilevazione, impatto e risultato del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

L’ASI dovrà impegnarsi ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione, collaborazione e informazione, organizzando le proprie attività anche nell’ottica della rendicontazione sociale.

Di qui la necessità di avviare un’integrazione graduale tra gli strumenti di programmazione, di controllo di gestione, di controllo normativo e di controllo strategico, con gli strumenti del bilancio partecipativo.

A tali fini:

- devono essere pubblicate nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale del ASI, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, di cui all’articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall’articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- devono essere avviate le procedure tese all’instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l’individuazione dei valutatori esterni (stakeholder) e, di concerto con essi, delle attività di ricaduta sociale dell’ ASI e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 20 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

2.5.2. La rendicontazione sociale

La rendicontazione sociale è lo strumento col quale l’ASI riferisce sulle conseguenze sociali delle attività da esso svolte alle classi di soggetti (*stakeholder*) che possono condizionare, esserne influenzate o esserne, semplicemente, interessate.

Attraverso la rendicontazione sociale, abbinata agli strumenti del bilancio tradizionale - quello dei valori economici e finanziari -, l’ASI intende *rendere conto* dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, per rispondere alle esigenze di *accountability* degli *stakeholder*.

L’interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione, strutturata secondo i principi della *stakeholder relationship* con gli *stakeholder chiave* e dello *stakeholder reporting* per tutti gli altri.

2.5.3. I soggetti attuatori

Il Presidente assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale.

L’OIV assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale avvalendosi della struttura di supporto prevista dal Decreto.

2.5.4. Il metodo

Il modello che schematizza le proposte principali della procedura di rendicontazione sociale nota come “The Copenhagen Charter” e si basa sull’utilizzo di una serie di strumenti gestionali integrati fra loro, potrebbe essere adottato in ASI.

2.5.5. Gli strumenti

La gestione della rendicontazione sociale, ispirandosi al manifesto dei valori ed al codice etico contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l’integrità - da emanarsi ai sensi dell’articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l’integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all’articolo 13, comma 8, del Decreto – si basa su specifici strumenti operativi, integrati fra loro e con i sistemi gestionali già esistenti.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 21 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

2.5.6. La struttura di relazione con gli stakeholder

E' la struttura che, nelle previsioni dell'ASI, curerà i rapporti ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di *stakeholder*. Tra i suoi compiti ci saranno quelli di indire riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di controllo ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance; curare la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli *stakeholder*; promuovere e curare i *meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni* e la *contabilizzazione del capitale intellettuale*. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

2.5.7. Il sistema informativo

Il portale "Distretto Virtuale della finanza integrativa di ASI" è una risorsa informativa innovativa in quanto offre un'interfaccia *web* a tutti gli attori del settore (imprese, Enti pubblici, Associazioni imprenditoriali, Regioni, Università, ecc.) per interagire con propri contributi. Ciò permette di mappare tutte le specificità e le vocazioni espresse dal territorio e di promuoverne la valorizzazione in modo sinergico e interattivo, anche con operazioni di finanza integrativa. Il portale si articola in tre diversi strumenti. Il principale è il *database* delle imprese e della comunità scientifica, cui si collegano una piattaforma di *workflow* documentale (*content manager*) e la e-mail "Spaceproducts", utilizzabile da tutti i soggetti registrati per inviare messaggi alla community.

Sul portale ciascuno *stakeholder* può inserire, dopo l'opportuna registrazione, i propri dati anagrafici, i valori di fatturato e il numero e la qualifica professionale dei dipendenti, nonché i propri profili di competenza (prodotti, brevetti, capacità tecnologiche). Sul *database*, che sta gradualmente diventando anche un "albo" obbligatorio per i contratti con l'ASI, è possibile svolgere utili ricerche selettive per tipo di azienda, regione di residenza, area di competenza. Oltre a questa informativa diretta a carattere generale, il *database* genera flussi informativi specifici sia interni ad ASI sia esterni, in particolare indicatori periodici degli andamenti di comparto e liste di prototipi e prodotti in via di sviluppo tecnologico, aperti alla cooperazione e al cofinanziamento.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1. PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI AMBITI

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 22 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

- per i dirigenti e per il personale responsabile di Unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

Per quanto attiene al personale ASI con qualifica di tecnologo dovrà considerarsi l’art 74, comma 4 del Decreto che testualmente così recita:

Con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell’istruzione, dell’università e della ricerca e con il Ministro dell’economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca. Resta comunque esclusa la costituzione degli Organismi di cui all’articolo 14 nell’ambito del sistema scolastico e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale.

Si fa presente, a riguardo, che il suddetto decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, da emanarsi di concerto con il Ministro dell’istruzione, dell’università e della ricerca e con il Ministro dell’economia e delle finanze, con il quale si sarebbero dovuti determinare i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del D. Lgs 150/2009 ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca, non è stato ancora pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale.

