

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA**



A cura dell'OIV Collegiale ASI

ai sensi dell'art. 30, comma 3, del DLgs 150/2009

BONIFAZI Carlo, DE ANGELIS Massimo, SPIRITO Germana

13 febbraio 2012



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 2 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE	4
1.1.	PREMESSA.....	4
1.2.	OGGETTO	4
1.3.	CONTESTO NORMATIVO	4
2.	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	6
2.1.	CARATTERISTICHE DELL'ASI.....	6
2.1.1.	Ambito di applicazione del sistema	7
2.2.	ELEMENTI DEL SISTEMA.....	8
2.2.1.	Il modello logico per l'individuazione degli indicatori e dei target	10
2.2.2.	Schemi di sviluppo di indicatori e target	12
2.2.3.	Infrastruttura di supporto per la misurazione delle performance.....	14
2.2.4.	Ciclo di gestione della performance.....	15
2.3.	TRASPARENZA DEL SISTEMA.....	15
2.4.	RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	16
2.5.	PARI OPPORTUNITA'	17
2.6.	IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA	17
3.	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	18
3.1.	PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OUTCOME	18
3.2.	IL MODELLO DEL COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)	19
3.2.1.	Metodologia	20
3.3.	APPLICAZIONE DEL MODELLO ALL'ASI: COLLEGAMENTO TRA AMBITI, OBIETTIVI E INDICATORI	21
4.	PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
4.1.	METODOLOGIA	22
4.2.	CASCADING DEGLI OBIETTIVI	25
4.3.	MAPPA DI INTERRELAZIONE LOGICA DEGLI OBIETTIVI.....	25
4.4.	OBIETTIVI DI RISULTATO : FASI, TEMPI E MODALITÀ	27
4.4.1.	Obiettivi di gruppo.....	27
4.4.2.	Assegnazione degli obiettivi al personale dirigente	28
4.4.3.	Assegnazione degli obiettivi al personale non dirigenziale	28
4.4.4.	Monitoraggio.....	29
4.4.5.	Misurazione e valutazione degli obiettivi.....	29
4.4.5.1.	Valutazione del personale dirigente	30
4.4.5.2.	Valutazione del personale non dirigenziale	31
4.4.5.3.	Valutazione degli obiettivi di gruppo.....	31
4.4.6.	Casi di non raggiungimento (parziale e/o totale) degli obiettivi	31
4.5.	OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO: FASI, TEMPI E MODALITÀ	32
4.5.1.	Assegnazione e misurazione degli obiettivi per il personale dirigente e non dirigenziale.....	32
4.5.1.1.	Obiettivi dei dirigenti: differenziazione delle valutazioni.....	34
4.5.2.	Valutazione delle competenze del personale dirigente e non dirigenziale	35
4.6.	CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	37
4.6.1.	La formazione della graduatoria e il sistema premiante.....	37
4.7.	COLLEGAMENTO CON LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	39
4.7.1.	Raccordo tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale....	39
4.7.2.	Miglioramento del reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse: elaborazione dei piani di miglioramento individuali.....	40
5.	SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	42
6.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	43



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 3 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

6.1.	PROCEDURA CONCILIATIVA NELLA FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	44
6.2.	PROCEDURA CONCILIATIVA NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	44
6.3.	COMITATO DI CONCILIAZIONE.....	45
7.	MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	46
7.1.	PREMESSA.....	46
7.2.	SCOPO E ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO.....	46
7.3.	STRUMENTI PER IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO INTERNO.....	47
7.3.1.	Raccordo con il controllo di gestione.....	47
7.3.2.	Raccordo con lo sviluppo e qualità dei processi organizzativi e gestionali.....	48
7.3.3.	Raccordo con il controllo strategico.....	48
7.4.	MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO: INTERNAL AUDITING.....	48
8.	MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	49
	APPENDICE A.....	50
	DESCRIPTORI VALUTATIVI DEI RISULTATI.....	50



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 4 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

1. INTRODUZIONE

1.1. PREMESSA

La finalità del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito Sistema) è di migliorare la *public governance* dell'ente, ossia l'insieme di relazioni tra le dimensioni culturali e organizzative, con lo scopo di realizzare una serie di regole formali ed informali, strutture e processi, che svolgano un'attività di coordinamento tra i diversi attori interessati ad un risultato all'interno di un contesto di rete, che migliori la capacità di sviluppo e gestione di *partnership* nella rete degli enti della Pubblica Amministrazione (PA) e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

A seguito della nomina dell'OIV collegiale con Delibera CdA. n. 12/2011 del 9 marzo 2011, perfezionata con Decreto D. g. n. 338/2011 del 25 ottobre 2011, si è provveduto all'aggiornamento del Sistema vigente, Doc. n. CI-ISP-2010-06, Rev. C, predisposto dall'ex Ispettorato Generale e adottato dal CdA dell'ASI con decreto del Presidente n. 3/2011 del 28/01/2011.

L'aggiornamento è stato elaborato in base alle risultanze emerse dal confronto con l'amministrazione nel corso del 2011 e con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (di seguito CiVIT) tenendo conto degli artt. 7 e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito Decreto) e delle Delibere CiVIT nn. 37, 88, 89, 104, 111, 112, 114, 122, 123 del 2010 e nn. 1, 2 e 3 del 2012 e nn. 4, 5 e 6 del 2012, queste ultime in fase di consultazione da parte degli OIV.

La metodologia di revisione adottata, proposta dalla CiVIT, si basa su analisi condotte mediante griglie di valutazioni, ed in linea con le indicazioni contenute nei rapporti CiVIT 2011: "La valutazione del piano della performance di ASI" di settembre 2011, "Monitoraggio programmi triennali per la trasparenza e l'integrità" di ottobre 2011 e "Monitoraggio dei sistemi di misurazione e valutazione della performance" di dicembre 2011.

L'aggiornamento del sistema viene trasferito all'amministrazione con la raccomandazione di avvalersi del confronto con gli stakeholder interni ed esterni.

1.2. OGGETTO

Il Sistema è stato aggiornato con riferimento a:

- l'ambito di applicazione del Sistema;
- il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto adattato all'ASI;
- le modalità di definizione di obiettivi, indicatori e *target* di cui all'articolo 5 del Decreto;
- la misurazione della performance organizzativa ed applicazione del Modello *Common Assessment Framework* (di seguito CAF);
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale;
- il raccordo della performance organizzativa con la performance individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- il dizionario delle competenze ed adozione dei descrittori per la valutazione degli obiettivi di risultato e di comportamento;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema.

1.3. CONTESTO NORMATIVO

Decreto Legislativo n.150 del 27 ottobre 2009:

In particolare Titolo I, II e III, di cui:

- Art. 4. Ciclo di gestione della performance



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 5 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- Art. 5. Obiettivi e indicatori
- Art. 6. Monitoraggio della performance
- Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale;
- Art. 10. Piano della performance e relazione sulla performance;
- Art. 12. Soggetti;
- Art. 13. Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- Art. 14. Organismo indipendente di valutazione della performance, comma 4, lettera f): l'OIV "è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla commissione di cui all'art.13";
- Art. 18 Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance;
- Art. 19 Criteri per la differenziazione delle valutazioni.

Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:

- Art. 45: così come 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";

Statuto dell'ASI vigente (di seguito Statuto) G.U. n. 90 del 19 aprile 2011;

Delibere CiVIT: nn. 37, 89, 104, 114 del 2010, nn. 1, 2 e 3 del 2012 e nn. 4, 5 e 6 del 2012 (queste ultime in fase di consultazione da parte gli OIV);

DPCM del 26 gennaio 2011 (G.U. n. 116 del 20/5/2011): Titolo IV;

Legge n. 286 del 24 novembre 2006;

D.P.R. n. 64 del 21 febbraio 2008;

D.P.R. n. 76 del 1 febbraio 2010.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 6 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1. CARATTERISTICHE DELL'ASI

“L'Agenzia Spaziale Italiana (A.S.I.), di seguito denominata Agenzia, è l'ente pubblico nazionale, assimilato agli enti di ricerca, avente il compito di promuovere, sviluppare e diffondere, con il ruolo di agenzia, la ricerca scientifica e tecnologica applicata al campo spaziale e aerospaziale e lo sviluppo di servizi innovativi, perseguendo obiettivi di eccellenza, coordinando e gestendo i progetti nazionali e la partecipazione italiana a progetti europei ed internazionali, nel quadro del coordinamento delle relazioni internazionali assicurato dal Ministero degli Affari Esteri, avendo attenzione al mantenimento della competitività del comparto industriale italiano.” (Stralcio dell'art. 1 dello Statuto dell'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 decennale (DVS) e dettagliati nel Piano Triennale delle Attività (PTA). Il compito di predisporre il Piano triennale della performance (PTP) rientra nelle responsabilità del Direttore generale dell'ASI. Il DVS, il PTA, il PTP e lo Statuto sono pubblicati sul sito web dell'ASI “www.asi.it”.

I documenti collegati alla definizione e alla realizzazione degli obiettivi strategici sono: i) Piano Nazionale della Ricerca (PNR), approvato dal MIUR; ii) DVS e PTA deliberati dal Consiglio di amministrazione (CdA) ASI, su proposta del Presidente e successivamente adottati a seguito dell'approvazione del MIUR. “Il PTA, i relativi aggiornamenti annuali e il DVS decennale sono adottati dal Consiglio di amministrazione, previo parere del Consiglio tecnico-scientifico, su proposta del Presidente dell'Agenzia, sentito il Direttore generale e trasmessi al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e al Dipartimento della Funzione pubblica” (art. 3, comma 4 dello Statuto).

Il PTA è correlato al DVS e tiene conto: i) delle risorse economiche disponibili; ii) delle risorse infrastrutturali, tre sedi/basi distribuite in Italia e all'estero; iii) delle risorse di personale, una pianta organica di duecentocinquanta persone e iv) della organizzazione interna che vede il Direttore generale (di seguito DG) come capo dell'esecutivo.

Il Direttore generale è il dirigente apicale dell'Agenzia e “ha la responsabilità della gestione e cura l'attuazione delle delibere del Consiglio di amministrazione e dei provvedimenti del Presidente; dirige, coordina e controlla la struttura organizzativa; partecipa alle riunioni del Consiglio di amministrazione senza diritto di voto” (stralcio dell'art. 12, comma 1 dello Statuto).

“La struttura, in relazione alle esigenze funzionali dirette a garantire speditezza, efficacia, efficienza, economicità dell'azione amministrativa e dei servizi resi all'utenza, si articola in struttura centrale, basata sui settori tecnico-scientifici, e territoriale, in modo da garantire la distribuzione dell'attività sul territorio con modalità di decentramento funzionale, nel rispetto della legislazione del settore, con possibilità di prevedere unità operative all'estero anche presso le sedi delle principali organizzazioni comunitarie ed internazionali nelle materie di competenza dell'Agenzia.” (stralcio dell'art. 17 comma 3 dello Statuto).

L'ASI si dota “dei Regolamenti del personale, di amministrazione e di finanza e contabilità...” (stralcio art. 16, comma 1 dello Statuto).

Il Regolamento di amministrazione: “... a) definisce, sulla base del principio di separazione tra compiti e responsabilità di indirizzo, pianificazione strategica e vigilanza, compiti e responsabilità di gestione e compiti e responsabilità di valutazione, procedure che consentano la semplificazione e la speditezza dei processi decisionali con la valorizzazione e responsabilizzazione del ruolo del Direttore generale, della dirigenza e la professionalità e l'autonomia del personale dell'Agenzia; b) definisce le modalità di funzionamento del Consiglio tecnico scientifico, del Direttore generale, dei settori tecnici e le relative aree di intervento, nonché delle principali strutture organizzative;.....” (stralcio dell'art. 16, comma 2, lettera a) e b) dello Statuto).



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 7 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Gli *stakeholder* esterni dell'ASI in parte sono attualmente censiti nel database del "distretto virtuale della finanza integrativa in ASI" (accessibile dal sito web dell'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.

Il richiamo è specifico non solo all'articolo 1 dello Statuto che definisce la natura giuridica dell'ente, ma soprattutto agli articoli 2 e 3 che individuano missioni, obiettivi e piani di attività. Gli articoli 5, 6, 7, 8 e 9 esplicitano le competenze degli organi dell'ente (così come definiti all'articolo 5) e, quindi, nell'ordine, del Presidente, Consiglio di amministrazione, Collegio dei revisori dei conti e Consiglio tecnico-scientifico. L'articolo 12, infine, riporta le competenze del Direttore generale (DG).

Per quanto attiene le tipologie di personale, si rileva che in ASI i tecnologi svolgono principalmente attività tecnico/amministrative/gestionali.

2.1.1. AMBITO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA

Nel Sistema si raccomanda all'amministrazione, compatibilmente con la normativa vigente di seguito richiamata, di mantenere un'unica metodologia valida per tutto il personale dell'ASI, Dirigente e non Dirigenziale.

Normativa vigente:

- o art 74, comma 4 del Decreto del 2009 (segue stralcio):

"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."

- o delibera CiVIT n. 37/2010 del 15 aprile 2010 (segue stralcio):

"...le funzioni di misurazione e valutazione che l'organismo sarà chiamato a svolgere ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 non riguardino, in attesa del decreto previsto dall'art. 74 comma 4, i tecnologi e i ricercatori degli Enti di ricerca, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi."

- o Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM - di cui all'art. 74 del Decreto) del 26 gennaio 2011 (segue stralcio del Titolo IV Capo I art. 14:

..."

1. Gli enti pubblici nazionali di ricerca, nell'adozione degli statuti di autonomia, in attuazione del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, tenuto conto di quanto previsto in materia di sistemi di valutazione dalla «Raccomandazione della Commissione dell'11 marzo 2005 riguardante la Carta europea dei ricercatori e un codice di condotta per l'assunzione dei ricercatori» adottano specifiche misure volte a garantire:

a) misurazione e valutazione della performance dei ricercatori e dei tecnologi, previa definizione di obiettivi, indicatori e standard, individuando fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, nonché le relative procedure di conciliazione;

b) utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e delle eccellenze;

c) trasparenza dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

2. Per le finalità di cui al comma 1, l'ANVUR, d'intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, secondo quanto previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 8 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

ministri attuativo dell'art. 13, comma 12, del decreto legislativo n. 150 del 2009, individua specifici obiettivi, indicatori e standard nonché le modalità per assicurare il ciclo di gestione della performance dei ricercatori e dei tecnologi di cui all'art. 1, comma 1.

....”

Nel presente sistema, al solo fine del processo di assegnazione a cascata degli obiettivi e di misurazione e valutazione della performance, si intende:

- per “personale Dirigente” il personale con il ruolo di dirigente e/o responsabile di unità organizzativa (UO) di I° e II° livello;
- per “personale non Dirigenziale” il restante personale;
- per UO di primo livello le entità organizzative aventi un riporto diretto verso il DG;
- per UO di secondo livello le entità organizzative che hanno un riporto diretto verso le UO di primo livello e tutte le UO che comunque non hanno un riporto diretto verso il DG.

2.2. ELEMENTI DEL SISTEMA

Per migliorare la qualità e per innovare occorre misurare la performance di una organizzazione. La *performance* è intesa come il contributo che i soggetti (individui, gruppi, unità) di una organizzazione apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

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* a livello *organizzativo*.

Il costante monitoraggio dei risultati e l'analisi degli scostamenti rilevati consentono di intraprendere azioni correttive al fine di migliorare la performance organizzativa dell'ASI e quindi la performance individuale, con l'obiettivo di ridurre nel tempo lo scostamento misurato.

