



# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

*(Aggiornamento 2021 - ND-UCG-2021-001)*



Agenzia Spaziale Italiana

## Allegati: 2

- 1) Modalità applicative per la misurazione e valutazione delle performance
- 2) Strumenti a supporto della misurazione e valutazione delle performance

## Sommario

<b>1. Introduzione e ambito di applicazione</b> .....	4
1.1 Contesto esterno .....	4
1.2 Contesto interno.....	5
1.3 Le caratteristiche dell’ASI e gli strumenti di pianificazione e programmazione.....	5
1.4 I ruoli organizzativi dell’Agenzia rilevanti ai fini della performance.....	6
1.5 Piano Integrato della Performance.....	7
<b>2. Caratteristiche e requisiti del ciclo della performance e del sistema di misurazione e valutazione della performance</b> .....	8
2.1 Gli ambiti del Ciclo della Performance.....	8
2.2 Fasi del Ciclo della Performance .....	9
2.3 Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione e l’albero della performance .....	10
2.4 Processo di definizione degli outcome .....	11
2.5 Il modello logico per l’individuazione degli indicatori .....	12
2.6 Mappa degli Obiettivi, interrelazione logica delle azioni e priorità.....	12
2.7 Trasparenza del Sistema .....	13
2.8 Trasparenza del Sistema .....	14
2.9 Pari opportunità, diversità e inclusione.....	15
<b>3. Soggetti, Ruoli e Funzioni</b> .....	16
3.1 Organismo Indipendente di Valutazione .....	16
3.2 Consiglio di Amministrazione .....	17
3.3 Direttore Generale.....	18
3.4 Responsabile della Prevenzione della corruzione .....	18
3.5 Dirigenti e Responsabili di unità di risultato di I° e II° livello .....	19
3.6 Personale non responsabile di unità di risultato di I° e II° livello .....	19
3.7 Stakeholder esterni e interni .....	19
<b>4. Performance Organizzativa</b> .....	19
4.1 Il modello del Common Assessment Framework (CAF).....	19
4.2 Il CAF per l’autovalutazione e il miglioramento organizzativo e gestionale dell’Ente .....	21
4.3 La misurazione e valutazione della Performance organizzativa .....	22
4.4 Il monitoraggio del Piano Integrato della Performance .....	22
4.5 La valutazione partecipativa .....	23
<b>5. Performance Individuale</b> .....	26
5.1 Metodologia.....	26
5.2 Declinazione degli obiettivi e delle azioni.....	27
5.3 Livelli-Obiettivo di comportamento .....	27
5.4 Obiettivi di gruppo .....	28
5.5 La valutazione .....	28
5.6 Valutazione dei rischi e parziale o mancato raggiungimento degli obiettivi.....	29
5.7 Differenziazioni delle valutazioni.....	29
5.8 Valutazione degli obiettivi di gruppo.....	29
5.9 Sistema premiante.....	30
5.10 Miglioramento del reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse: elaborazione dei piani di miglioramento individuali.....	30
<b>6. Procedure di conciliazione</b> .....	30
6.1 Procedura conciliativa nella fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e comportamento .....	31

6.2	Procedura conciliativa nella fase di valutazione degli obiettivi di risultato e dei livelli-obiettivo di comportamento assegnati.....	31
7.	<b>Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo interno</b> .....	32
7.1	Scopo e organizzazione del sistema di controllo interno .....	32
7.2	Strumenti per il raccordo e l'integrazione delle attività di controllo interno con il ciclo della Performance .....	33
7.3	Raccordo con il controllo di gestione .....	34
7.4	Raccordo con lo sviluppo e qualità dei processi organizzativi e gestionali .....	34
7.5	Raccordo con il controllo di regolarità amministrativa e contabile .....	35
7.6	Raccordo con il controllo strategico .....	35
7.7	Monitoraggio del sistema di controllo interno: internal auditing .....	36
7.8	Risk management .....	36
7.9	Raccordo con la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione.....	37
7.10	Ufficio procedimenti disciplinari (UPD) .....	37
	<b>Appendice 1 Normativa e documenti di riferimento</b> .....	38
	<b>Appendice 2 Calendario adempimenti</b> .....	40