A valle della pubblicazione si verificherà la corrispondenza di quanto previsto nel presente documento con le disposizioni del suddetto DPCM provvedendo, eventualmente, alle necessarie modifiche.

3.2. PERFORMANCE INDIVIDUALE: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dall’ASI si basa sulla valutazione di due componenti:

- gli obiettivi conseguiti;
- i comportamenti organizzativi dimostrati.

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 23 di 39 Raccolta:</p> |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | | |

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato in relazione al ruolo effettivamente esercitato nell’organizzazione, forniscono un contributo le cui percentuali si differenziano a seconda del ruolo ricoperto dal valutato stesso.

La tabella (n° 2) che segue rappresenta lo sviluppo di tali percentuali:

| Distribuzione del Carico di lavoro in % per raggiungimento Obiettivi vs miglioramento comportamento | | |
|---|----------------------------------|--------------|
| OBIETTIVI | RUOLO | COMPORAMENTI |
| 30 % | Personale di Concetto | 70 % |
| 50 % | Personale Direttivo | 50 % |
| 60 % | Responsabile Unità Organizzativa | 40 % |
| 70 % | Dirigente di I e II Fascia | 30 % |
| 100 % | D G | 0 % |

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore generale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico e sono relativi alla sola parte del raggiungimento degli obiettivi conseguiti. Tali obiettivi sono determinati dal Consiglio d’Amministrazione, come da articolo 7, comma 2, lettera p) dello Statuto dell’ASI.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei Responsabili delle Direzioni di primo livello, dei Responsabili delle Unità Organizzative e del personale con qualifica non dirigenziale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale dei Responsabili, delle Direzioni di primo livello e dei responsabili delle Unità organizzative prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all’integrazione personale nell’organizzazione;

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 24 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

- al *problem solving*.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

Il flusso di assegnazione degli obiettivi individuali al personale dell'ASI, riportato nella figura seguente, può così sintetizzarsi:

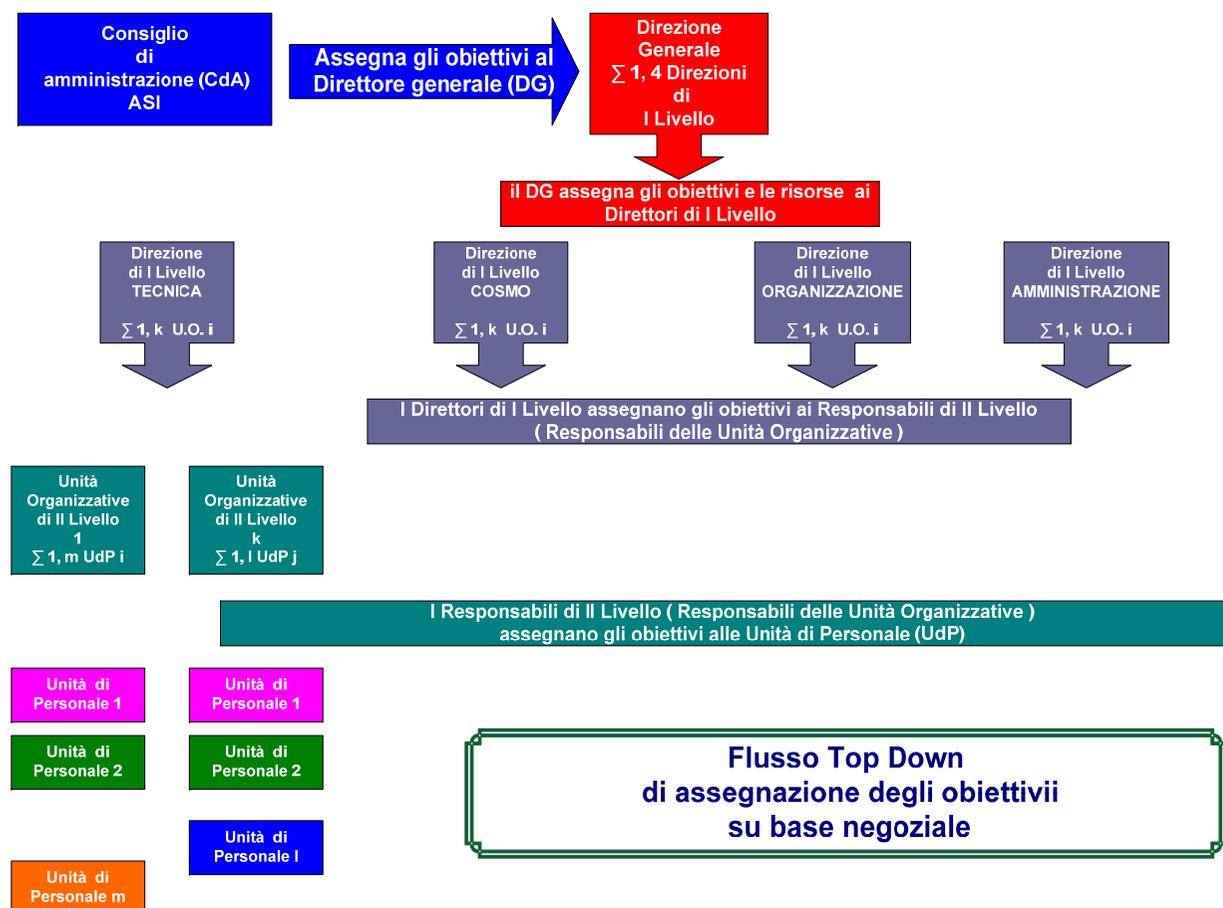
- il Consiglio d'Amministrazione assegna gli obiettivi individuali del Direttore generale con le relative priorità;
- Direttore generale ridistribuisce tra i Responsabili delle Direzioni di I livello gli obiettivi, con le relative priorità, le risorse infrastrutturali e le risorse di personale;
- i Responsabili delle Direzioni di I livello, con procedura simile ridistribuiscono i propri obiettivi individuali tra i Responsabili delle varie Unità Organizzative e/o uffici della loro Direzione;
- il Responsabile di ciascuna Unità Organizzativa, con procedura simile, assegna gli obiettivi individuali ai suoi dipendenti.