Il presente Sistema considera i requisiti previsti dalla delibera CiVIT n. 89 del 2010 (§ 4.1- segue stralcio):

“ ...

- 1 chiara definizione degli obiettivi;
- 2 presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 3 specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- 4 caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla Commissione (si veda nella Sezione 4.2 in poi);
- 5 rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

...”

Il Sistema sviluppa i seguenti elementi:

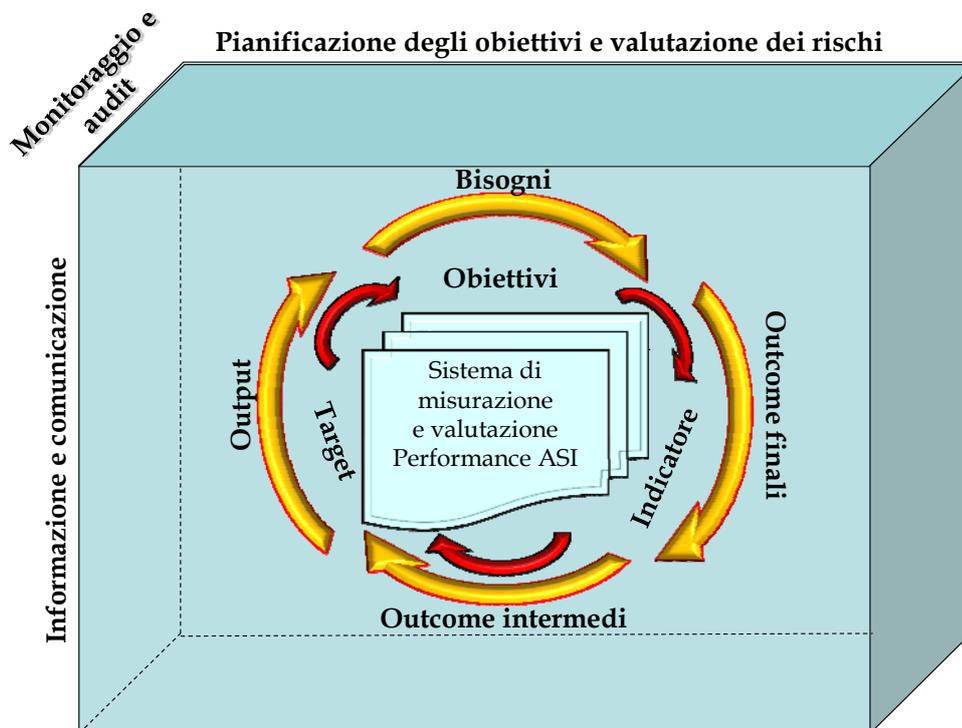
- definizione degli impatti attesi (outcome finali);
- formulazione dei risultati attesi (outcome intermedi);
- assegnazione degli obiettivi;
- individuazione degli indicatori;
- individuazione dei target;
- valutazione dei risultati conseguiti attraverso il Sistema di misurazione;
- presenza dei processi di controllo interno e di infrastrutture di supporto (§2.2.3).

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Il funzionamento del Sistema non può prescindere da una pianificazione delle attività correlate agli obiettivi strategici e operativi secondo un processo *top-down* (formulazione dei valori attesi), nonché da un sistema infrastrutturale di supporto adeguato e da un'efficace, puntuale e tempestiva attività di monitoraggio.

Il modello nella figura n. 1 sintetizza gli elementi principali del Sistema:

Figura n. 1



Ciclo per l'assegnazione degli obiettivi:

- ❖ **Bisogni:** l'identificazione dei "portatori di interessi" (*stakeholder*) e la rilevazione e l'analisi dei loro bisogni sono all'origine del processo di individuazione delle esigenze della collettività;
- ❖ **Gli impatti o outcome finali:** sono gli impatti sulla collettività, sui destinatari di un servizio, sui portatori di interessi (*stakeholder*) e sono generati dall'azione dell'amministrazione in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini. Gli *outcome* finali possono far riferimento ad aspetti come la salute, l'occupazione, il benessere, l'incremento della conoscenza;
- ❖ **I risultati o outcome intermedi:** sono i risultati degli output e sono direttamente collegabili alle azioni dell'organizzazione;
- ❖ **Gli output** sono i risultati operativi realizzati dalla gestione dell'ente.

Sistema per la misurazione e valutazione della performance:

- ❖ **Gli obiettivi** devono essere raggiungibili e avere le caratteristiche indicate dall'art. 5 comma 2 del Decreto (segue stralcio):

"...

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 10 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

..."

La metodologia per l'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi individuali deve basarsi su un processo a cascata e consentire l'aggregazione dei dati di performance necessaria per stilare la graduatoria finale individuale relativa alla categoria di riferimento.

- ❖ **Gli indicatori** sono strumenti di misura multidimensionali (quantità, qualità, tempi, valori) che consentono di acquisire informazioni relativamente ad un oggetto e a calcolare il raggiungimento di un determinato obiettivo;
- ❖ **Il target** è il valore desiderato associato ad una attività, ad un processo o a un comportamento. La definizione del *target* fa parte del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi e caratterizza la strategia e le attività per il raggiungimento della performance desiderata. Il processo include la valutazione degli scostamenti, tra il *target* iniziale e il risultato raggiunto, che fornisce elementi per correggere o rivedere i nuovi obiettivi o le strategie poste in essere per il loro raggiungimento.

Elementi critici del controllo interno che consentono il buon funzionamento del Sistema:

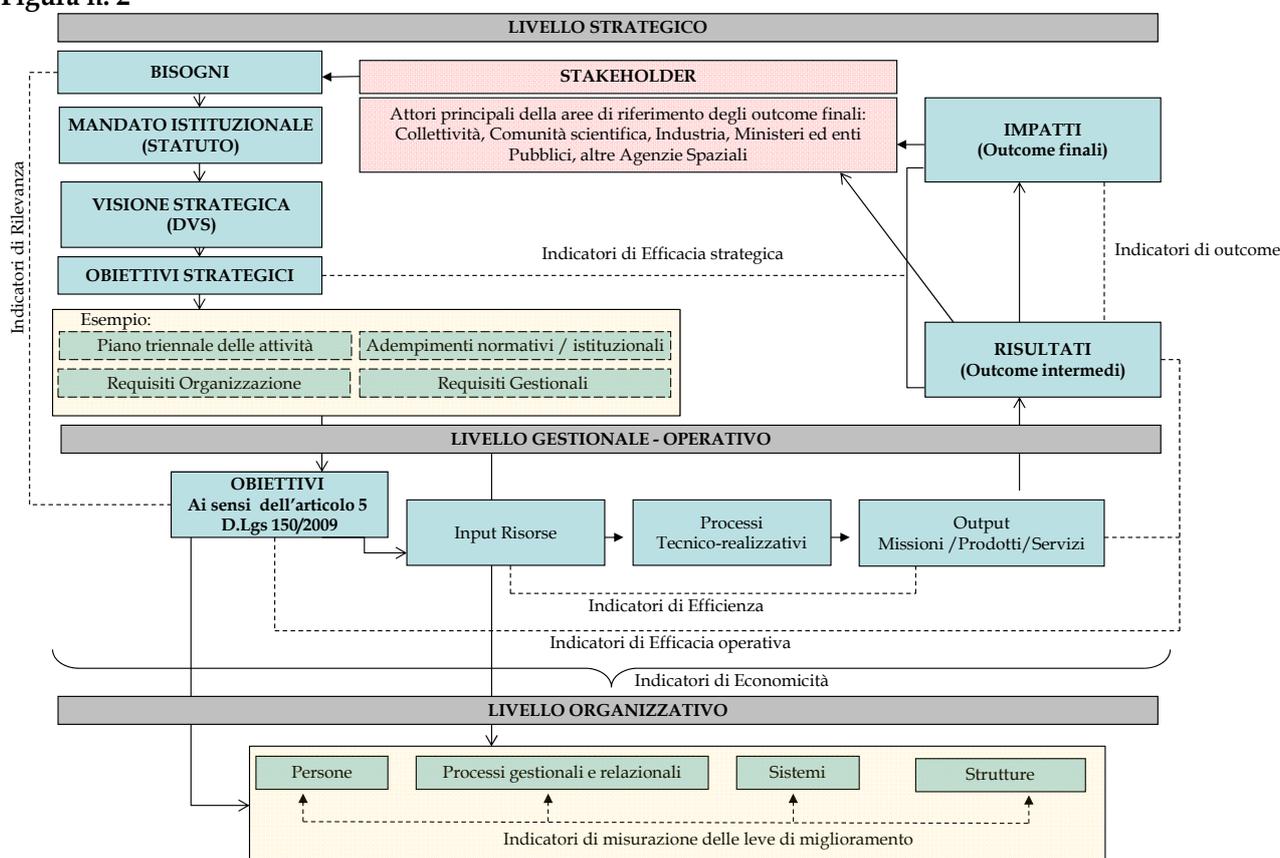
- ❖ **Pianificazione degli obiettivi e valutazione dei rischi:** processo di definizione e collocazione temporale degli obiettivi strategici e quindi dei risultati sulla base dei bisogni degli *stakeholder*, allo scopo di raggiungere gli impatti desiderati. Il processo di pianificazione è strettamente collegato al processo di valutazione dei rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi e al processo di monitoraggio, le cui risultanze possono variare, anche significativamente, gli obiettivi strategici e operativi pianificati;
- ❖ **Informazione e comunicazione:** è il processo di trasferimento delle informazioni verso l'alto, verso il basso e trasversalmente alla struttura organizzativa. Il processo è rivolto verso i portatori di interessi interni ed esterni all'organizzazione (trasparenza del Sistema);
- ❖ **Monitoraggio e audit:** monitoraggio del ciclo di gestione della performance e verifica continua dell'adeguatezza dell'insieme dei sistemi, dei processi e delle procedure al fine di avere una ragionevole ed elevata probabilità di realizzare le politiche e gli obiettivi desiderati.

2.2.1. IL MODELLO LOGICO PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI E DEI TARGET

In Figura n.2 è riportato il modello logico proposto per l'individuazione degli ambiti e delle tipologie di indicatori per la misurazione della performance organizzativa:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Figura n. 2



Le linee tratteggiate nella figura sottolineano la necessità di strumenti atti alla misurazione e valutazione degli elementi collegati. Le tipologie di indicatori sulla base delle quali si effettuerà la valutazione degli ambiti di performance di cui all'articolo 8 del Decreto, sono:

- **Indicatori di rilevanza:** misurano la coerenza tra gli obiettivi e i bisogni della collettività;
- **Indicatori di input (o di risorse):** Questa categoria di indicatori riguarda l'ammontare delle risorse impiegate, tipicamente espresse in termini finanziari (spese) ed economici (costi) oppure in termini fisici (es. personale impiegato);
- **Indicatori intermedi di processo.** Questa categoria di indicatori si riferisce ai tempi ed alle attività interne svolte per il raggiungimento degli *output* (beni o servizi) finali destinati agli utenti ed agli altri *stakeholder*. In questa categoria sono tra l'altro inclusi gli indicatori relativi a:
 - la misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto dei costi, della qualità e dei tempi previsti;
 - il miglioramento della qualità dei sistemi e dei processi organizzativi;
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli *stakeholder* anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - lo sviluppo dei processi organizzativi secondo logiche di trasparenza e promozione delle pari opportunità;
- **Indicatori di output del processo.** Questa categoria di indicatori misura la quantità e/o la qualità delle iniziative, attività, beni e servizi realizzati dall'ASI in un dato arco temporale. La misurazione della quantità dell'*output* si basa su una preventiva definizione del portafoglio degli *output* e la rilevazione di quelli effettivamente erogati. Per quanto riguarda la qualità degli *output* si utilizzano



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 12 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

indicatori relativi alle modalità con cui viene fornito un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti (e.g. tempestività, accessibilità);

- **Indicatori di efficienza.** Questa categoria di indicatori misura l'attitudine dei processi operativi a trasformare gli input (risorse) negli output (prodotti) nel modo più conveniente e secondo logiche di razionalità economica. Gli indicatori di efficienza sono espressi come rapporto tra l'ammontare degli input ed ammontare degli output. L'efficienza è tipicamente collegata ai costi degli output (beni e servizi prodotti);
- **Indicatori di efficacia strategica e operativa:** in ottica strategica gli indicatori misurano la rilevanza delle attività pubbliche per rispondere ai bisogni dei cittadini, basandosi sul rapporto tra *outcome* e obiettivi strategici; i secondi misurano l'adeguatezza degli output prodotti, dati gli obiettivi, nel perseguire il raggiungimento degli *outcome* intermedi;
- **Indicatori di outcome.** Questa categoria di indicatori misura l'impatto (più o meno immediato) delle attività svolte dall'ASI sui bisogni della collettività a cui si rivolge. Nello specifico, gli indicatori di *outcome* (intermedi e finali) intendono misurare le conseguenze di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder*;
- **Indicatori di economicità:** misurano la capacità nel lungo periodo di utilizzare le risorse in modo efficiente raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi.

Ai fini dell'individuazione dei *target* è necessario tener presente:

- la serie storica dei risultati delle attività, dei processi e dei comportamenti;
- il contesto dell'ente: la realtà organizzativa, gli obiettivi strategici e i risultati attesi;
- i risultati raggiunti in altre amministrazioni che svolgono attività simili.

Il *target* deve essere:

- definito, cioè si devono evitare definizioni generiche e non univoche;
- misurabile;
- raggiungibile.

Il *target* tiene conto della complessità dell'attività a cui l'obiettivo si riferisce in base ad una metodologia definita dall'amministrazione per individuare la complessità di tali attività.

L'amministrazione sceglie gli **obiettivi**, gli **indicatori** ed i **target**, in modo da consentire la formazione della graduatoria delle performance individuali attraverso i risultati conseguiti.

2.2.2. SCHEMI DI SVILUPPO DI INDICATORI E TARGET

Il processo di definizione degli indicatori e dei *target* segue l'iter descritto di seguito:

- Individuazione obiettivi strategici e operativi;
- Associazione di uno o più indicatori per i quali devono essere definite le modalità di calcolo e le fonti di dati;
- Associazione di un *target*.

Nelle tabelle seguenti sono riportate le schede per l'individuazione degli indicatori e gli schemi di sviluppo di indicatori e *target* come proposto nella Delibera CiVIT n. 89/2010:



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 13 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Tabella: 1

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Ciascun indicatore deve essere testato in termini di fattibilità informativa e di qualità.

Tabella: 2

Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore "n"
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 14 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Tabella: 3

Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		

Per ciascun *target* è necessario condurre un *test* che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo. Il *test* sulla qualità può basarsi sulle variabili indicate nella tabella seguente.

Tabella 4

Test della qualità del target

Strategia	Questo target è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo target è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo target attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo target stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo target?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo target?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo target?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo target?
Accettazione	Il target assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo target?

2.2.3. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

La disponibilità di un sistema gestionale integrato e informatizzato in grado di acquisire i dati necessari alla misurazione e valutazione della performance, è uno dei fattori qualificanti per il funzionamento del Sistema.

Attualmente in ASI è presente un sistema articolato in una serie di procedure manuali e database gestionali non integrati. Si raccomanda metodologicamente di sviluppare e implementare un sistema integrato di



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 15 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

pianificazione, monitoraggio e controllo capace di integrare i sistemi informativi esistenti, completo di sistema documentale.