## 1. Introduzione e ambito di applicazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance (**di seguito Sistema**) è lo strumento attraverso il quale è regolato il processo di misurazione e valutazione delle performance dell'Ente e sono perseguite le politiche di miglioramento della *"public governance"* dell'Agenzia Spaziale Italiana; per *"public governance"* si devono intendere le modalità con cui l'Ente combina l'insieme di dinamiche di varia natura (culturale, sociale, organizzativa e gestionale) per lo sviluppo di una serie di regole formali ed informali (strutture, policy, processi e procedure) ed i processi decisionali che tengano conto, in modo sostenibile nel tempo e in una logica di qualità, costi e benefici, dei bisogni e delle aspettative dei diversi attori all'interno del contesto di rete di riferimento, attraverso l'esercizio di una funzione di regia al fine di migliorare e sviluppare la realtà scientifica, tecnologica e imprenditoriale italiana.

Il Sistema dell'Agenzia Spaziale Italiana (**di seguito ASI o Agenzia**) ha lo scopo di:

- valorizzare e rappresentare la Performance organizzativa e individuale dell'Ente;
- favorire la realizzazione di attività con elevati standard qualitativi ed economici;
- promuovere il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente;
- stimolare e promuovere la crescita delle competenze professionali, il merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, nel rispetto dei principi dettati dalle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. (**di seguito Decreto**) ai quali il presente Sistema di ispira, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate.

Il presente documento descrive l'insieme delle regole e modalità per la misurazione e valutazione della performance che l'ente può adottare, previa personalizzazione per l'anno di riferimento, in fase di aggiornamento annuale del Sistema come previsto dalla norma e di cui all'allegato 1.

Sono allegati al Sistema:

- Le modalità applicative del sistema di misurazione e valutazione per l'anno 2020 (all. 1);
- Gli strumenti di supporto alla misurazione e valutazione delle performance (all. 2);

Si rinvia contrattazione decentrata per i Criteri per la differenziazione delle valutazioni di cui all'art. 19 del DLgs 150/09.

Il presente Sistema si applica a tutto il personale dell'ASI.

### 1.1 Contesto esterno

Il presente Sistema aggiorna il previgente documento, e in esso si riflette il diverso approccio metodologico dettato dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150...", adottato in virtù dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"; tiene inoltre conto delle indicazioni di carattere generale e metodologico contenute nelle *Linee guida* emesse dall'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica - Presidenza del Consiglio dei Ministri (in particolare quelle sul Sistema di misurazione) che, seppur indirizzate al comparto Ministeri, offrono spunti anche alle altre Pubbliche Amministrazioni.

Gli obiettivi che il Legislatore ha inteso perseguire con le nuove norme possono così sintetizzarsi:

- attuazione di una maggiore integrazione dei sistemi di valutazione con gli altri documenti di programmazione economico-finanziaria, tenuto conto delle politiche pubbliche nazionali e delle priorità strategiche delle amministrazioni;

- sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e di quelli raggiunti dai dipendenti;
- potenziamento del ruolo del cittadino-utente nella misurazione e valutazione del livello di efficienza e qualità dei servizi erogati dalla PP.AA. e dell'impatto prodotti dagli stessi, mediante la *customer satisfaction*, la trasparenza e la rendicontazione;
- previsione di nuovi strumenti di valorizzazione del merito individuale e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa;
- incremento dei poteri e del coinvolgimento degli OIV nel ciclo della Performance.

La materia nel corso degli ultimi anni è stata oggetto di ulteriori e importanti interventi normativi, il più significativo dei quali è rappresentato dal D.L. n. 69/2013, convertito con L. n. 98/2013, che ha disposto, nel rispetto dei principi di cui all'art. 3 del Decreto, il trasferimento all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (di seguito ANVUR) della competenza per la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, nel cui alveo si colloca l'ASI. A seguito di tale novazione l'ANVUR ha pubblicato nel luglio 2015 le *"Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca"*, attraverso le quali gli EPR sono stati chiamati a formulare un documento programmatico unico, il *"Piano Integrato della Performance"*, funzionale a tenere insieme la dimensione operativa (Performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati ed illegali (anticorruzione). In questo contesto l'Agenzia attraverso il Piano Integrato della Performance convoglia le misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza nelle attività di natura strategica e operativa all'interno della programmazione triennale del Piano.