La determinazione degli obiettivi individuali avviene attraverso la **scheda Obiettivi** da predisporre per ciascuna Unità di Personale, dirigente e non.

La scheda obiettivi, differenziata per Dirigenti e personale non dirigente, dovrà indicare, come minimo, per ogni obiettivo:

- la sua priorità correlandola analiticamente al PTA (e successivamente al PTP);
- la classificazione obiettivo di Gruppo (si/no);
- la descrizione delle attività ed il relativo target;
- il carico di lavoro espresso in ore per anno il cui valore non dovrà superare il valore previsto dal CCNL.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 26 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

In coerenza con quanto già esposto circa le componenti del sistema di misurazione e valutazione, il metodo di misurazione e valutazione proposto consiste nel suddividere il carico di lavoro di ciascuna Unità di personale in una parte legata al raggiungimento di obiettivo ed in una legata al comportamento.

Il carico di lavoro collegato al comportamento viene a sua volta suddiviso in tre parti correlate, rispettivamente:

- al miglioramento del livello di professionalità richiesta per lo specifico obiettivo (performance individuale);
- al miglioramento della performance di organizzazione (obiettivo di gruppo);
- al miglioramento della performance sociale (soddisfazione degli stakeholders).

La quantificazione e distribuzione delle percentuali ricade sotto la responsabilità del dirigente/dipendente. Nelle figure successive sono riportate tre esempi di distribuzione del carico di lavoro.

Il 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:

- della priorità per l'ASI (riferimento al PTA);
- della complessità della propria attività in termine della professionalità richiesta;
- della complessità di interazione nell'ambito della organizzazione ASI;
- 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.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica, sulla base degli indicatori di cui al successivo paragrafo 3.3., come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il responsabile di ciascuna Unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

I Responsabili delle Direzioni di primo livello compilano una graduatoria delle valutazioni individuali dei responsabili di unità da esso dipendenti, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

Il Direttore Generale compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei responsabili delle Direzioni di primo livello, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 27 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni, ricorrendo ad organi e procedure di garanzia.

A tal fine dovrà essere costituito il Comitato di Conciliazione che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato, qualora sorgano divergenze sul giudizio di valutazione.

Il Comitato di Conciliazione ha funzioni consultive e propositive ed opera nell'ambito delle Procedure di Conciliazione adottate dall'Amministrazione, esprime pareri obbligatori ma non vincolanti.

In particolare:

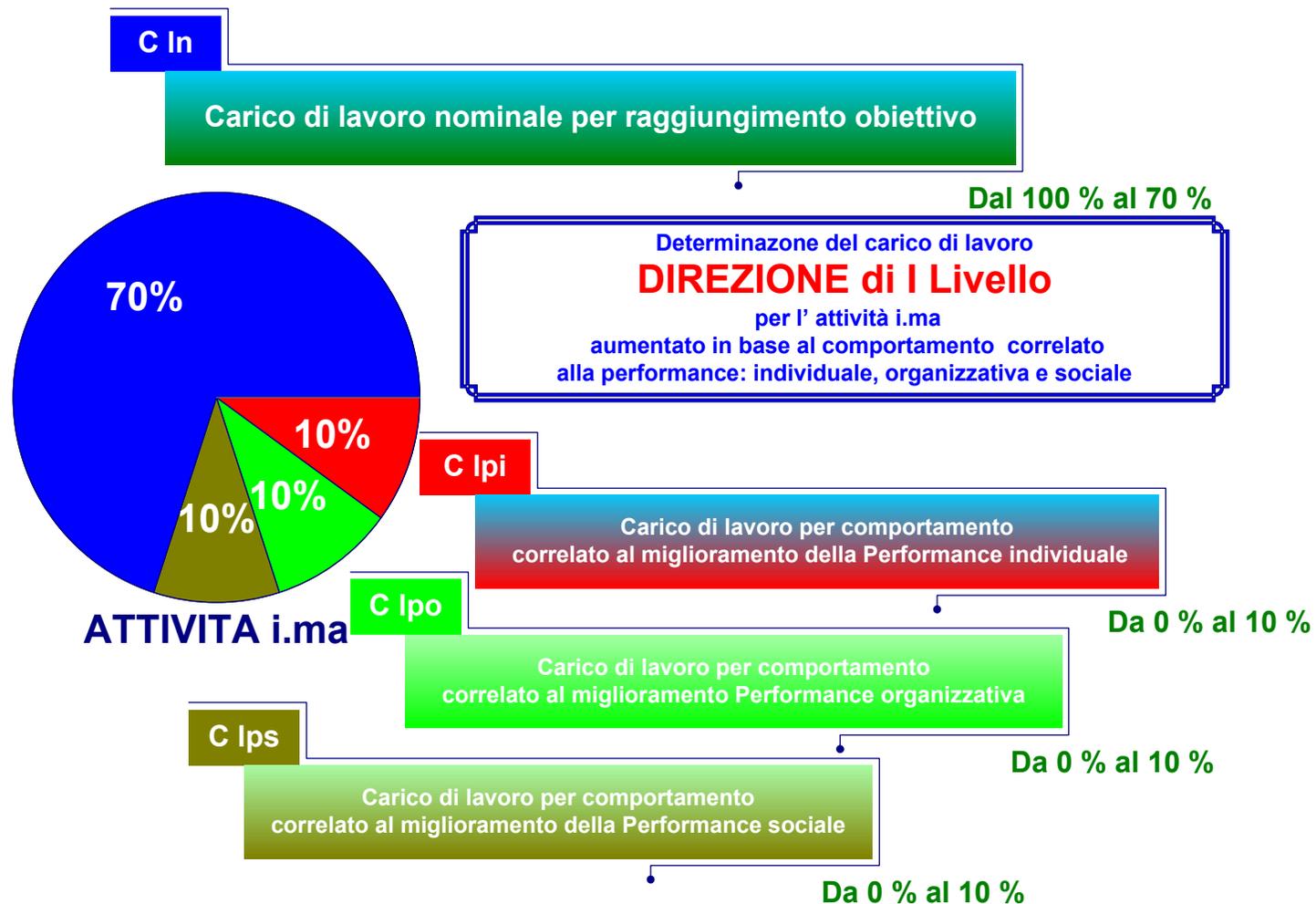
- verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione;
- propone, previa discussione con il Valutatore, modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata,
- presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

Il Comitato di Conciliazione, composto da:tre componenti di cui uno con funzioni di Presidente, è nominato dal Presidente dell'ASI, sentito il Presidente dell'OIV..

In sede di nomina del Comitato di Conciliazione dovrà prevedersi per ciascun componente un supplente che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare, ovvero nell'ipotesi in cui questi sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