Il sistema integrato, a regime, dovrà consentire il monitoraggio del ciclo di gestione della performance di cui al Decreto attraverso l'accesso alle informazioni sulla pianificazione, sulla gestione, sul controllo e sulla valutazione delle risorse.

2.2.4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Stralcio art. 4 del Decreto, comma 1 e 2:

“... ”

“1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

...”

Nel calendario degli adempimenti, doc. n. EL-OIV-2012-002 (allegato), sono stati associati a ciascuna fase del ciclo di gestione della performance (art. 4 del Decreto, comma 2), gli adempimenti in ASI, i soggetti responsabili della loro esecuzione e la relativa pianificazione (vedi il capitolo 5).

I soggetti responsabili degli adempimenti definiscono una pianificazione puntuale degli adempimenti, laddove non definito dalla normativa, coerentemente con le altre fasi del ciclo e con la programmazione delle attività, finanziaria e di bilancio.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance, ai sensi dell'art. 7, comma 2 del Decreto è (segue stralcio):

“... ”

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

...”

La delibera CiVIT n. 123 del 2010 specifica che all'OIV compete anche la proposta di valutazione annuale dei soggetti ai quali l'Organo di indirizzo politico amministrativo ha assegnato gli obiettivi.

Tutte le fasi del ciclo devono essere gestite secondo i criteri di trasparenza.

2.3. TRASPARENZA DEL SISTEMA

I principali elementi che garantiscono la trasparenza del Sistema e la sua applicazione sono:



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 16 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

1. adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del Sistema;
2. pubblicazione sul sito istituzionale del Sistema, del Piano della Performance e della Relazione sulla Performance;
3. definizione di obiettivi specifici in materia di trasparenza nel piano della performance;
4. formazione rivolta al personale in materia di gestione della performance;
5. realizzazione delle giornate della trasparenza per presentare il piano triennale della performance e della relazione sulla performance agli *stakeholder*;
6. interazione con gli *stakeholder* interni ed esterni;
7. predisposizione del bilancio sociale dell'ASI.

Relativamente al punto 6, attualmente si utilizza il "Distretto Virtuale della finanza integrativa di ASI", che offre un'interfaccia web a tutti gli attori del settore per interagire con i propri contributi.

Altre modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* sono:

- organizzazione di incontri con le principali categorie;
- iniziative specifiche come il *Concurrent Engineering* che prevede il coinvolgimento degli *stakeholder* sin dalla fase concettuale degli studi di fase di pre-fattibilità di definizione delle missioni spaziali;
- *social network*;
- iniziative dell'OIV.

Relativamente al punto 7, l'ente predispone il bilancio sociale al fine di "rendicontare" ed accrescere la fiducia dei cittadini nei confronti dei policy makers, tenendo conto, ad esempio, della direttiva emanata dal Dipartimento della funzione pubblica il 17 febbraio 2006 e pubblicata in G.U. 16 marzo. 2006 n. 63, concernente le linee guida sulla rendicontazione sociale nelle pubbliche amministrazioni e/o di altre linee guida in materia adeguate alla specificità dell'ente.

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 fasi successive:

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

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 pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale dell'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 8, dello stesso Decreto;
- devono essere avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (*stakeholder* esterni) 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 e delibera n. 3 del 2012.

2.4. RILEVAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV effettua indagini conoscitive (anonima e a campione) sullo stato di benessere organizzativo in ASI, tenendo conto del ruolo del Comitato unico di garanzia (di seguito CUG) dell'ASI per le pari opportunità, la



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 17 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, coerentemente con quanto previsto dall'art.14, comma 5, del Decreto "L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione" nonché dalle delibere della CiVIT collegate in materia.

I risultati dell'indagine conoscitiva contribuiscono all'individuazione delle aree in cui investire al fine del miglioramento della performance dell'ente, attraverso un confronto con gli *stakeholder* interni (e.g. personale ecc..).

2.5. PARI OPPORTUNITA'

Nel processo di miglioramento del Sistema (vedi §. 2.6) il tema delle pari opportunità deve essere integrato nel ciclo di gestione della performance.

L'amministrazione individua nel tempo obiettivi, indicatori e *target* connessi alle dimensioni delle pari opportunità (genere, disabilità, etnia, gruppo sociale) sia nei processi decisionali e di pianificazione sia nella fase di valutazione, attraverso la contestualizzazione delle indicazioni contenute nella delibera n. 22/2011 della CiVIT.

2.6. IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA

L'attuazione del Sistema in ASI avviene con un approccio graduale definito dall'amministrazione nel triennio di riferimento, nel rispetto degli obblighi di Legge.

L'aggiornamento del Sistema rappresenta una proposta metodologica prodromica alla fase di regime del Sistema. A regime, l'aggiornamento è a cura dell'amministrazione (delibera CiVIT n. 1 del 2012).

L'amministrazione fornisce all'OIV la pianificazione e lo stato di avanzamento delle attività nell'attuazione del Sistema.

Il sistema, a regime, deve rappresentare le fasi, i tempi e le modalità operative definitive applicate dall'ente per la misurazione e valutazione della performance.

Stralcio dell'art. 14 comma 4 del Decreto:

"...

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

a) *monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;*

b) *comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;*

..."

Il monitoraggio ha lo scopo principale di verificare l'adeguatezza del Sistema rispetto al contesto strategico, gestionale e organizzativo dell'ente, tramite un'analisi sulla sua corretta applicazione, al fine di assicurare, in particolare, la valorizzazione del merito e della professionalità, nel rispetto del principio della trasparenza, dell'integrità e delle pari opportunità.

Gli aggiornamenti del Sistema a cura dell'amministrazione sono gestiti nel rispetto di quanto definito nel Decreto e nelle delibere CiVIT ad esso collegate. In particolare l'amministrazione:



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 18 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- prevede incontri periodici con l'OIV per riscontri metodologici e per eventuali approfondimenti sulle risultanze dell'attività di monitoraggio e *auditing*;
- comunica all'OIV le proposte di aggiornamento, collegandole ai parametri di efficienza, efficacia e economicità, nel rispetto dei vincoli di Legge e delle delibere CiVIT ad essa collegate, del principio della trasparenza, dell'integrità e delle pari opportunità;
- documenta la proposta con la mappatura delle attività da implementare al Sistema, con l'indicazione dei tempi, degli attori, dei ruoli e delle responsabilità.

3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La finalità del sistema è di migliorare la *public governance* dell'ente, ossia l'insieme di relazioni tra le dimensioni culturali ed organizzative, con lo scopo di realizzare una serie di regole formali ed informali, strutture e processi, che svolgano un'attività di coordinamento tra i diversi attori interessati ad un risultato all'interno di un contesto di rete, che migliori la capacità di sviluppo e gestione di partnership nella rete degli enti della PA e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

Il suggerimento di adottare il CAF è rafforzato dall'attenzione che la metodologia ripone nella costruzione e nella gestione di una buona *public governance*, attraverso la valutazione delle performance gestionali e l'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile.

Per le indicazioni e il supporto di carattere metodologico ai fini dell'applicazione del CAF, si rinvia al sito web <http://www.eipa.eu/> dove è anche disponibile la versione aggiornata, in lingua italiana, del manuale.

La misurazione della performance organizzativa non può prescindere dal processo di definizione degli *outcome* per l'individuazione degli obiettivi strategici il cui processo decisionale deve tener conto degli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto.

3.1. PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OUTCOME

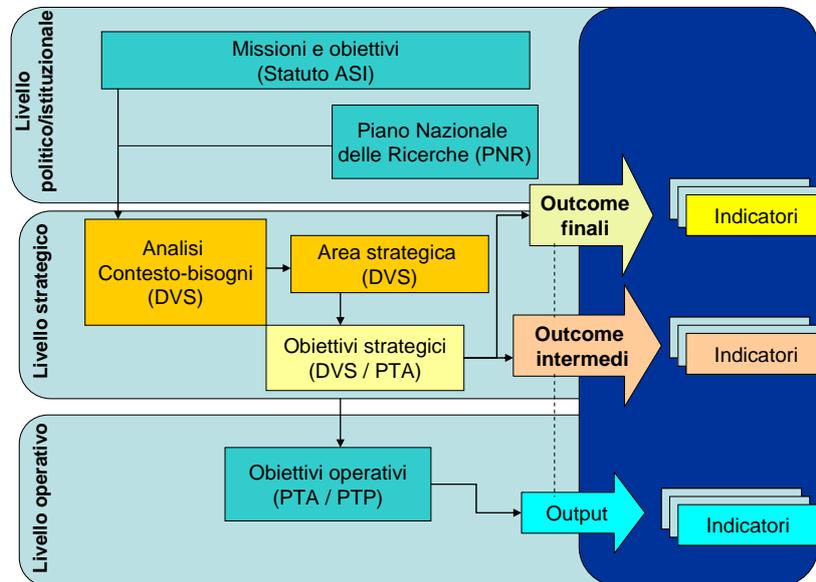
L'organo di indirizzo politico individua gli impatti attesi (*outcome* finali), definisce gli obiettivi strategici e individua i risultati attesi (*outcome* intermedi) e i relativi indicatori di rilevanza e di efficacia strategica (vedi §.2.2). La formulazione degli obiettivi strategico-programmatici tiene conto degli ambiti della performance organizzativa di cui all'art. 8 del Decreto.

Gli indicatori e gli *outcome* a cui si riferiscono gli obiettivi strategico-programmatici sono descritti nel DVS e nel PTA (pubblicati sul sito web dell'ASI).

Di seguito sono rappresentate la catena logica di definizione degli outcome (schema n. 1) e gli elementi chiave (schema n. 2) che concorrono alla loro individuazione (Delibera CiVIT n.89/2010).

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Schema n. 1



Schema n. 2

Stakeholder e area strategica di riferimento	Descrizione dell'outcome finale	Indicatore dell'outcome finale	Ambito Art. 8 Decreto	Obiettivi strategici	Outcome intermedio	Indicatore outcome intermedio	Output
Elementi del processo decisionale per la definizione degli obiettivi strategici				Elementi del processo decisionale per la definizione degli obiettivi operativi			

3.2. IL MODELLO DEL COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

Per la valutazione della performance organizzativa si suggerisce all'ente di applicare il modello del *Common Assessment Framework* (di seguito CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) adattandolo alle caratteristiche e alle esigenze dell'ASI.

Il CAF è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato al modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello Speyer della *German University of Administrative Sciences*. Si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi.

Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

I fattori che suggeriscono l'adozione per l'ASI della metodologia "CAF", rispetto ad altri modelli, sono:

- la realtà organizzativa dell'ente;
- la bassa complessità di applicazione della metodologia e la sua facile personalizzazione e implementazione;
- la possibilità di confrontare i risultati con altre amministrazioni pubbliche, nazionali ed internazionali, per favorire la crescita e lo sviluppo di una rete tra gli enti pubblici italiani che operano in settori simili, al fine di sviluppare una "best practice" condivisa.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

3.2.1. METODOLOGIA

Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance. Il modello consiste in una *griglia di autovalutazione* che è concettualmente simile ai principali modelli di TQM, all'EFQM in particolare, ma è concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico di cui prende in considerazione le peculiarità.

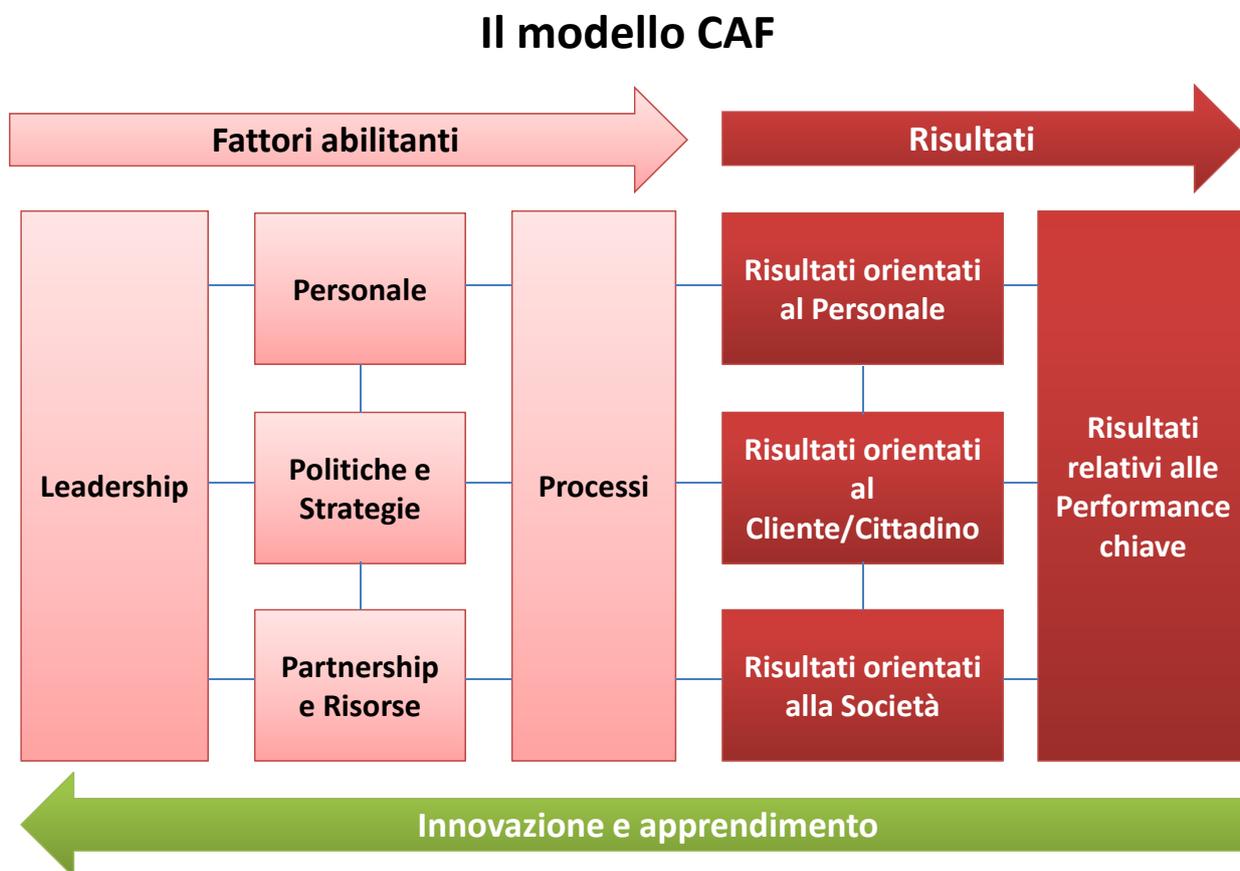
Il CAF ha quattro scopi principali:

- Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente Plan-Do al ciclo "Plan - Do - Check - Act" pienamente integrato;
- Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento;
- Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità;
- Facilitare il *bench - learning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale.

La figura 3 illustra i nove criteri suddivisi tra fattori abilitanti e risultati.

Figura: 3





SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 21 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

La personalizzazione del modello al contesto a cui si applica, deve rispettare i suoi elementi costitutivi: nove criteri, ventotto sottocriteri e il sistema di punteggio.

Il CAF è uno strumento di miglioramento continuo, che fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere (impatti e risultati) e le relative pratiche;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni (creazione di reti);
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

Le risultanze del modello CAF contribuiscono all'individuazione delle azioni di miglioramento e degli obiettivi organizzativi da assegnare alle UO di primo e di secondo livello.