Per una disamina puntuale della normativa di riferimento si rinvia all'**Appendice 1** *"Norme e documenti di riferimento per la Performance"*.

## 1.2 Contesto interno

L'ASI è l'ente pubblico nazionale che ha il compito promuovere, sviluppare e diffondere, attraverso attività di agenzia, la ricerca scientifica e tecnologica applicata al campo spaziale e aerospaziale, con esclusione della ricerca aeronautica, 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, in conformità con gli indirizzi del Governo, come promossi dal Comitato Interministeriale per le politiche relative allo spazio e alla ricerca aerospaziale e nel quadro del coordinamento delle relazioni internazionali assicurato dal Ministero degli affari esteri, avendo attenzione al mantenimento della competitività del comparto industriale italiano.

L'Agenzia definisce la propria organizzazione sulla base del principio di separazione tra compiti di programmazione e indirizzo strategico, competenze e responsabilità gestionali e funzioni valutative e di controllo.

L'aggiornamento del Sistema istituzionalizza la scelta fatta dall'ASI, sin dal 2014, di integrare il Piano della Performance con gli strumenti e i processi relativi alla qualità dei servizi, alla Trasparenza e in generale alla Prevenzione della corruzione. Il Piano Integrato della Performance consente di mantenere coerenza tra gli obiettivi di Performance istituzionale, gestionale, di Prevenzione della corruzione e di Trasparenza.

## 1.3 Le caratteristiche dell'ASI e gli strumenti di pianificazione e programmazione

L'Agenzia predispose, sulla base degli indirizzi del Comitato Interministeriale per le politiche relative allo spazio e alla ricerca aerospaziale (**di seguito Comitato o COMINT**) di cui all'art. 21 del D. Lgs. n. 128/2003 e s.m.i., il Documento Strategico di Politica Spaziale Nazionale (**di seguito DSPSN**) la

cui approvazione è di competenza del Comitato; successivamente l'ASI, sulla base degli indirizzi del Comitato e del Programma Nazionale per la Ricerca indicati nel DSPSN, elabora il Documento di Visione Strategica per lo Spazio (**di seguito DVSS**).

L'Agenzia opera sulla base di un Piano Triennale delle Attività (**PTA**), aggiornato annualmente, che definisce i programmi e le attività, gli obiettivi, la loro pianificazione temporale e costituisce la base per la predisposizione del bilancio preventivo, nonché del Piano triennale della Performance.

Pertanto il processo di pianificazione, programmazione e budget è rappresentato prioritariamente dai seguenti documenti:

- Documento di Visione Strategica per lo Spazio, concernente le linee strategiche dell'ASI e l'inquadramento delle relative attività nella prospettiva nazionale, europea ed internazionale,
- Piano Triennale delle Attività (PTA) che definisce i programmi e le attività, gli obiettivi collegati e la loro pianificazione temporale e costituisce la base per la predisposizione del bilancio preventivo e del piano del personale nonché per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.
- preventivo finanziario decisionale con allegato il preventivo finanziario gestionale ed il bilancio triennale.
- Piano Integrato della Performance, che identifica per ciascun obiettivo operativo una o più azioni corrispondenti, cui fanno capo indicatori, target e soggetti responsabili della loro realizzazione (leggi Mappa degli Obiettivi), corredato dal Piano delle azioni positive elaborato annualmente dal Comitato Unico di Garanzia.
- Relazione sulla Performance e la relativa Validazione a cura dell'OIV, che consente l'accesso al sistema premiante.
- Relazione annuale dell'OIV sul Sistema di misurazione e valutazione della Performance e dei controlli interni.