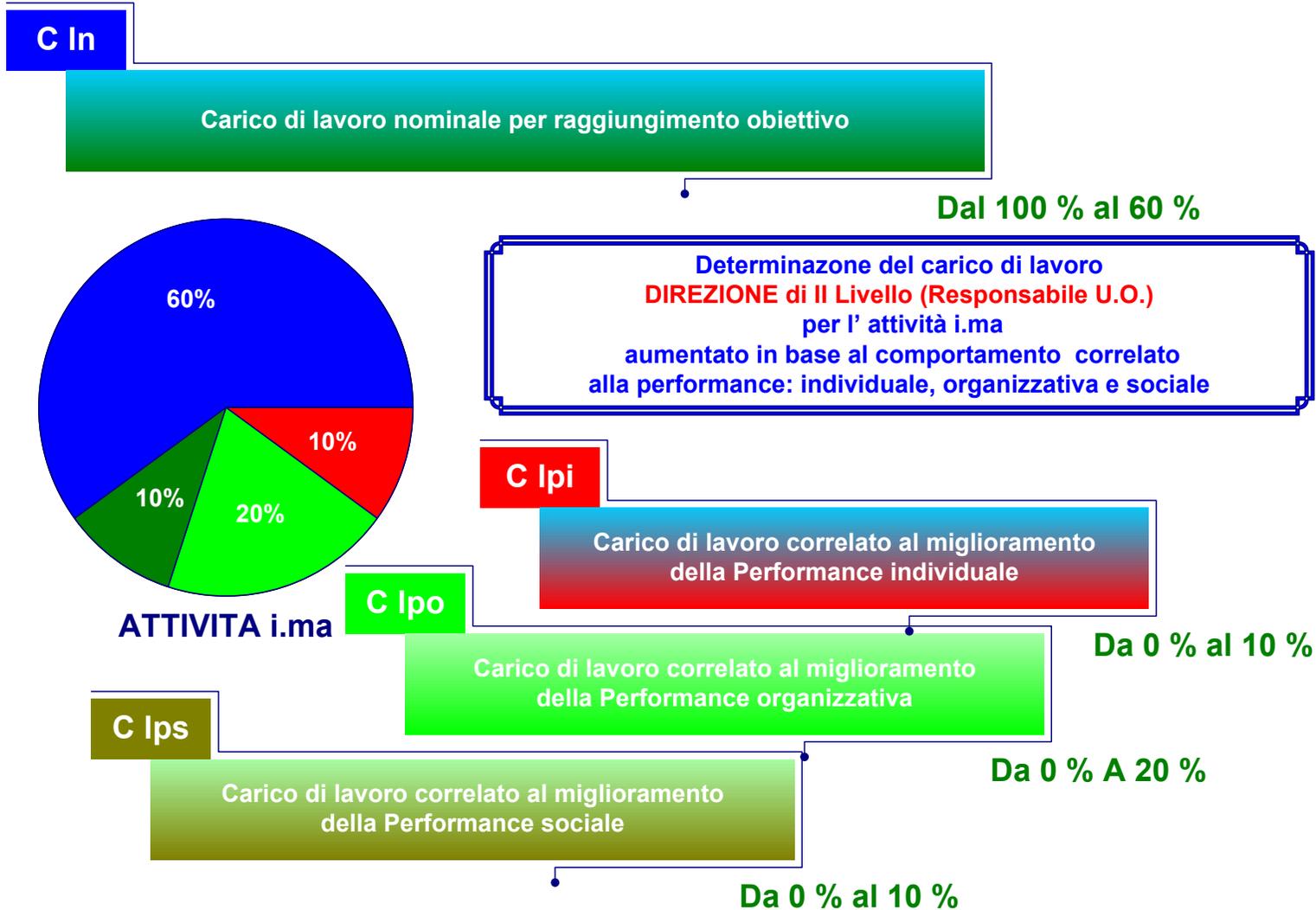
La durata del mandato del Comitato di Conciliazione è fissata in tre anni; le eventuali modifiche della composizione del Comitato avranno effetto sino al compimento del triennio di mandato.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