3.3. APPLICAZIONE DEL MODELLO ALL'ASI: COLLEGAMENTO TRA AMBITI, OBIETTIVI E INDICATORI

L'amministrazione, nella fase di definizione degli obiettivi collegati alla performance organizzativa, (e quindi degli indicatori e *target* collegati) tiene conto delle dimensioni del modello CAF e collega gli obiettivi a ciascun ambito di misurazione e valutazione delle performance organizzativa di cui all'art. 8 del Decreto, al fine di misurare il contributo delle unità organizzative alla formazione delle performance organizzativa.

Di seguito sono riportati (tabella n.5) i raccordi da implementare tra i nove criteri principali del CAF, gli ambiti, gli obiettivi delle unità organizzative e i rispettivi indicatori.

Tabella 5 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Criteri CAF	Ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2010	Obiettivi delle UO	Indicatori di:				
			INPUT	PROCESSO	OUTPUT	RISULTATI (outcome intermedi)	OUTCOME
Politiche e strategie; Risultati performance chiave	"a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività"			⊗			⊗
Leadership; Risultati relativi alla performance chiave	"b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse"			⊗	⊗	⊗	
Risultati orientati alla società / al cittadino / al cliente	"c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive"			⊗	⊗	⊗	
Personale; Processi	"d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione interna e delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi"			⊗	⊗		



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 22 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Criteri CAF	Ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2010	Obiettivi delle UO	Indicatori di:				
			INPUT	PROCESSO	OUTPUT	RISULTATI (outcome intermedi)	OUTCOME
Partnership e risorse	"e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi"			⊗	⊗	⊗	
Processi; Partnership e risorse	"f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi"		⊗	⊗			
Processi; Risultati cittadino e Risultati società; Risultati relativi alla performance chiave	"g) la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati"			⊗	⊗	⊗	
Personale; Risultati relativi al personale	"h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità"			⊗	⊗		

L'amministrazione, in base alle risultanze dell'applicazione del CAF, predispone il piano delle azioni di miglioramento con le relative priorità, per l'individuazione e assegnazione alle UO dei relativi obiettivi organizzativi, che sono funzionali al raggiungimento della performance organizzativa della struttura (ASI).

Gli obiettivi sono associati agli ambiti e assegnati alle unità organizzative secondo un processo a cascata e di condivisione.

Obiettivi, indicatori e *target* sono individuati conformemente ai criteri indicati nel 2 capitolo del Sistema.

Relativamente al penultimo ambito della tabella n. 5, si ricorda che l'amministrazione opera in un'ottica di miglioramento continuo della performance organizzativa attraverso il monitoraggio, per ottimizzare i costi e migliorare la qualità dei servizi pubblici erogati e per rispondere alle aspettative dei diversi portatori di interesse (*stakeholder* interni ed esterni). A tal fine si raccomanda di individuare indicatori di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati in linea con la metodologia di cui alla delibera n. 88 del 2010 della CiVIT e n. 3 del 2012.

4. PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. METODOLOGIA

Il Sistema è basato sulla declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi (vedi § 2.2), secondo un **processo a cascata** di assegnazione.

Il Sistema consente di:

- valutare il contributo individuale rispetto agli obiettivi di cui all'art. 5, comma 1, del Decreto. Segue stralcio "Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla Legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa."
- individuare e comunicare ai soggetti interessati le aree di miglioramento al fine di tendere al miglioramento della performance individuale e dell'ente (organizzativo);



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 23 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- premiare il merito;
- sviluppare il benessere organizzativo;
- stimolare una gestione delle risorse umane adeguata alle esigenze dell'ente e rivolta al loro sviluppo professionale.

Il processo di assegnazione degli obiettivi fa perno sulla condivisione degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, attraverso un processo di negoziato tra "valutatore" (di seguito anche superiore gerarchico) e "valutato".

Gli obiettivi assegnati sono oggetto di monitoraggio in corso di esercizio al fine di consentire di rinegoziare gli obiettivi, nel caso in cui si siano modificate le condizioni iniziali (risorse, tempi e contesto strategico/operativo) con un impatto significativo sulla disponibilità e sulla gestione delle risorse.

La performance individuale sintetizza il risultato della valutazione:

- degli obiettivi di risultato (**performance di risultato**);
- degli obiettivi di comportamento (**performance di comportamento**) collegati alle competenze/comportamenti assunti dall'unità di personale Dirigente e non Dirigenziale, nello svolgimento delle attività.

Le valutazioni sono effettuate dal personale Dirigente e motivate per iscritto.

La performance del personale Dirigente risulta come combinazione pesata della sua performance di comportamento, della performance di risultato sugli obiettivi non declinabili e della performance di risultato sugli obiettivi declinabili. Quest'ultima è collegata esclusivamente alla performance di risultato dei suoi collaboratori.

L'articolo 9 del Decreto introduce gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale. Segue stralcio dell'art.9, comma 1 e 2:

"...

1. "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art.7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

"..."

Alla luce dell'art. 9 del Decreto gli obiettivi da assegnare al personale Dirigente e al personale non Dirigenziale (di seguito obiettivi individuali) possono essere distinti:

a) per il personale Dirigente:

Obiettivi di risultato

- Obiettivi organizzativi: declinabili ai suoi collaboratori e relativi alla struttura, inclusi quelli di cui alla tabella n.5 al capitolo 3;
- Obiettivi di gruppo: obiettivi declinabili collegati alle attività condivise (vedi § 4.4.1);
- Obiettivi individuali specifici: obiettivi individuali non declinabili;

Obiettivi di comportamento

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- Obiettivi di comportamento relativo alle competenze professionali (vedi § 4.5);
- Obiettivi di comportamento collegato alla capacità di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori (vedi § 4.5.1.1).

b) per il personale non Dirigenziale:

Obiettivi di risultato

- Obiettivi organizzativi: relativi alla contribuzione alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- Obiettivi di gruppo specifici (vedi § 4.4.1);
- Obiettivi individuali specifici;

Obiettivi di comportamento

- Obiettivo di comportamento relativo alle competenze professionali (vedi § 4.5).

Il ruolo¹ del valutato in seno all'organizzazione incide sul calcolo per la determinazione della performance individuale, coerentemente con le percentuali riportate nella tabella n. 6. Il peso percentuale degli obiettivi di risultato è direttamente collegato alla complessità e alle responsabilità associate al ruolo.

L'ente, nel confronto con gli *stakeholder* interni (e.g. sindacati), definisce i pesi e il numero delle categorie (nella fattispecie A, B e C), e la loro corrispondenza con i ruoli, profili e i livelli dei dipendenti presenti in ASI.

Tabella n. 6 dell'incidenza del ruolo sulla performance

Misurazione e valutazione della performance individuale		
OBIETTIVI DI RISULTATO	CATEGORIA	OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO
10 %	Dipendenti fascia C	90 %
30 %	Dipendenti fascia B	70 %
50 %	Dipendenti fascia A	50 %
70 %	Resp. di UO	30 %
90 %	Resp. di Direzione	10 %
100 %	D G	0 %

¹ Ruolo inteso quale complesso di funzioni, attività, incarichi assegnati secondo la posizione nella macro organizzazione.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 25 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

4.2. CASCADING DEGLI OBIETTIVI

L'individuazione e pianificazione degli obiettivi operativi avviene secondo un processo di assegnazione a cascata attraverso la negoziazione e condivisione tra il valutato e il valutatore.

Il Consiglio di amministrazione (stralcio dell'art. 7 comma 2 dello Statuto ASI):

“...
“o) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione sia del Piano Triennale della Performance e della Relazione a detto piano conseguente di cui di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sia del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ...”
“p) definisce gli obiettivi individuali annuali, di cui agli artt. 5 e 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che dovranno essere assegnati al Direttore Generale affinché detti obiettivi vengano inclusi nella proposta di Piano triennale della Performance di cui di cui all' articolo 10, comma 1, lettere a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

...”

Il Direttore Generale, compatibilmente con l'articolo 7 dello Statuto, attiva il processo di individuazione, pianificazione e assegnazione a cascata degli obiettivi con il coinvolgimento dei dirigenti/responsabili di unità organizzativa di primo livello della struttura organizzativa.

I dirigenti/responsabili di unità organizzativa di primo livello, compatibilmente con l'articolo 7 dello Statuto, attivano il processo di individuazione, pianificazione e assegnazione a cascata degli obiettivi con il coinvolgimento dei responsabili di unità organizzativa di secondo livello.

I responsabili di unità organizzativa di secondo livello attivano il processo di individuazione, pianificazione e assegnazione a cascata degli obiettivi con il coinvolgimento dei loro diretti collaboratori (unità di personale assegnate all'unità organizzativa).

Gli obiettivi operativi individuali sono identificati anche in relazione agli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto ai fini della valutazione della performance organizzativa, e nel rispetto dell'art. 5, comma 2 del Decreto e dei criteri di cui ai capitoli 2 e 3 del Sistema.

L'amministrazione elabora una mappa dei rischi collegati agli obiettivi individuali, nella fase della loro identificazione e pianificazione, e svolge un'analisi della fonte di provenienza dei rischi (*risk driver*) che possono compromettere la realizzazione degli obiettivi pianificati; ciò al fine di prevedere azioni (ad esempio definizione di nuovi processi e/o procedure) volte alla mitigazione del rischio (*mitigation strategies*) e/o azioni correttive necessarie.

La metodologia di mappatura dei rischi può articolarsi nelle seguenti fasi:

1. Identificazione dei rischi (ad esempio con approccio “*risk based*” o “per processi”);
2. Classificazione dei rischi;
3. Individuazione dei “*risk driver*” e delle interrelazioni tra rischi;
4. Definizione dei “*risk indicator*” (parametri che permettono la descrizione, gestione e misurazione dei rischi);
5. Identificazione delle “*mitigation strategies*” e dei controlli.

4.3. MAPPA DI INTERRELAZIONE LOGICA DEGLI OBIETTIVI

La mappa di interrelazione logica è elaborata dall'amministrazione e ha lo scopo principale di:

- evidenziare il grado di interrelazione tra gli obiettivi, indicatori e *target*;
- favorire la trasparenza e la coerenza del processo a cascata della loro individuazione e assegnazione.

La mappa include gli obiettivi di risultato (§ 4.1) di tutto il personale.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 26 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

L'amministrazione in corso d'anno procede alla revisione e all'aggiornamento della mappa, in linea con il Piano delle Performance (e.g. inserimento di nuovi obiettivi e/o cancellazione di obiettivi).

L'insieme degli obiettivi costituisce un sistema reticolare, necessario per la verifica del processo "end to end", dove risulta chiaro il collegamento funzionale di ciascun obiettivo con quello/i collegato/i.

I requisiti degli obiettivi dovrebbero essere di due tipi:

- *key performance indicator*: rappresentativo ed espressione dello stato di efficienza e/o di efficacia di una attività o di un processo (è sintesi dello stato di salute delle attività/processi collegati);
- *key performance driver*: "qualificante" per la valutazione della performance perché riconduce alle attività, la cui gestione consente un impatto significativo diretto o indiretto sulla realizzazione degli obiettivi di cui all'art. 5 del Decreto e quindi sui risultati attesi.

Nella mappa di interrelazione logica, per ciascun obiettivo, si deve poter evincere:

- la tipologia di attività che lo genera:
 - dal punto di vista della contribuzione al risultato
 - o tecnico-realizzativa: attività strettamente collegate ai prodotti e servizi istituzionali tipici dell'organizzazione
 - o di supporto: attività necessarie alla realizzazione delle attività tecnico-realizzative
 - o di controllo: attività svolte in diretta esecuzione dei processi e delle procedure di controllo interno di primo e secondo livello (controllo di qualità, controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, *auditing*, ecc... - questa voce facoltativamente può essere raggruppata alle attività di supporto)
 - dal punto di vista gestionale
 - o ripetitiva
 - o non ripetitiva
 - dal punto di vista organizzativo
 - o condivisa tra unità organizzative (l'amministrazione stabilisce se tra unità organizzative di primo livello e/o di secondo livello)
 - o non condivisa, quando l'input, il processo e l'output sono gestiti internamente alla stessa unità organizzativa (di primo livello e/o di secondo livello)
- la descrizione dell'attività con l'indicazione degli eventi associati che contraddistinguono l'inizio e la fine;
- la complessità alta, media e bassa dell'attività: una stessa attività può avere stessi obiettivi, ma con complessità diverse a cui vanno attribuiti *target* diversi. Si suggerisce all'amministrazione di dotarsi di una procedura per la determinazione del livello di complessità delle attività. Fattori che aumentano la complessità sono, ad esempio: quelli strategici, organizzativi (rapporto tra le unità di personale dell'UO rispetto al numero delle attività da svolgere assegnate all'UO), gestionali (la quantità di risorse impiegate per la realizzazione delle attività), il numero di unità organizzative di primo livello (UO I°Liv) che condividono una stessa attività (Es.: 1 UO I°Liv = complessità bassa - più di una UO I°Liv = complessità media/alta), numero delle attività non ripetitive;
- la relazione tra gli obiettivi;
- l'indicatore, ai sensi del presente Sistema (vedi il capitolo 2);
- il *target* associato all'obiettivo: il *target* deve tener conto della complessità alta, media e bassa delle attività a cui si riferisce ed è compreso tra il valore massimo e minimo dell'indicatore;
- la scala di corrispondenza tra il risultato dell'indicatore dell'obiettivo e il punteggio di performance (tasso percentuale di raggiungimento dell'obiettivo rispetto al *target*); in particolare per ciascuno obiettivo deve essere specificato se il punteggio di performance varia da un minimo di zero ad un massimo di cento (funzione continua) o se valgono solo zero e cento (obiettivo non raggiunto/obiettivo raggiunto - funzione discreta). L'amministrazione per ciascun indicatore individua il valore massimo e il valore minimo;



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 27 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- collegamento degli obiettivi operativi assegnati con gli obiettivi strategico-programmatici (di cui all'art. 5 del Decreto) gli *outcome* e le aree strategiche di *outcome* come indicatore della coerenza del processo di "cascading";
- collegamento tra gli obiettivi organizzativi assegnati alle UO e gli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto (vedi tabella n. 5) per la misurazione e il raccordo con la performance organizzativa;
- l'indicazione di una competenza (o della tipologia di competenza - vedi dizionario delle competenze) suggerita e collegata alla realizzazione dell'attività di cui all'obiettivo oggetto di valutazione della performance individuale.

La mappa potrebbe essere utilizzata anche a consuntivo per avere il quadro completo dei risultati che dalla singola unità di personale "risalgono" a livello di ente per aggregazione successiva.

4.4. OBIETTIVI DI RISULTATO : FASI, TEMPI E MODALITÀ

Ciascun superiore gerarchico assegna gli obiettivi ai propri collaboratori, attraverso un processo di analisi e condivisione. Il numero degli obiettivi deve essere limitato (e.g. da 1 a 5) e tener conto del ruolo e delle competenze professionali di ciascuno, entro i termini previsti dalla pianificazione dell'amministrazione.

In caso di non accettazione degli obiettivi del collaboratore, vedi il capitolo 6 sulle procedure di conciliazione.

In fase di assegnazione degli obiettivi si deve anche tener conto degli strumenti (risorse) e/o dei requisiti necessari per il loro conseguimento.

Per ogni obiettivo assegnato al collaboratore è associata la sua priorità relativa rispetto agli altri obiettivi (fattore di priorità relativa).