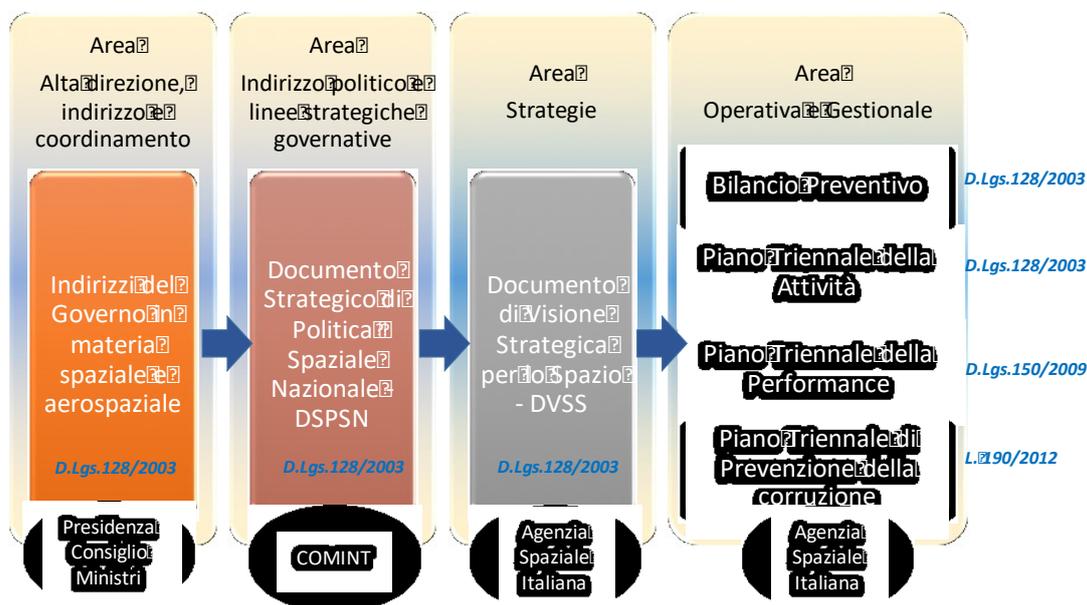


Figura 1- Documenti di indirizzo politico, strategici e programmatici dell'ASI

## 1.4 I ruoli organizzativi dell'Agenzia rilevanti ai fini della performance

Nel presente Sistema, con riferimento al processo di assegnazione a cascata degli obiettivi e di misurazione e valutazione della Performance, si intende:

- **Per dirigente di vertice:** il Direttore generale (DG)
- **per dirigente:** il personale con qualifica di dirigente amministrativo.

- **Per responsabili di unità di risultato (UDR):** i responsabili di Unità organizzative/Strutture organizzative, così come definite dalla macro-organizzazione e dalla micro-organizzazione vigente. Esse possono essere:
  - ✓ **unità di risultato di primo livello:** Strutture dirigenziali, strutture di coordinamento, Unità organizzative con riporto gerarchico funzionale diretto verso il Direttore Generale o il Presidente;
  - ✓ **unità di risultato di secondo livello:** Unità che riportano a strutture di primo livello;
  - ✓ **unità di risultato di terzo livello:** Uffici di cui alla micro-organizzazione, che riportano a strutture di secondo livello;
- per **personale:** i dipendenti cui non sono assegnate responsabilità delle unità di risultato di primo, secondo e terzo livello.

La dotazione organica dell'Agenzia è definita dal PTA e consta di personale tecnico (Tecnologi, Ricercatori, Collaboratori Tecnici Enti di Ricerca, Operatori Tecnici) e di personale amministrativo (Dirigenti, Funzionari, Collaboratori, Operatori).

La contrattazione integrativa decentrata, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla Performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dovrà stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la Performance organizzativa e quella individuale, e fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. n. 150/2009, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Con riferimento a tale aspetto si segnala che il Sistema non valuta tutte le attività dell'Ente, in attesa che l'ANVUR individui (ai sensi del D.P.C.M 26/01/2011, adottato ai sensi dell'art. 74 del D. Lgs. n. 150/2009) gli specifici obiettivi, indicatori e standard, nonché le modalità di gestione della performance dei Ricercatori e dei Tecnologi.

## 1.5 Piano Integrato della Performance

Il Piano Integrato della Performance (**di seguito PIP**) è elaborato in coerenza con i documenti di programmazione strategica, operativa e economico-finanziaria annuale e pluriennale. Il PIP organizza in modo sistemico le diverse azioni e le singole fasi necessarie alla realizzazione e alla misurazione della Performance organizzativa e individuale, definendo in modo trasparente i risultati attesi.