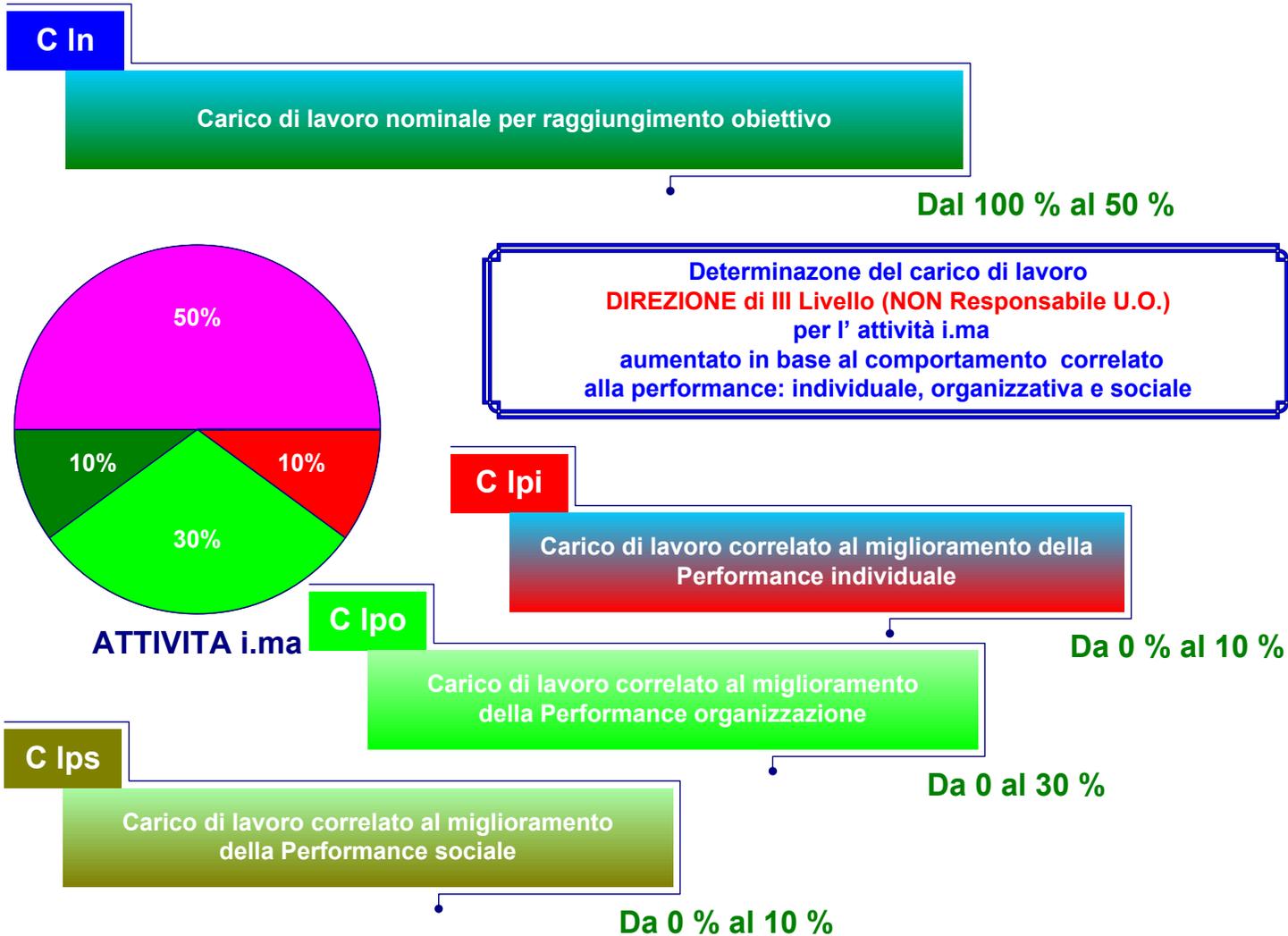




SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 31 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali del Direttore Generale, dei Responsabili delle Direzioni di primo livello dei Responsabili d'Unità Direttore di Unità e del personale con qualifica non dirigenziale.

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, a titolo esclusivamente indicativo, si propone, 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.

3.3. PERFORMANCE INDIVIDUALE: GLI INDICATORI

Gli indicatori di performance individuale del Dirigente e del responsabile di una unità organizzative vengono classificati come indicatori di "dirigente" da considerarsi distinti dagli indicatori del personale non dirigente. La descrizione segue un flusso inverso da quello di assegnazione degli obiettivi (vedi par. 3.2), pertanto si considerano gli indicatori del personale non dirigente e la metrica di valutazione della performance individuale e, successivamente, gli indicatori e la relativa metrica per il personale "dirigente".

3.3.1. Gli indicatori di performance individuale del personale non dirigente

Nella tabella 3 parte A) e parte B) sono riportati gli indicatori principali con una proposta dei valori numerici.

L'assegnazione motivata dei valori numerici degli indicatori deve essere effettuata dal "dirigente" seguendo procedure trasparenti che contemplino il confronto valutatore valutato e la risoluzione di eventuali contenziosi da regolare con appositi sistemi di conciliazione.

Il valore complessivo della performance della singola unità di personale si ricava tramite un processo matematicamente lineare riportato nella tabella 3 parte C) che utilizza le percentuali degli obiettivi conseguiti e dei comportamenti organizzativi dimostrati (Tabella 1 del par. 3.2), relativamente al personale direttivo (50% e 50%). I pesi relativi dei diversi indicatori sono assolutamente indicativi e devono essere scelti dall'amministrazione all'atto della formulazione del Piano delle Performance e dei suoi aggiornamenti secondo le procedure previste dal Decreto. Pertanto tale metrica si applica a tutti i ruoli previsti in ASI.

In aggiunta ai fattori contenuti nella tabella 3 A) è possibile prendere in considerazione i seguenti altri *items*:

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 32 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

Fattori da valutarsi in modo qualitativo:

- o Capacità di analisi;
- o Attitudine e competenza;
- o *Skill* nella comunicazione;
- o Creatività;
- o Capacità di prendere decisioni;
- o Capacità di sostenere delle responsabilità;
- o Capacità di iniziativa nel raggiungere uno specifico obiettivo;
- o Capacità di giudicare e valutare gli altri;
- o Capacità di ragionare in modo logico;
- o Lealtà all'organizzazione;
- o Capacità nel trovare le motivazioni utili al raggiungimento dell'obiettivo assegnato;
- o Capacità di negoziazione;
- o Capacità di presentare materiale in forma orale e/o scritta;
- o Capacità di persuadere gli altri;
- o Capacità di presentazione di materie specifiche;
- o Alti standard Etici e professionali;
- o Capacità nel gestire una segreteria o partecipare ai lavori della stessa;
- o Capacità di apprendimento di nuove materie;

Fattori da valutarsi in modo quantitativo:

- o Accuratezza e precisione;
- o Capacità di utilizzare l'informatica;
- o Capacità nel gestire risorse e nel limitare i costi;
- o Conoscenza del compito che deve essere espletato e dell'Ente;
- o Capacità di pianificazione delle attività;
- o Capacità nella formulazione degli obiettivi;
- o Competenze tecniche;
- o Capacità nello stabilire le priorità e nella gestione dei tempi;
- o Abitudini di lavoro; puntualità e presenza.