La priorità è determinata:

- dalla tipologia di obiettivo (organizzativo, di gruppo ed individuale specifico);
- dalla rilevanza dell'attività collegata agli obiettivi strategico-programmatici di cui all'art. 5 del Decreto;
- dalla qualità e quantità delle risorse impiegate;

Nel caso di un aggiornamento degli obiettivi, questi dovranno tener conto delle priorità sopra richiamate.

Il *target* assegnato dovrà anche tener conto della complessità delle attività a cui gli obiettivi si riferiscono.

Gli obiettivi possono essere declinabili o non declinabili ai propri collaboratori. La percentuale di declinazione è calcolata in funzione del carico di lavoro relativo assegnato al collaboratore; nel caso di obiettivi non declinabili la percentuale è pari a zero %.

Per l'assegnazione degli obiettivi vedi le schede obiettivo allegata alla scheda di performance del personale non Dirigenziale (MO-OIV-2012-004) e del personale Dirigente (MO-OIV-2012-005).

4.4.1. OBIETTIVI DI GRUPPO

Sono obiettivi di gruppo quelli collegati alle attività condivise tra più unità organizzative (ad esempio progetti a cui concorrono più unità) e alle attività di comitati, di commissioni e/o di gruppi di lavoro.

L'amministrazione stabilisce i criteri per l'identificazione degli obiettivi di gruppo, stabilendo se la condivisione delle attività riguarda solo unità di primo livello e/o di secondo livello, e il limite minimo del fattore di condivisione per classificare un obiettivo come obiettivo di gruppo.

La loro valutazione compete ad un soggetto valutatore designato dall'amministrazione (ad esempio il valutatore per le attività condivise può essere il responsabile di processo, mentre per i gruppi di lavoro, comitati e/o commissioni può essere il soggetto che li ha nominati o un suo designato).



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 28 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

La scelta dell'indicatore deve poter valorizzare il lavoro effettivamente svolto da ciascun partecipante all'attività condivisa, rispettando il criterio della valorizzazione del merito individuale in quanto elemento essenziale per il raggiungimento del risultato di gruppo.

La percentuale di condivisione tiene conto:

- o della qualità e quantità relative alle risorse impiegate dall'UO rispetto alle altre UO partecipanti all'obiettivo di gruppo;
- o della rilevanza dell'attività collegata agli obiettivi strategico-programmatici di cui all'art. 5 del Decreto.

La percentuale di condivisione così definita incide in modo direttamente proporzionale al fattore di priorità da assegnare all'obiettivo di gruppo.

L'amministrazione stabilisce se devono essere valutati solo gli obiettivi di risultato e/o quelli di comportamento (ad esempio nel caso di attività distribuite su più anni, come le commissioni di collaudo, gruppi di lavoro, comitati, si può decidere di valutare annualmente solo i comportamenti, rinviando alla fine delle attività la valutazione dell'obiettivo di risultato).

4.4.2. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DIRIGENTE

Nella scheda obiettivo del personale Dirigente, allegata alla scheda di performance, sono indicati in particolare:

- il fattore di priorità dell'obiettivo;
- la percentuale declinabile del suo obiettivo ai suoi collaboratori. Nel caso di obiettivi specifici individuali la percentuale è pari a zero %;
- la percentuale di condivisione nel caso di obiettivi di gruppo (scheda obiettivo MO-OIV-011-002 allegata alla scheda di performance).

La relazione tra le priorità degli obiettivi è descritta di seguito:

$$p_1 \geq p_2 > p_3; \quad p_3 \leq \approx 20 \% \text{ (valore raccomandato)}$$

$$p_1 + p_2 + p_3 = 100$$

dove:

p_1 = priorità dell'obiettivo di contribuzione alla performance di struttura (obiettivo organizzativo)

p_2 = priorità dell'obiettivo di gruppo

p_3 = priorità dell'obiettivo specifico individuale

4.4.3. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Nella scheda obiettivo allegata alla scheda di performance del personale non Dirigenziale sono indicati in particolare:

- il fattore di priorità dell'obiettivo;
- la percentuale di declinazione dell'obiettivo assegnato al collaboratore rispetto all'obiettivo dell'unità organizzativa a cui è collegato;
- la percentuale di condivisione dell'obiettivo di gruppo specifico.

La relazione tra le priorità degli obiettivi è descritta di seguito:



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 29 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

$$p_1 \geq p_2 > p_3; \quad p_3 \leq \approx 40 \% \text{ (valore raccomandato)}$$
$$p_1 + p_2 + p_3 = 100$$

dove:

p_1 = priorità dell'obiettivo di contribuzione alla performance di unità (obiettivo organizzativo)

p_2 = priorità dell'obiettivo di gruppo specifico

p_3 = priorità dell'obiettivo specifico individuale

4.4.4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio degli obiettivi, nella fase iniziale di implementazione del Sistema, è svolto dal valutatore almeno semestralmente.

Si raccomanda l'implementazione di un sistema di gestione integrato informatizzato, al fine di consentire un monitoraggio efficace più frequente.

Se durante il monitoraggio dovesse emergere che alcuni obiettivi (individuali e/o di gruppo) non sono in linea con l'andamento previsto o si sono modificate le condizioni iniziali in modo significativo, il valutatore informa tutti i soggetti coinvolti nelle attività e con gli obiettivi collegati.

Il mancato monitoraggio da parte del valutatore può pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi dei suoi collaboratori e di conseguenza può influenzare la sua performance individuale.

4.4.5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Dato il collegamento tra obiettivo, indicatore, *target* e scala di corrispondenza di cui alla mappa di interrelazione logica degli obiettivi (§ 4.3), la performance realizzata per ciascun obiettivo è calcolata rapportando, in termini percentuali, il valore espresso dall'indicatore dell'obiettivo al *target* definito per l'obiettivo. Si riporta la formula per la misurazione della performance dell'obiettivo in funzione dell'indicatore dell'obiettivo e del *Target*.

$$\text{Indicatore dell'obiettivo } y = f(x) = R_y$$

$$R_y m \text{ (valore minimo)} \leq R_y \text{ (risultato dell'indicatore)} \leq R_y M \text{ (valore massimo)}$$

$$T = \text{Target}$$

$$R_y m \leq T \leq R_y M$$

$$\text{Performance dell'obiettivo} = P = f(R_y, T) \times 100$$

Secondo la scala di corrispondenza di cui alla mappa degli obiettivi la funzione $f(x)$ può essere:

«continua»:

la performance P può variare da un minimo ad un massimo

$$\text{(minima performance)} \quad 0\% \leq P \leq 100\% \text{ (massima performance raggiungibile)}$$

oppure

«discreta»:

il punteggio di performance indica se l'obiettivo è stato raggiunto o non è stato raggiunto

$$P = 100\% \Rightarrow \text{obiettivo raggiunto}$$

$$P \neq 100\% \Rightarrow \text{obiettivo non raggiunto}$$

Le valutazioni possono essere calcolate utilizzando il Modulo elettronico (MO-OIV-2012-006 - vedi allegato).



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 30 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

La performance ottenuta viene moltiplicata per il fattore di priorità (peso %) per ottenere la performance pesata dell'obiettivo. L'operazione è ripetuta per tutti gli obiettivi.

La somma delle performance pesate definisce la performance individuale di risultato.

Ciascun punteggio di performance individuale di risultato è associato ad un intervallo percentuale, collegato ad una scala di sei possibili punteggi di performance per il raccordo con il modello CAF (vedi appendice A).

Il processo di valutazione è svolto secondo i criteri di trasparenza e uniformità.

4.4.5.1. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

La misurazione e valutazione del Dirigente è coerente con l'art. 9, comma 1 del Decreto e si calcola con la seguente formula (vedi scheda di calcolo MO-OIV-2012-006):

$$P_{r-dir} = [(p_1)(P_{ctr}) + (p_2)(P_{gr})] + (p_3)(P_{spc}) + (P_{diff_v})(p_4)(P_{r-per})$$

Legenda

P_{r-dir} = performance di risultato del responsabile di unità organizzativa
 P_{ctr} = performance obiettivo di contribuzione alla performance della struttura (obiettivo organizzativo)
 P_{gr} = performance obiettivo di gruppo
 P_{spc} = performance obiettivo specifico individuale
 P_{diff_v} = valutazione della capacità del personale Dirigente di differenziare la valutazione dei suoi collaboratori (Fattore di attenuazione - vedi § 4.5.1.1)
 P_{r-per} = performance di risultato del personale di afferenza all'unità organizzativa
 p_1 = priorità dell'obiettivo di contribuzione alla performance di struttura
 p_2 = priorità dell'obiettivo di gruppo
 p_3 = priorità dell'obiettivo specifico individuale
 p_4 = fattore di contribuzione alla determinazione della performance del personale Dirigente

dove:

$p_1 \geq p_2 > p_3$; $p_3 \leq \approx 20\%$ (valore raccomandato)
 $p_1 + p_2 + p_3 + p_4 = 100$
 $p_4 \geq \approx 50\%$ (valore raccomandato)
 $[(p_1)(P_{ctr}); (p_2)(P_{gr})] = \text{eventuali, se sono presenti obiettivi non declinati al 100\% ai suoi collaboratori}$
 $P_{diff_v} \leq 1$

I criteri proposti nella valutazione del personale Dirigente al fine di valorizzare il suo ruolo sono:

- o la performance di risultato del personale Dirigente è in funzione della performance raggiunta dai suoi collaboratori relativamente agli obiettivi di risultato;
- o gli obiettivi specifici individuali non declinabili del personale Dirigente partecipano alla formazione della performance individuale in misura inferiore agli altri obiettivi di risultato.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 31 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

4.4.5.2. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Il personale Dirigente comunica le sue valutazioni di performance individuali ai propri collaboratori prima di trasferirle all'amministrazione, entro i termini previsti dalla pianificazione dell'amministrazione.

Di seguito è descritto il calcolo della performance (vedi scheda di calcolo MO-OIV-2012-006):

$$P_{r-per} = (p_1)(P_{ctr-uo}) + (p_2)(P_{gr}) + (p_3)(P_{spc})$$

Legenda

P_{ctr-uo} = performance obiettivo di contribuzione alla performance dell'unità organizzativa (obiettivo organizzativo nell'ambito dell'unità organizzativa)
 P_{gr} = performance obiettivo di gruppo specifico
 P_{spc} = performance obiettivo specifico individuale
 P_{r-per} = performance di risultato del personale di afferenza all'unità organizzativa
 p_1 = priorità dell'obiettivo di contribuzione alla performance di unità
 p_2 = priorità dell'obiettivo di gruppo specifico
 p_3 = priorità dell'obiettivo specifico individuale

dove:

$$p_1 \geq p_2 > p_3; \quad p_3 \leq \approx 40 \% \text{ (valore raccomandato)}$$
$$p_1 + p_2 + p_3 = 100$$

4.4.5.3. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI GRUPPO

Il soggetto valutatore (vedi § 4.4.1) trasferisce la scheda obiettivo di gruppo con le valutazioni di performance di risultato e/o di comportamento (sulla base di criteri predefiniti e condivisi) ai superiori gerarchici dei partecipanti alla realizzazione dell'obiettivo di gruppo.

Tale valutazione contribuisce in modo trasparente e uniforme alla valutazione della performance di unità e individuale, considerata la relativa priorità.

4.4.6. CASI DI NON RAGGIUNGIMENTO (PARZIALE E/O TOTALE) DEGLI OBIETTIVI

Si suggerisce all'amministrazione, dato il contesto dinamico della realtà in cui opera l'ente e considerata la valutazione dei rischi collegati agli obiettivi, di definire, preventivamente, modalità di valutazione delle performance individuali per i casi di non raggiungimento per fattori non governabili dal valutato.

Le modalità sono elaborate ispirandosi ai criteri di valorizzazione del merito e della professionalità, della trasparenza, dell'integrità e dell'uniformità di valutazione.

Esempi metodologici:

a) Caso di non raggiungimento degli obiettivi per fattori endogeni o esogeni non governabili

Sono considerate cause endogene tutti quegli eventi non governabili di origine interna all'Agenzia estranei alla gestione.

Sono considerate cause esogene tutti quegli eventi non governabili di origine esterna all'Agenzia.

Il superiore gerarchico, in tali casi, deve accertare l'effettiva esistenza delle cause endogene e/o esogene collegate al non raggiungimento parziale e/o totale degli obiettivi.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 32 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Se risultano tali cause, il dipendente in fase di valutazione deve dimostrare con comportamenti, atti e/o documenti aventi data certa, di aver gestito in modo adeguato la sequenza degli eventi e di aver svolto un'attività di monitoraggio dell'azione di cui era responsabile.

Se l'esito della verifica è positivo, il risultato dell'indicatore non si applica e al dipendente può essere assegnato un punteggio fino al 100% del raggiungimento dell'obiettivo (in funzione della significatività attribuita alla causa).

Se dall'esito della verifica risulta che il dipendente non ha svolto un'adeguata attività di monitoraggio, al dipendente può essere assegnato un punteggio inferiore al 100%.

Se dalla verifica da parte del responsabile gerarchico risulta non sussistere nessuna causa endogena e/o esogena, si applica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo definita dall'indicatore.

b) Non raggiungimento degli obiettivi per inefficienza della struttura organizzativa ASI (per obiettivi collegati ad attività condivise tra più unità Organizzative di I e II Livello)

In fase di valutazione il dipendente può dimostrare al valutatore che il non raggiungimento del suo obiettivo è collegato ad un altro obiettivo che ne ha compromesso il risultato; tuttavia deve dimostrare con comportamenti, atti e/o documenti aventi data certa, di aver gestito in modo adeguato la sequenza degli eventi e di aver svolto un'attività di monitoraggio dell'azione di cui era responsabile.

Se l'esito della verifica dell'esistenza della causa, a cura del superiore gerarchico, è positivo, il risultato dell'indicatore non si applica e al dipendente può essere assegnato un punteggio fino al 100% del raggiungimento dell'obiettivo.

Il responsabile dell'obiettivo collegato a quello del valutato e che ha causato il non raggiungimento dell'obiettivo, può ricevere un punteggio inferiore al 100% del raggiungimento dell'obiettivo, salvo che quest'ultimo dimostri che il raggiungimento del suo obiettivo sia stato compromesso, a sua volta, da un altro obiettivo collegato: in tali casi vale il criterio sopradescritto.

Le percentuali sopra riportate sono indicative e di esempio, ed è a cura dell'amministrazione la loro definizione.

4.5. OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO: FASI, TEMPI E MODALITÀ

4.5.1. ASSEGNAZIONE E MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER IL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENZIALE

Ciascun superiore gerarchico, nella fase di assegnazione degli obiettivi, effettua un'analisi del ruolo² per ciascuno dei suoi collaboratori e individua le competenze in funzione delle attività e degli obiettivi di risultato assegnati al collaboratore.

Le competenze sono individuate nel Dizionario delle competenze EL-OIV-2012-001 (Allegato). Ciascuna competenza è declinata in comportamenti.

Le competenze sono i requisiti in possesso dell'individuo per svolgere correttamente le attività relative alla posizione ricoperta e per adeguarsi ai compiti e alle mansioni previste dalla stessa: sono riferite alle capacità che il soggetto deve o dovrebbe avere per svolgere il lavoro assegnato ed è il risultato del percorso di sviluppo compiuto dal soggetto attraverso l'esperienza formativa personale e lavorativa.