La Performance organizzativa è collegata a due diversi ambiti:

- **ambito istituzionale** direttamente collegato al perseguimento della missione dell'Ente attraverso la prospettiva delineata dai documenti di visione strategica (settori programmatici e abilitanti),

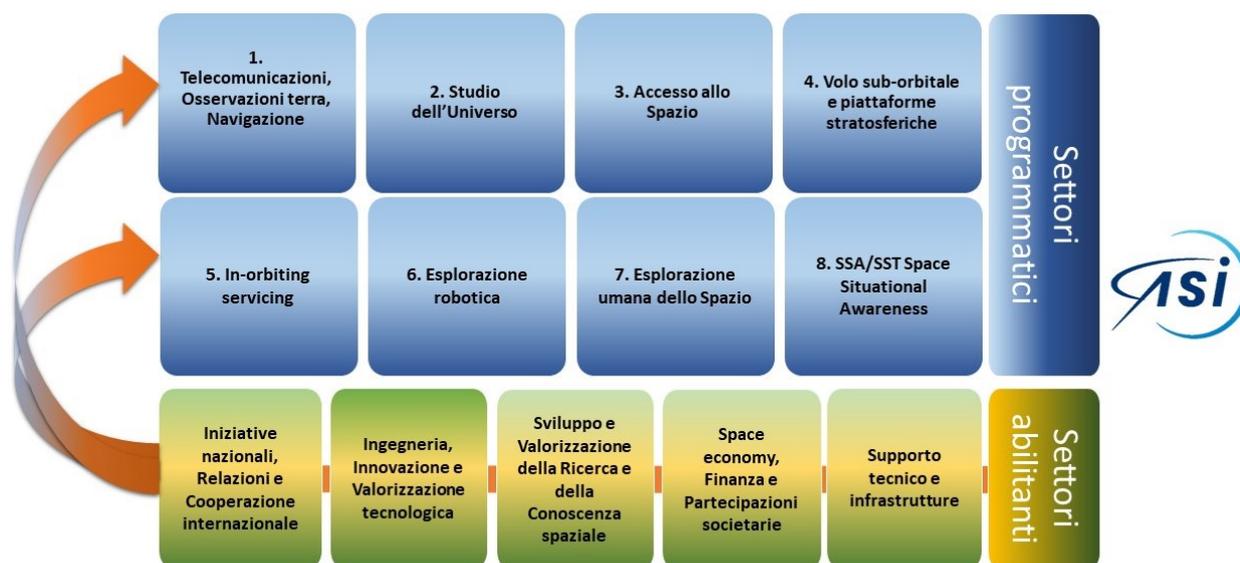


Figura 2 - Settori programmatici e abilitanti

- **ambito gestionale e di prevenzione della corruzione** che trae i suoi contenuti programmatici, oltre che dal Piano Triennale delle Attività, dagli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale, dagli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti e dalle disposizioni in materia di Prevenzione della corruzione, intese come strumento di ottimizzazione delle risorse e dell'azione delle Pubbliche Amministrazioni.

## 2. Caratteristiche e requisiti del ciclo della performance e del sistema di misurazione e valutazione della performance

### 2.1 Gli ambiti del Ciclo della Performance

Il Ciclo della Performance è il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio nel corso della gestione e si valutano i risultati ottenuti.

Con il termine **Performance** si indica il contributo (risultato e modalità) che l'ASI, e quindi il personale che la costituisce (individui, gruppi di individui, unità organizzative, etc..), apporta, attraverso la propria attività, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'ASI è stata costituita. Gli elementi qualificanti del concetto di Performance sono l'analisi dei bisogni, degli impatti dei risultati attesi, degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori e dei target.

La **Performance organizzativa** esprime il risultato che un'intera organizzazione consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. La definizione di Performance organizzativa è multidimensionale. Gli aspetti più rilevanti da tenere in considerazione attengono:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (art. 8 del Decreto).

La Performance organizzativa riguarda i risultati attesi delle attività delle Amministrazioni Pubbliche, che possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- attività realizzate direttamente da strutture dell'ente o indirettamente attraverso altri soggetti, che soddisfano i bisogni dei portatori di interesse e di cui alla missione dell'ente;
- attività di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico (finanziamenti, erogazione di incentivi, ecc.);
- attività poste in essere in quanto previste dalla normativa;
- attività amministrative in generale, a supporto del funzionamento dell'ente.