In fase di valutazione a consuntivo dell'unità di personale (UdP) è altamente consigliabile che, a tutti i numeri con cui l'unità stessa viene ad essere valutata, debba affiancarsi necessariamente una scheda individuale che contenga i giudizi per esteso che hanno condotto chi di dovere a dare quei numeri e gli elementi oggettivi utilizzati per supportare l'assegnazione degli indicatori prescelti.

| | | |
|---|--|---|
|  | | <p>Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 33 di 39 Raccolta:</p> |
| <p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</p> | | |

3.3.2. Gli indicatori di performance individuale del “personale dirigente”

Nella tabella 4 parte A) e parte B) sono riportati gli indicatori principali con una proposta dei valori numerici.

L'assegnazione motivata dei valori numerici agli indicatori deve essere effettuata dal superiore gerarchico del dirigente, seguendo procedure trasparenti che contemplino il confronto valutatore/valutato e la risoluzione di eventuali contenziosi da regolare con appositi sistemi di conciliazione. Il Direttore generale del ASI è valutato dal CdA con il supporto dell'OIV.

Il valore complessivo della performance della singola unità di personale si ricava tramite un processo matematicamente lineare riportato nella tabella 4 parte C) che utilizza le percentuali degli obiettivi conseguiti e le percentuali dei comportamenti organizzativi dimostrati (Tabella 2, del par. 3.2), relativamente al dirigente di I e II fascia (i.e. 70% e 30%).

I pesi relativi dei diversi indicatori sono assolutamente indicativi e devono essere scelti dall'amministrazione all'atto della formulazione del Piano Triennale delle Performance e dei suoi aggiornamenti secondo le procedure previste dal Decreto .

In aggiunta ai fattori contenuti nella tavola 4 A) è possibile prendere in considerazione i seguenti altri *items*:

Fattori da valutarsi in modo qualitativo:

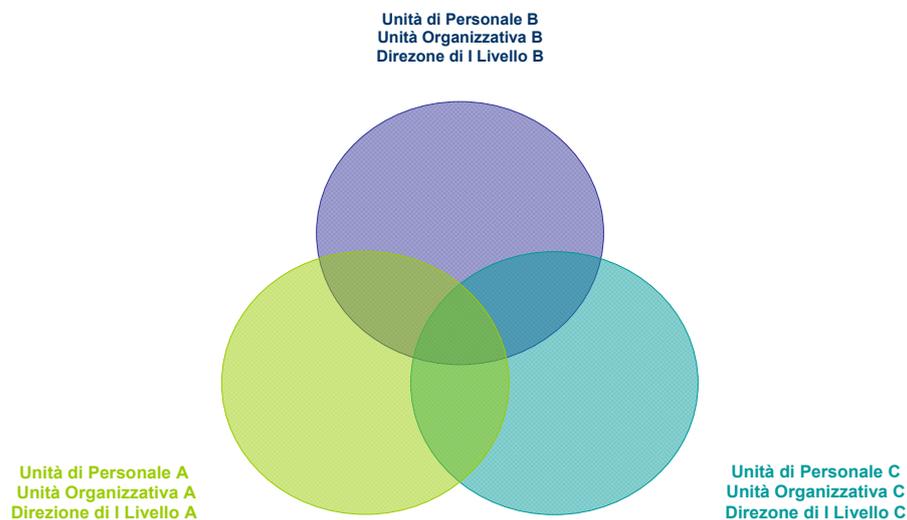
- Capacità di delegare;
- Capacità di valutare i sottoposti;
- Capacità nel trattare le materie connesse alla sicurezza;
- Capacità nel trattare materie amministrative e gestionali complesse;
- Leadership;
- Capacità di organizzare il lavoro dei sottoposti;
- Capacità di supervisionare il lavoro dei sottoposti;
- Capacità di addestrare i sottoposti e di svilupparne le capacità.

In fase di valutazione a consuntivo dell'unità di personale è altamente consigliabile che, a tutti i numeri con cui l'unità stessa viene ad essere valutata, debba affiancarsi necessariamente una scheda individuale che contenga i giudizi per esteso che hanno condotto chi di dovere a dare quei numeri e gli elementi oggettivi utilizzati per supportare l'assegnazione degli indicatori prescelti.

In questo caso, il peso relativo al raggiungimento obiettivi deve essere ulteriormente dettagliato in una percentuale collegata al raggiungimento obiettivi del dirigente (e.g. nella tabella è il 40%) e nella restante parte deve tener conto del raggiungimento degli obiettivi di gruppo in cui la direzione è coinvolta.

Ogni obiettivo (nella tabella ne sono riportati 3 come esempio) deve essere correlato al raggiungimento obiettivi della varie unità di personale coinvolte con procedure che l'Amministrazione dovrà definire.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Obiettivo di Gruppo

Nell'Allegato 2 sono riportate le tabelle concordate con l'Amministrazione nel corso della sperimentazione del Sistema che è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione dell'ASI nella seduta del 14 gennaio 2011.