In particolare la competenza professionale è costituita da attitudini, conoscenze ed esperienze che la persona non acquisisce in modo passivo, ma che accumula nel tempo attivamente. Inoltre essa non è strettamente

² Si suggerisce all'amministrazione di prevedere l'elaborazione di una mappa dei ruoli al fine di individuare le attività tipiche associate e le competenze necessarie al loro svolgimento.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

connessa ad un unico contesto o compito, ma rappresenta un potenziale trasferibile a contesti e organizzazioni diverse.

I comportamenti descritti nella scheda di ciascuna competenza esprimono la situazione ideale.

Il punteggio di performance è calcolato rapportando il comportamento posto in essere dal valutato nello svolgimento delle attività al *target*.

La situazione ideale descritta dal comportamento è il *target* atteso rispetto al quale è calcolato il punteggio di performance. L'amministrazione può stabilire un *target* atteso diverso; ad esempio il *target* può essere il raggiungimento parziale del comportamento ideale.

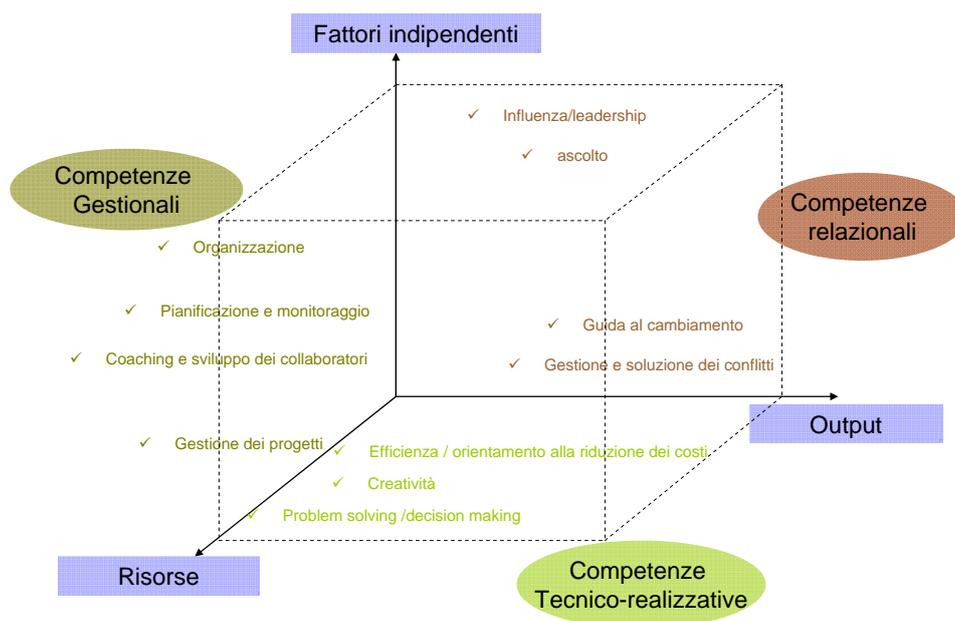
Accanto a ciascuna competenza e a ciascun comportamento deve essere indicata la priorità in termini percentuali, rispetto alle altre competenze e agli altri comportamenti.

Il superiore gerarchico individua da un minimo di 3 competenze ad un massimo di 6 competenze (inclusa la competenza relativa alla **capacità di differenziazione** per il personale Dirigente, e di cui all'art. 9, comma 1, lettera d, del Decreto) necessarie allo svolgimento delle attività, facendo riferimento alle seguenti tipologia di competenze (vedi figura n. 4):

1. tecnico-realizzative: sono le competenze necessarie a svolgere le attività strettamente collegate alla gestione di *risorse* (es.: personale, budget, ecc...) e ai prodotti e servizi istituzionali tipici dell'organizzazione (*output*);
2. gestionali: rappresentano le competenze utili alle attività strettamente collegate alla gestione delle risorse e a tutti quei *fattori indipendenti* non governabili (clienti, fornitori, *stakeholder*, ecc...);
3. relazionali: riassumono le competenze necessarie per la produzione di servizi e prodotti tenendo conto delle modalità con cui interfacciarsi e relazionarsi con le risorse e i fattori indipendenti non governabili.

Si suggerisce di individuare almeno 1 competenza per ciascuna tipologia.

Figura n. 4





SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 34 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Per ciascuna competenza presente nel dizionario sono selezionati e trasferiti nella scheda di performance solo i comportamenti oggetto di valutazione, in linea con il ruolo e con gli obiettivi di risultato assegnati al soggetto valutato.

Le competenze del dizionario descrivono i comportamenti del personale Dirigente e del personale non Dirigenziale. Il valutatore seleziona i comportamenti da assegnare in funzione della fattispecie.

Ai destinatari di obiettivi di gruppi di lavoro, comitati, commissioni, si suggerisce di assegnare la competenza "lavoro in team" di cui al dizionario delle competenze (questa si somma a quelle già assegnate dal superiore gerarchico nell'ambito dell'unità organizzativa).

Si raccomanda di assegnare al personale Dirigente la competenza "Pianificazione e monitoraggio".

Le competenze possono essere pesate in funzione della priorità assegnata (fattore di priorità): ad esempio, se sono state scelte 3 competenze: 20%, 50%, 30%.

Per l'assegnazione, la misurazione e la valutazione delle competenze si utilizzano le schede di performance allegate al presente Sistema (MO-OIV-2012-004 per il personale non Dirigenziale e MO-OIV-2012-005 per il personale Dirigente).

Si utilizzano le schede di obiettivo di gruppo allegate alla scheda di performance nel caso di competenze assegnate in relazione a obiettivi di gruppi di lavoro, comitati e commissioni.

4.5.1.1. OBIETTIVI DEI DIRIGENTI: DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Per il personale Dirigente è necessaria la competenza relativa alla "capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (art. 9, comma 1, lettera d) del Decreto). Il descrittore qualitativo del comportamento associato a tale competenza è: "formula e adotta criteri di differenziazione delle valutazioni per massimizzare il rispetto dei caratteri distintivi dei suoi collaboratori, evitando di uniformare le valutazioni al fine di non demotivare le eccellenze".

La competenza sopra descritta è valutata attraverso i seguenti indicatori:

1. il calcolo della varianza (o dello scarto quadratico medio) rispetto alla media delle valutazioni di risultato formulate per i suoi collaboratori nell'ambito dell'unità (richiesto dalla delibera CiVIT .n. 114 del 2010);
2. indice avente per oggetto il numero di risorse assegnate all'UO se applicabile e la cui identificazione e definizione è a cura dell'amministrazione.

Il peso associato al primo indicatore è maggiore di quello associato al secondo indicatore.

L'amministrazione stabilisce i valori minimi e massimi per ciascun indicatore.

Di seguito è descritta la formula (nel caso di applicazione della Varianza):

$$P_{diff_v} = f(p_v Var; p_i I_j) \leq 1$$



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 35 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Legenda

P_{diff_v} = capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori

Var = varianza (o scarto quadratico medio) rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo di riferimento per gli obiettivi di risultato

I_c = indice in funzione del numero delle risorse umane assegnate all'UO

p_v = priorità associata al risultato della varianza per la determinazione di P_{diff_v}

p_i = priorità associata al risultato di I_c per la determinazione di P_{diff_v}

dove:

$$p_v > p_i \quad p_v + p_i = 1$$

$$Var = \frac{(x_1 - \mu)^2 + (x_2 - \mu)^2 + \dots + (x_N - \mu)^2}{N}$$

Date N valutazioni di risultato formulate per i suoi collaboratori x_1, \dots, x_N di media μ

La valutazione della capacità del superiore gerarchico di differenziare i giudizi (fattore di attenuazione di cui al modulo MO-OIV-2012-006) concorre ai fini della determinazione della performance individuale di risultato del personale Dirigente, ai sensi dell'art.9 del Decreto.

Dato il ruolo di valutatore del personale Dirigente, si suggerisce all'amministrazione di prevedere periodici corsi di formazione in materia di comunicazione, misurazione e valutazione della performance.

4.5.2. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE E NON DIRIGENZIALE

Il superiore gerarchico, nella fase di valutazione, individua il tasso di raggiungimento dell'obiettivo di comportamento rispetto al *target* atteso, sulla base dei descrittori riportati nell'appendice "A" del dizionario delle competenze.

La performance di comportamento è data dalla sommatoria dei prodotti delle performance di competenze per i rispettivi pesi. La performance di competenza è data dalla sommatoria dei prodotti delle performance di comportamento individuali posti in essere per i rispettivi pesi.

Queste relazioni valgono per il personale Dirigente e non Dirigenziale.

La performance di comportamento del Dirigente è espressa dalla seguente formula:



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 36 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Performance di comportamento del personale Dirigente

$$P_{c-dir} = \sum_{i=1}^n (P_{cpz_i})(p_i)$$

Legenda

P_{c-dir} = performance di comportamento del personale Dirigente

P_{cpz_i} = performance della competenza i -esima assegnata al personale Dirigente

p_i = priorità associata alla competenza i -esima

dove:

$$P_{cpz_i} = \sum_{j=1}^n (P_{cmp_ji})(p_j)$$

Legenda

P_{cpz_i} = performance della competenza i -esima assegnata al personale Dirigente

P_{cmp_j} = performance del comportamento j -esimo osservato relativo alla competenza i -esima

p_j = priorità associata al comportamento j -esimo

$$\sum_{i=1}^n p_i = 1$$

$$\sum_{j=1}^n p_j = 1$$

La performance di comportamento del personale non Dirigenziale è espressa dalla seguente formula:

Performance di comportamento del personale non Dirigenziale

$$P_{c-per} = \sum_{k=1}^n (P_{cpz_k})(p_k)$$

Legenda

P_{c-per} = performance di comportamento del personale non Dirigenziale

P_{cpz_k} = performance della competenza k -esima assegnata al personale non Dirigenziale
(le competenze possono coincidere con quelle del personale Dirigente)

P_{cmp_y} = performance del comportamento y -esimo osservato
(i comportamenti non possono coincidere con quelli del personale Dirigente - indicazione raccomandata)

p_k = priorità associata alla competenza k -esima

dove:

$$P_{cpz_k} = \sum_{y=1}^n (P_{cmp_yk})(p_y)$$

Legenda

P_{cpz_k} = performance della competenza k -esima assegnata al personale non Dirigenziale
(le competenze possono coincidere con quelle del personale Dirigente)

P_{cmp_y} = performance del comportamento y -esimo osservato relativo alla competenza k -esima
(i comportamenti non possono coincidere con quelli del personale Dirigente - indicazione raccomandata)

p_y = priorità associata al comportamento y -esimo

$$\sum_{y=1}^n p_y = 1$$

$$\sum_{k=1}^n p_k = 1$$



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 37 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

4.6. CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il calcolo per determinare il punteggio di performance individuale si svolge come segue:

- le performance di risultato e di comportamento sono pesate per le percentuali di cui alla tabella n. 6 del Sistema;
- la somma delle performance pesate di risultato e di comportamento determinano il punteggio di performance individuale finale da trasmettere all'OIV per l'inserimento nella graduatoria di cui dell'art 19 del Decreto ai fini del sistema premiante collegato.

Il punteggio finale di performance individuale è espresso dalla seguente formula:

$$P_{ind} = (i_{Rr})(P_r) + (i_{Rc})(P_c)$$

Legenda:

P_{ind} = performance individuale

P_r = performance di risultato

P_c = performance di comportamento

i_{Rr}, i_{Rc} = percentuali di incidenza del ruolo sulla performance di risultato e sulla performance di comportamento (v. tabella 6 del Sistema)

dove:

$$i_{Rr} + i_{Rc} = 100$$

4.6.1. LA FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA E IL SISTEMA PREMIANTE

La formazione della graduatoria e il sistema premiante collegato sono connessi e successivi:

- alla elaborazione e adozione dell'ASI della relazione sulla performance di cui all'art. 10 del Decreto entro il 30 giugno di ogni anno;
- alla validazione a cura dell'OIV della relazione sulla performance ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera c), del Decreto.

La validazione, così come precisato nella delibera CiVIT n.6/2012 in consultazione (segue stralcio) "...è l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione, predisposta, ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto, dall'organo di indirizzo politico amministrativo.

La validazione da parte dell'OIV della Relazione costituisce:

- il completamento del ciclo della performance con la verifica, e la conseguente validazione, della comprensibilità, conformità, veridicità, attendibilità e completezza dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti (art. 4, comma 2, lettera f, del decreto).
- il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti. Ai sensi dell'art. 14, comma 6, del decreto, la validazione della Relazione è, infatti, condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III. Salvo l'applicazione delle conseguenze previste per singole inadempienze (artt. 10, comma 5; 11, comma 9, del decreto; art. 21 del Testo Unico sul Pubblico Impiego, D.Lgs. n. 165 del 2001)..."

All'OIV, dopo la validazione, compete la compilazione della graduatoria delle performance individuali (segue stralcio dei comma 1, 2, 3 e 4 dell'art. 19 del Decreto):

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

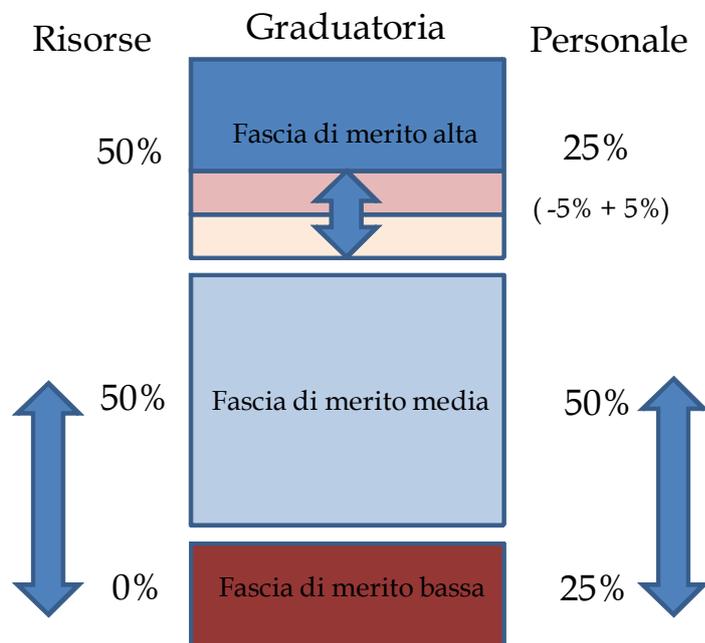
“

1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.
2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale e' distribuito in differenti livelli di performance in modo che:
 - a) il venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - b) il cinquanta per cento e' collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - c) il restante venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.
3. Per i dirigenti si applicano i criteri di compilazione della graduatoria e di attribuzione del trattamento accessorio di cui al comma 2, con riferimento alla retribuzione di risultato.
4. La contrattazione collettiva integrativa può prevedere deroghe alla percentuale del venticinque per cento di cui alla lettera a) del comma 2 in misura non superiore a cinque punti percentuali in aumento o in diminuzione, con corrispondente variazione compensativa delle percentuali di cui alle lettere b) o c). La contrattazione può altresì prevedere deroghe alla composizione percentuale delle fasce di cui alle lettere b) e c) e alla distribuzione tra le medesime fasce delle risorse destinate ai trattamenti accessori collegati alla performance individuale.

...”

La Figura n. 5 mostra le relazioni tra le 3 fasce alla luce del comma 4 dell'Art.19:

Figura n. 5



A parità di punteggio è considerato in prima istanza il punteggio conseguito nella performance (di risultato/di comportamento) la cui percentuale è maggiore in base alla categoria di cui alla tabella n. 6. Nel caso di ulteriore parità, la scelta si basa sul numero di anni di esperienza maturati nell'ambito della pubblica amministrazione, attribuendo la precedenza a chi ha maturato le competenze in un numero inferiore di anni di esperienza.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 39 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

In particolare:

1. il personale Dirigente ha il punteggio maggiore se ha totalizzato un punteggio superiore nella performance di risultato; qualora vi fosse ancora parità di punteggio, avrà la precedenza chi ha il minor numero di anni di esperienza;
2. per il personale non Dirigenziale si distingue tra:
 - a. ruoli a cui è associata una % di comportamento inferiore al 50% in tabella 6 - ha il punteggio maggiore chi ha totalizzato un punteggio superiore nella performance di risultato;
 - b. ruoli a cui è associata una % di comportamento superiore al 50% in tabella 6 - ottiene il punteggio maggiore chi ha totalizzato un punteggio superiore nella performance di comportamento.

Si evidenzia che al comma 6 dell'art. 19 (segue stralcio): *“Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 8 e ai dirigenti se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 5. In ogni caso deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a un percentuale limitata del personale dipendente e dirigente”.*

Inoltre, si rimanda all'art. 20 e ai successivi articoli 21,...26 del Decreto per gli altri strumenti premiali:

- bonus annuale delle eccellenze (art. 21);
- premio annuale per l'innovazione (art. 22);
- progressioni economiche (art. 23);
- progressioni di carriera (art. 24);
- attribuzione di particolari incarichi e responsabilità (art. 25) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, sia in ambito nazionale che internazionale (art. 26).

4.7. COLLEGAMENTO CON LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.7.1. RACCORDO TRA LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Il raccordo tra la performance individuale e organizzativa è costruito sull'associazione degli obiettivi di unità agli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto e dall'associazione di questi alle dimensioni che caratterizzano il modello CAF, come rappresentato dalla tabella n. 5 del Sistema (vedi capitolo 3). Tale raccordo permette di associare le performance individuali a quelle di ciascun ambito della performance organizzativa, distinguendo tra fattori abilitanti e risultati della metodologia CAF.

Gli elementi significativi che consentono il raccordo sono:

- il collegamento tra gli obiettivi strategico-programmatici dell'ente e la priorità assegnata agli obiettivi di unità: nel sistema questa operazione avviene con l'assegnazione del fattore di priorità e di condivisione degli obiettivi;
- il collegamento della performance delle unità organizzative alla performance organizzativa dell'ASI: nel Sistema tale collegamento avviene con l'assegnazione degli obiettivi organizzativi definiti anche sulla base delle risultanze del modello CAF e con il monitoraggio di coerenza del processo di *cascading* realizzato con la costruzione e la gestione della mappa di interrelazione degli obiettivi;
- il collegamento tra la performance del responsabile dell'unità organizzativa e quella dei suoi collaboratori: nel Sistema è previsto che la valutazione degli obiettivi declinati nell'ambito dell'unità organizzativa e assegnati ai collaboratori, contribuisce in modo significativo alla formazione della performance di unità;



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 40 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- il collegamento tra obiettivi, attività e competenze necessarie al loro svolgimento (vedi paragrafo successivo).

La comparazione della performance individuale con la performance organizzativa del modello "Common Assesment Framework" è resa possibile anche dall'utilizzo di una scala di punteggio per la valutazione della performance individuale che prevede 6 livelli (da 0 a 5) e a cui corrispondono dei descrittori qualitativi, coerentemente con il modello CAF.

Ciascun livello è collegato ad un intervallo di punteggio di performance, contraddistinto da un tasso minimo e un tasso massimo di raggiungimento degli obiettivi.

I tassi e le descrizioni che identificano ciascun livello sono suggeriti dall'OIV e sono definiti dall'amministrazione a regime (vedi Appendici A del Sistema e del Dizionario delle competenze).

4.7.2. MIGLIORAMENTO DEL RECLUTAMENTO, GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE: ELABORAZIONE DEI PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALI

Il collegamento tra il Sistema di misurazione e la gestione e sviluppo delle risorse umane assume particolare rilevanza, considerato che le risorse umane sono la componente determinante nella realizzazione della performance. Occorre passare gradualmente ad una cultura organizzativa che renda sistematica la gestione delle risorse in un'ottica di miglioramento continuo della performance, da cui i processi decisionali non possono prescindere.

L'amministrazione osserva nel tempo l'andamento degli indicatori legati alle principali grandezze (numero persone e retribuzione) e alla qualità delle prestazioni.

L'amministrazione predispone annualmente una rappresentazione delle competenze presenti, in funzione delle tre tipologie di competenze di cui al presente Sistema.

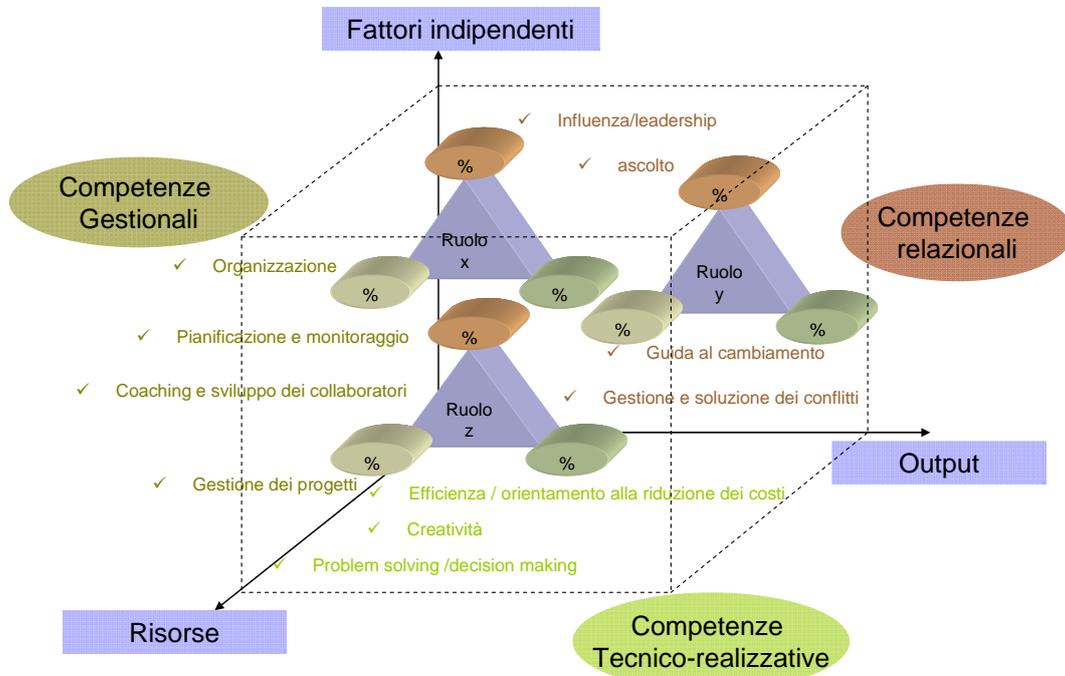
Lo scopo è estrapolare informazioni e formulare indicazioni utili in merito al reclutamento del personale (ad esempio, con quali caratteristiche in termini di competenze, dato un determinato carico di lavoro distribuito per aree) e in merito alla gestione e formazione del personale (ad esempio, concentrare le risorse nella formazione di competenze che sono per qualità inferiore rispetto alle reali esigenze).

Gli strumenti per l'acquisizione di tali informazioni sono le schede di performance debitamente compilate dal personale.

Di seguito si riporta nella figura 6 un esempio di come possono essere rappresentate le informazioni raccolte tramite le schede di performance:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

Figura n. 6



Le risultanze delle analisi di tali informazioni contribuiscono alla formazione di adeguati piani di miglioramento individuali (vedi delibera CiVIT n. 1 del 2012), da realizzare anche in funzione delle performance individuali raggiunte.

I piani di miglioramento individuali devono evidenziare, ad esempio:

- le azioni correttive con riferimento ai *target* di risultato il cui raggiungimento è stato mancato;
- le azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- la fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 42 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

5. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Nel ciclo di gestione della performance in ASI intervengono i seguenti soggetti:

- MIUR;
- CIVIT;
- Organo di indirizzo politico amministrativo;
- OIV e Struttura tecnica permanente presso l'OIV;
- Direttore Generale;
- Dirigenti e Responsabili di unità di I e II livello;
- Personale;
- *Stakeholder* (interni e esterni).

Di seguito si riportano le principali responsabilità:

- il **MIUR** approva il PNR, DVS, PTA;
- la **CIVIT** svolge tutti i compiti previsti dall'art.13 del Decreto;
- **l'Organo di indirizzo politico amministrativo:**
 - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità (art. 15, comma 1 del Decreto);
 - partecipa alla fase di adozione e attuazione del Sistema e del piano triennale della performance (delibera CIVIT n. 1/2012).

Di seguito le responsabilità ai sensi dell'art. 7, commi 2, lettere a), b), c), i), o), p), q) dello Statuto ASI (segue stralcio):

“ ...

- delibera il DVS, il PTA dell'Agenzia ed i relativi aggiornamenti annuali;*
- delibera, a maggioranza dei componenti, in ordine alla definizione e modifiche dello Statuto e dei regolamenti del personale, di amministrazione e di finanza e contabilità, da perfezionarsi, tutti, secondo le procedure di cui al successivo articolo 16;*
- approva il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo e le relative relazioni di accompagnamento;*
- verifica i risultati dell'attività gestionale, tecnico-scientifica ed economica dell'Agenzia ed individua i punti di maggior rilievo nella programmazione delle attività ai fini del monitoraggio e della valutazione;*
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione sia del Piano Triennale della Performance e della Relazione a detto piano conseguente di cui di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sia del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché degli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso;*
- definisce gli obiettivi individuali annuali, di cui agli artt. 5 e 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che dovranno essere assegnati al Direttore Generale affinché detti obiettivi vengano inclusi nella proposta di Piano triennale della Performance di cui di cui all' articolo 10, comma 1, lettere a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;*
- approva sia il Piano triennale della Performance e la Relazione a detto piano di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sia il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all' articolo 11 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso, documenti questi predisposti dal Direttore generale;*

“ ...”

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto, inoltre, l'Organo di indirizzo politico, con il supporto dei dirigenti, verifica (segue stralcio dell'art. 6) “ .. l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 del decreto durante il periodo di riferimento” e propone, “ove necessario, interventi correttivi in corso di



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 43 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

esercizio"; L'organo di indirizzo, per lo svolgimento di tali attività, si avvale "delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione."

- l'OIV svolge i compiti previsti dall'art.14 del Decreto;
- la **Struttura tecnica permanente presso l'OIV** coadiuva l'OIV nello svolgimento delle attività di sua competenza; funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance, interagisce con tutte le unità, e in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni; coadiuva l'OIV nelle attività di *internal auditing*.
- il **Direttore generale** ai sensi dell'art. 12, comma 2, lettere a), e), f) dello Statuto (segue stralcio):

“....

- a) *predispone il bilancio preventivo e il bilancio consuntivo dell'Agenzia;*
- e) *definisce gli obiettivi individuali annuali di cui agli artt. 5 e 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 assegnati ai dirigenti, da includere nella proposta di Piano triennale della Performance di cui di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;*
- f) *predispone, sulla base delle linee guida deliberate dal Consiglio di amministrazione, il Piano triennale della misurazione delle prestazioni e la Relazione a detto piano di cui all'articolo 10 comma 1, lettere a) e b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso;*

...”

- i **dirigenti e i responsabili delle unità di I livello** assegnano gli obiettivi ai **responsabili di unità di II livello** i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi alle proprie unità di personale; **Dirigenti e Responsabili di unità** inoltre, valutano la performance individuale dei propri collaboratori e intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa;

Il personale dirigente e in particolare la dirigenza di vertice, sono responsabili dell'attuazione del Sistema e del piano triennale della performance (così come ribadito nella delibera CiVIT n. 1/2012);

- il **personale non Dirigenziale** partecipa al processo di valutazione, dalla fase di negoziazione degli obiettivi fino alla fase di valutazione; sono i principali attori nelle indagini svolte dall'OIV volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema di valutazione; partecipano all'analisi operata dall'OIV sulla valutazione del proprio superiore gerarchico;
- gli **Stakeholder interagiscono con ASI** in virtù di: e.g., distretto virtuale, workshop tematici, giornate della trasparenza, sito istituzionale, social network.

L'amministrazione deve individuare le modalità per coinvolgere gli *stakeholder* interni ed esterni nel processo di definizione del piano triennale della performance, del Sistema e dei suoi aggiornamenti, in maniera trasversale alle diverse fasi. Il loro coinvolgimento agevola le amministrazioni a definire gli *outcome* e gli obiettivi strategici tenendo conto delle esigenze e delle aspettative espresse. Questo presupposto garantisce una definizione del Sistema e quindi dei piani, vicina alle aspettative di tutti i soggetti interessati, migliorandone la qualità e la solidità finale (delibera CiVIT n. 1 del 2012).

Gli *stakeholder* esterni sono ad esempio: industria, università, altre amministrazioni pubbliche nazionali e internazionali, altre agenzie spaziali, ecc...I principali *stakeholder* esterni sono individuati nel DVS e nel database "distretto virtuale", entrambi accessibili dal sito web dell'ASI.

Gli *stakeholder* interni sono ad esempio: il personale, i sindacati, ecc... .

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione si applica al processo di valutazione del personale ASI e può riguardare:

- la fase di assegnazione degli obiettivi (di risultato e di comportamento);
- la fase di valutazione degli obiettivi (di risultato e di comportamento).



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001
Revisione: B
Data: 13-02-2012
Pagina: 44 di 50
Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

6.1. PROCEDURA CONCILIATIVA NELLA FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La procedura di conciliazione è applicabile solo dopo che si è svolta la fase di negoziazione tra valutato e valutatore.

In caso di disaccordo, il personale interessato può chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni, ricorrendo alla seguente procedura conciliativa di garanzia.

La procedura conciliativa che viene di seguito descritta è riferita alla fase di assegnazione degli obiettivi relativamente al personale tutto dell'ASI (dirigente e non dirigenziale), ad esclusione del Direttore generale e dei soggetti i cui obiettivi sono assegnati dall'Organo di indirizzo politico, e dovrà concludersi entro 15 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

- Il personale interessato, qualora in disaccordo, deve comunicare con nota esplicitiva la non condivisione totale o parziale degli obiettivi assegnati dal superiore gerarchico. Nel caso la negoziazione non porti ad una accettazione condivisa degli obiettivi, può, entro 5 giorni lavorativi dalla notifica degli obiettivi inizialmente assegnati, richiedere l'intervento del comitato di conciliazione;
- Il Comitato di Conciliazione, entro 8 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può:
 - elaborare una proposta di modifica e/o integrazione;
 - confermare gli obiettivi assegnati oggetto di contestazione.

Le decisioni del Comitato di Conciliazione devono essere motivate.

- Il superiore gerarchico, entro 2 giorni lavorativi dalla ricezione della proposta del Comitato, può:
 - accogliere le modifiche proposte dal Comitato di Conciliazione;
 - confermare le decisioni iniziali con nota scritta e consegnarla al personale per la firma di presa visione.

L'OIV, anche attraverso la Struttura tecnica permanente, supervisiona l'intera procedura sopra descritta in veste di garante della corretta applicazione della procedura.

Nel corso della procedura, la persona interessata può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, ovvero da un legale di propria fiducia.