Documento: CI – ISP – 2010- 06

Revisione: B

Data: 30 dicembre 2010

Pagina: 35 di 39

Raccolta:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

TABELLA 3 - PARTE A

| INDICATORI COMPORTAMENTO | insufficiente | sufficiente | buona | distinta | ottima |
|--|---------------|-------------|-------|----------|--------|
| Produttività | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Qualità del lavoro | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Spirito di iniziativa | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di fare squadra | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di risolvere i problemi in autonomia | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |

TABELLA 3 - PARTE B

| INDICATORE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI | Non raggiunto | Raggiunto con tempo = 1,00 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,95 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,90 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,85 carico di lavoro assegnato |
|---|---------------|---|---|---|---|
| Capacità di raggiungere il target | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |



Documento: CI – ISP – 2010- 06
 Revisione: B
 Data: 30 dicembre 2010
 Pagina: 36 di 39
 Raccolta:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

TABELLA 3 - PARTE C

Indicatore della performance individuale del personale non dirigente

| | RISULTATO | Produttività | Qualità del lavoro | Spirito di iniziativa | Capacità di fare squadra | Capacità di risolvere i problemi in autonomia | Capacità di adattarsi ai cambiamenti e agli imprevisti | totale pesi uguale % comportamento | Obiettivo 1 | Obiettivo 2 | Obiettivo 3 | totale pesi uguale % obiettivi |
|---|-----------|--------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|---|--|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|
| pesi | | 0,10 | 0,15 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,50 | 0,20 | 0,20 | 0,10 | 0,50 |
| valore indicatore | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | |
| valore indicatore pesato | | 10,00 | 15,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 10,00 | 50,00 | 20,00 | 20,00 | 10,00 | 50,00 |
| valore indicatore individuale complessivo | 100,00 | | | | | | | | | | | |



Documento: CI – ISP – 2010- 06
 Revisione: B
 Data: 30 dicembre 2010
 Pagina: 37 di 39
 Raccolta:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

TABELLA 4 parte A

| | insufficiente | sufficiente | buona | distinta | ottima |
|--|---------------|-------------|-------|----------|--------|
| Capacità di motivare i dipendenti | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Risolverei contenziosi sorti all'interno dell'ufficio | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di impartire indicazioni chiare ai dipendenti | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |
| Capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |

TABELLA 4 parte B

| INDICATORE DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI | Non raggiunto | Raggiunto con tempo = 1,00 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,95 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,90 carico di lavoro assegnato | Raggiunto con tempo = 0,85 carico di lavoro assegnato |
|--|---------------|---|---|---|---|
| Capacità di raggiungere il target | 0,00 | 60,00 | 70,00 | 80,00 | 100,00 |

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

TABELLA 4 parte C

Indicatore della performance individuale del dirigente

| | RISULTATO | Capacità di motivare i dipendenti | Risolverei contenziosi sorti all'interno dell'ufficio | Capacità di organizzare il lavoro dei dipendenti | Capacità di reazione ai cambiamenti e agli imprevisti | Capacità di impartire indicazioni chiare ai dipendenti | Capacità di risolvere quesiti e problemi sorti durante l'espletamento delle attività | totale pesi = % comportamento(nota) | "Obiettivo" di gruppo 1* | "Obiettivo" di gruppo 2* | "Obiettivo" di gruppo 3* | totale pesi uguale 60 % della % degli obiettivi | "Obiettivo" 1 | "Obiettivo" 2 | "Obiettivo" 3 | totale pesi uguale 40 % della % degli obiettivi (nota) | % obiettivi |
|---|-----------|-----------------------------------|---|--|---|--|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---------------|---------------|---------------|--|-------------|
| | | | | | | | | 30,0 | | | | 42,0 | | | | 28,0 | 70,0 |
| pesi | | 5,0 | 10,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 | 5,0 | 30,0 | 20,0 | 12,0 | 10,0 | 42,0 | 10,0 | 8,0 | 10,0 | 28,0 | |
| valore indicatore | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | 100,0 | 100,0 | 0,0 | | 100,0 | 100,0 | 100,0 | | |
| valore indicatore pesato | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 20,0 | 12,0 | 0,0 | 32,0 | 10,0 | 8,0 | 10,0 | 28,0 | |
| valore indicatore individuale complessivo | 60,0 | | | | | | | | | | | | | | | | |

*La valutazione dell'obiettivo di gruppo deve tener conto del raggiungimento degli obiettivi di ciascun componente del gruppo. Sono le percentuali degli obiettivi conseguiti e dei comportamenti organizzativi dimostrati (Tabella del par. 3.2).

| | | |
|---|--|--|
|  | | Documento: CI – ISP – 2010- 06 Revisione: B Data: 30 dicembre 2010 Pagina: 39 di 39 Raccolta: |
| SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | | |

Allegato 1: Estratto dello Statuto dell'ASI;

Allegato 2: “Scheda obiettivi 14.01.2011” e “Scheda obiettivo Unità 2011”.