L'assegnazione finale degli obiettivi a conclusione della procedura di conciliazione è insindacabile all'interno dell'ente, fatti salvi gli ordinari rimedi per adire le autorità competenti in sede giudiziaria.

6.2. PROCEDURA CONCILIATIVA NELLA FASE DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La procedura di conciliazione è applicabile solo dopo la fase di valutazione e comunicazione al valutato della performance individuale realizzata.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il personale interessato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni, ricorrendo alla seguente procedura conciliativa di garanzia.

La procedura conciliativa, che viene di seguito descritta, è riferita alla fase di valutazione degli obiettivi, relativamente al personale tutto dell'ASI, ad esclusione del Direttore generale e dei soggetti i cui obiettivi sono assegnati dall'Organo di indirizzo politico. La procedura deve concludersi entro 22 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

- Il personale interessato, qualora non condivide in tutto o in parte la valutazione effettuata dal Valutatore, richiede a quest'ultimo, entro 4 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione stessa, una sospensione della valutazione; compilando una nota di disaccordo che individui gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 45 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- Il Valutatore verifica la nota del Valutato ed entro 4 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato ovvero confermare la valutazione precedentemente espressa.
- Il Valutato, presa visione della scheda, qualora ne concordi le conclusioni, provvede a firmarla per accettazione;
- Diversamente, entro 4 giorni lavorativi dal ricevimento delle relative determinazioni, il Valutato può manifestare con nota scritta il proprio dissenso in ordine alla valutazione finale, chiedendo l'attivazione del Comitato di Conciliazione. In tale sede, il Valutato può supportare la propria richiesta con idonea documentazione.
- Il Comitato di Conciliazione, entro 8 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può:
 - elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione;
 - confermare la valutazione oggetto di contestazione da parte del Valutato.

Le decisioni del Comitato di Conciliazione devono essere motivate.

Il Valutatore, entro 2 giorni lavorativi dalla ricezione della proposta del Comitato, può:

- accogliere le modifiche proposte dal Comitato di Conciliazione;
- confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al Valutato per la firma di presa visione.

L'OIV, anche attraverso la Struttura tecnica permanente, supervisiona l'intera procedura sopra descritta in veste di garante della correttezza della procedura stessa.

Nel corso della procedura, il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, ovvero da un legale di propria fiducia.

Il giudizio finale espresso a conclusione della procedura di conciliazione è insindacabile all'interno dell'ente, fatti salvi gli ordinari rimedi per adire le autorità competenti in sede giudiziaria.

6.3. COMITATO DI CONCILIAZIONE

Il Comitato di Conciliazione, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta della persona interessata, nell'ambito della procedura sopra riportata.

È incaricato di gestire la conflittualità nell'ipotesi in cui gli obiettivi assegnati o la valutazione di performance individuale finale non siano condivisi tra il soggetto preposto alla valutazione e il valutato.

Il Comitato di Conciliazione esprime pareri obbligatori ma non vincolanti e ha funzioni consultive e propositive.

In particolare:

- verifica se esistono le condizioni per la revisione degli obiettivi da assegnare o della valutazione;
- propone, previa discussione con il superiore gerarchico, modifiche e/o integrazioni agli obiettivi da assegnare o alla valutazione contestata;
- presidia, d'intesa con l'OIV, anche per il tramite del Responsabile della Struttura tecnica permanente, 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 Direttore generale.

In sede di nomina del Comitato di Conciliazione si suggerisce di prevedere un supplente per ciascun componente, per i casi di assenza o impedimento del titolare ovvero nell'ipotesi di sopravvenuta impossibilità degli stessi, seppur temporanea, a svolgere le attività in piena obiettività e indipendenza di valutazione.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 46 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

La durata del mandato del Comitato di Conciliazione è fissata in due anni; i componenti che subentrano successivamente in sostituzione, decadono comunque alla fine del secondo anno di mandato.

Sono incompatibili con tale incarico i componenti dell'OIV collegiale, il responsabile della struttura tecnica permanente presso l'OIV e tutti quei soggetti il cui ruolo svolto nell'Agenzia non consente la piena obiettività e indipendenza di valutazione.

7. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

7.1. PREMESSA

L'OIV, in applicazione all'art. 14 del Decreto, sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al Decreto Legislativo n. 286 del 1999.

L'OIV è responsabile delle attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Ai sensi dell'art. 14 del Decreto:

Comma 2:

..... Stralcio..... (art. 14 del D.Lgs. 150/2009)

2. L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di **controllo strategico** di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Comma 4

..... Stralcio.....(art. 14 del D.Lgs. 150/2009)

4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;

Le tipologie di controllo ai sensi del D.Lgs. 286/99:

..... Stralcio..... (art. 1 del D.Lgs. n. 286/99)

- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e di altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (**valutazione e controllo strategico**);
- verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (**controllo di gestione**).

Il controllo strategico e il controllo di gestione sono espressione di un unico sistema attraverso cui si può rispondere alle esigenze conoscitive ai diversi livelli dell'organizzazione.

7.2. SCOPO E ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

I controlli interni sono processi posti in essere dall'ASI in conformità alla normativa e alle esigenze organizzative e gestionali e sono finalizzati a:

- verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa;
- salvaguardare le risorse dell'agenzia;
- ottenere informazioni contabili e gestionali attendibili;



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 47 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- garantire la conformità alle Leggi e ai regolamenti.

L'OIV adempie ai propri compiti definiti dall'art. 14 del Decreto, attraverso le analisi, le verifiche e le valutazioni realizzate sulla base delle informazioni e delle evidenze risultanti dal sistema di controllo interno. Tali informazioni alimentano il flusso dei dati necessari al funzionamento del sistema di misurazione e valutazione.

Nell'agenzia le attività di controllo sono svolte conformemente allo Statuto e ai regolamenti interni.

Il raccordo delle attività di controllo deve:

- garantire l'affidabilità e la tempestività delle informazioni;
- assicurare l'integrazione e il coordinamento dei controlli nei processi di mitigazione dei rischi;
- evitare ridondanze e un carico di lavoro eccessivo a danno delle entità organizzative che devono fornire informazioni e assolvere agli adempimenti di loro competenza.

I controlli interni si distinguono in attività di controllo di primo e secondo livello:

1. L'attività di controllo interno di primo livello è costituita dall'architettura di processi e procedure poste in essere dal vertice e implementata nell'organizzazione per il monitoraggio dell'efficienza delle operazioni, affidabilità delle informazioni contabili, il rispetto delle leggi e regolamenti e la salvaguardia dei beni;
2. L'attività di controllo interno di secondo livello (*internal auditing*) è rappresentato da tutte quelle attività compiute all'interno dell'ente da una specifica funzione indipendente, che ha il compito:
 - di individuare, monitorare e gestire i rischi ed aumentare l'operatività dell'organizzazione;
 - di migliorare l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo di primo livello offrendo assistenza al vertice nelle sue scelte per conseguire gli obiettivi dell'ente.

Gli elementi critici di successo del sistema di controllo interno sono:

- a) i processi collegati alla gestione del personale e allo sviluppo della cultura del controllo e della valutazione (ambiente di controllo);
- b) la pianificazione degli obiettivi e valutazione dei rischi (vedi anche § 2.2 e § 4.2);
- c) le attività di controllo (l'applicazione delle politiche e delle procedure che garantiscono l'adozione di provvedimenti posti in essere dall'amministrazione);
- d) l'informazione e la comunicazione: i processi di individuazione, rilevazione e diffusione delle informazioni secondo criteri di efficacia e trasparenza per consentire ai soggetti preposti di assolvere alle proprie responsabilità supportando il processo decisionale (vedi anche § 2.2);
- e) il monitoraggio dei processi che alimentano il ciclo della gestione della performance e del sistema di controllo interno aventi lo scopo di valutare la loro qualità e adeguatezza nel tempo (vedi anche § 2.2).

7.3. STRUMENTI PER IL RACCORDO E L'INTEGRAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI CONTROLLO INTERNO

Il raccordo e l'integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con i controlli interni di primo livello è realizzata attraverso le attività della Struttura tecnica permanente presso l'OIV.

7.3.1. RACCORDO CON IL CONTROLLO DI GESTIONE

La struttura tecnica permanente presso l'OIV si raccorda con le attività di:

- rilevazione dei dati e di predisposizione dei report sui risultati dell'andamento economico e gestionale e di analisi degli scostamenti;
- pianificazione, programmazione e budget delle attività;



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 48 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

- reporting finalizzato a supportare le unità operative nella gestione efficiente ed efficace delle attività di competenza.

7.3.2. RACCORDO CON LO SVILUPPO E QUALITÀ DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI

La struttura tecnica permanente presso l'OIV si raccorda con le attività:

- di analisi e di sviluppo organizzativo e gestionale;
- relative alla architettura logica e di gestione dei processi e dei flussi procedurali interni.

7.3.3. RACCORDO CON IL CONTROLLO STRATEGICO

Il raccordo tra il Sistema di misurazione e il controllo strategico avviene tramite:

- la verifica dell'adeguatezza del processo di definizione degli *outcome*;
- la verifica della coerenza tra gli obiettivi operativi, gli obiettivi strategici e i bisogni di cui all'area strategica di riferimento e la loro misurazione attraverso indicatori di rilevanza, di efficacia strategica e di *outcome* (vedi grafico n. 2 del 2 capitolo);
- la misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- il collegamento degli obiettivi organizzativi con gli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto;
- il collegamento tra i criteri del modello CAF agli ambiti di cui all'art. 8.

L'OIV ASI, in qualità di "nucleo interno di valutazione" (art.10 comma 3 dello Statuto), predispone l'autovalutazione dell'ASI sulla qualità delle attività di ricerca svolte dall'ente da trasmettere all'ANVUR, una volta ricevuti, coerentemente con l'art.138 della Legge 286/2006, i "criteri, metodi e parametri" di cui all'art. 4 comma 8 lettera a), comma 9 e 10 del DPR 64/2008.

7.4. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO: INTERNAL AUDITING

Il supporto metodologico, il monitoraggio e la verifica del buon funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e dei controlli interni (attività di controllo di secondo livello) sono assicurati dal servizio di *internal auditing* svolto dall'OIV anche attraverso la struttura tecnica permanente (Decreto e Delibera 1/2012).

La struttura tecnica permanente riporta periodicamente all'OIV i risultati del monitoraggio continuo sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema dei controlli interni.

L'OIV, così come previsto dal comma 3, dell'art. 10 dello Statuto "assume il ruolo di nucleo di valutazione interna; svolge le funzioni di autorità di audit ai sensi del regolamento internazionale IIA 2010 adottato dall'Unione europea, in quanto compatibili; esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286/1999, riferendo, in proposito, direttamente al Presidente ed al Consiglio di Amministrazione."

L'OIV svolge:

- Audit ispettivi su specifiche aree;
- Attività di consulenza (per esempio, supporto nell'individuazione dei punti di forza e di debolezza degli atti istituzionali, valutazione dei rischi);
- Audit di conformità (per esempio a Leggi, Norme, Regolamenti e procedure interne);
- Audit di valutazione di efficacia del controllo interno;
- Audit operativi (tesi e valutare l'efficienza ed efficacia dei processi interni);
- Attività di "assurance" su specifiche aree (attività che possono migliorare la qualità delle decisioni, procurando nuove informazioni, assicurandone l'affidabilità o la rilevanza: esempio attestazioni di affidabilità).



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 49 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

8. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il collegamento dell'intero ciclo di gestione della performance con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è assicurato dal processo di definizione degli obiettivi dell'ASI, che ha inizio con l'approvazione del Piano Triennale di Attività (PTA).

Il raccordo è reso possibile da:

1. la coerenza del calendario del processo di programmazione;
2. il coordinamento di tutti gli attori coinvolti nel ciclo di gestione delle performance;
3. l'integrazione a livello degli strumenti di rilevazione e analisi;
4. il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (art. 19, comma 1 e 3, e art. 20 del D.Lgs. n. 91 del 2011).

Con riferimento al punto 1, la tempistica di programmazione del ciclo delle performance in ASI, dovrebbe prevedere l'approvazione del PTA da parte del CdA entro il mese di novembre dell'anno n per l'anno n+1 per le seguenti motivazioni:

- la definizione degli obiettivi programmatici 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 si conclude con la relazione sulla performance di cui all'art. 10 del Decreto;
- di converso, per consentire di provvedere agli ulteriori adempimenti volti alla definizione degli obiettivi operativi e dei programmi di azione - dalla prima proposta, 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 novembre.

Entro il 30 novembre, quindi, l'Organo di indirizzo politico è in grado di concludere la fase di definizione degli obiettivi provvedendo ad approvare allo stesso tempo:

- il piano triennale delle attività;
- il bilancio di previsione per l'esercizio successivo ed il bilancio triennale di riferimento;
- la Direttiva generale contenente gli indirizzi per il Piano triennale della Performance e per il Programma triennale della Trasparenza;
- la definizione degli obiettivi individuali annuali da assegnare al DG e ai soggetti i cui obiettivi sono assegnati dall'Organo di indirizzo politico, in funzione del PTA, delle esigenze normative, organizzative e gestionali dell'ente.

Il Direttore generale definisce gli obiettivi individuali annuali da assegnare ai responsabili di unità organizzative, da includere nella proposta di Piano triennale della Performance di cui all'articolo 10 comma 1, lettere a) del Decreto.

I Responsabili delle unità organizzative di primo e secondo livello assegnano gli obiettivi al proprio personale.

Successivamente l'amministrazione procede alla condivisione e approvazione della mappa di interrelazione logica degli obiettivi.

Entro il successivo 31 gennaio l'ASI adotta 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 calendario allegato al presente Sistema (EL-OIV-2012-002), fornisce una proposta per la pianificazione, il monitoraggio e la verifica degli adempimenti di cui al ciclo della gestione della performance in ASI combinati con quelli di programmazione delle attività, di rendicontazione e di bilancio.



SISTEMA

Documento: ND-OIV-2011-001

Revisione: B

Data: 13-02-2012

Pagina: 50 di 50

Raccolta: Normative e disposizioni

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ASI

APPENDICE A DESCRITTORI VALUTATIVI DEI RISULTATI

(le descrizioni e le percentuali di riferimento dei descrittori sono suggerite dal Sistema e sono oggetto di valutazione da parte dell'amministrazione. La distinzione in 6 livelli è vincolante ed è collegata al sistema di punteggio adottato dal modello CAF)

Intervallo di punteggio della performance: 95% - 100%

Il livello di performance è 5 e viene assegnato se sono stati raggiunti tutti gli obiettivi rispettando ampiamente i *target*

Intervallo di punteggio della performance: 85% - 94%

Il livello di performance è 4 e viene assegnato se tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti e i risultati mostrano nel tempo un trend positivo

Intervallo di punteggio della performance: 75% - 84%

Il livello di performance è 3 e viene assegnato se molti obiettivi significativi sono stati raggiunti e i risultati mostrano un trend in miglioramento

Intervallo di punteggio della performance: 40% - 74%

Il livello di performance è 2 e viene assegnato se alcuni obiettivi significativi sono stati raggiunti e i risultati mostrano un trend stazionario

Intervallo di punteggio della performance: 6% - 39%

Il livello di performance è 1 e viene assegnato se solo pochi obiettivi significativi sono stati raggiunti e i risultati mostrano un trend negativo

Intervallo di punteggio della performance: 0% - 5%

Il livello di performance è 0 e viene assegnato se nessuno o un numero trascurabile di obiettivi è stato raggiunto e i risultati misurati mostrano un trend negativo