Esistono poi iniziative che promuovono innovazioni rilevanti che potranno modificare e migliorare nel tempo il portafoglio delle attività ricorrenti e rivestono, quindi, una rilevanza strategica. Queste iniziative possono essere identificate come progetti e sono caratterizzate da un inizio e da una fine (a differenza delle attività ricorrenti).

La **Performance individuale** esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento di livelli-obiettivo di comportamenti.

## 2.2 Fasi del Ciclo della Performance

Il ciclo della Performance è organizzato e disciplinato in raccordo e integrazione con la programmazione economico - finanziaria e di bilancio, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, nella consapevolezza delle responsabilità derivanti dalla gestione delle risorse e nel rispetto del comma 2 dell'art. 5 del Decreto in merito alla qualità degli obiettivi.

Il **Ciclo di gestione della Performance** si articola nelle seguenti fasi<sup>1</sup>:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla Performance di cui all'articolo 10 del Decreto;
- 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 di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo Integrato della Performance si interseca con una moltitudine di documenti di programmazione, monitoraggio, controllo, valutazione e consuntivazione, per il cui dettaglio si rinvia all'**Appendice 2 "Calendario degli adempimenti"**.

---

<sup>1</sup> Art. 4 del Dlgs 150 del 2009.

## 2.3 Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione e l'albero della performance

Il buon funzionamento del Sistema è strettamente correlato alla puntuale pianificazione delle attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi secondo un processo top-down (formulazione dei valori attesi), nonché da un sistema infrastrutturale di supporto adeguato e da un'efficace, continua e tempestiva attività di monitoraggio, con rilevazione di eventuali fattori critici.

Gli elementi essenziali del Sistema, anche alla luce dell'attuale Documento di Visione Strategica per lo Spazio (**di seguito DVSS**), sono:

- Le **ricadute delle attività dell'ente (outcome finali)**, intesi come impatti sulle aree strategiche di interesse dell'Ente e quindi sulla collettività, sui destinatari di un servizio, sui portatori di interessi (stakeholders);
- le **Aree strategiche**: le diverse aree culturali, scientifiche, operative ingegneristiche e/o tecnologiche a cui afferiscono gli obiettivi strategici (settori programmatici e abilitanti del DVSS e aree gestionali);
- Gli **Obiettivi strategici**: riflettono le esigenze di ampio respiro e la visione a lungo termine di cui l'Agenzia tiene conto per adempiere alla propria missione istituzionale e per realizzare gli *outcome* finali. Sono formulati per i vari settori programmatici e abilitanti sulla base dei tre valori di *mission*: innovare, crescere e consolidare;
- gli **Obiettivi operativi**: sono individuati nel PTA e permettono di realizzare i risultati intermedi funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici per ciascuna area di riferimento. Ciascun Obiettivo operativo può essere declinato in una o più azioni;
- le **Azioni**: descrivono nel breve e medio termine (da uno a tre anni) ciò che si intende realizzare per il raggiungimento degli obiettivi. L'insieme delle azioni costituisce un sistema reticolare (funzionalità delle azioni alla realizzazione di altre azioni) e sono collegate agli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto ai fini della valutazione della *Performance* organizzativa;
- gli **Indicatori**: ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'azione. Un'azione può avere anche più indicatori;
- i **Target**: il livello atteso di Performance. La quantificazione dell'azione (incremento della produttività) nella dimensione misurata dall'indicatori. Un obiettivo e quindi un'azione possono avere più target;
- gli **Output**, ovvero il risultato operativo realizzato.

**Obiettivi, azioni e indicatori** possono essere di processo (intermedi) e di risultato (finali). Sono **di processo** quando hanno per oggetto elementi funzionali alla realizzazione del risultato finale atteso. Sono **di risultato** quando hanno per oggetto la misurazione del risultato finale atteso.

Gli indicatori possono essere di qualità /o di quantità.

Le azioni sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione,
- specifiche e misurabili in termini concreti e chiari,
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati,
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno,
- commisurate ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe,
- confrontabili nel tempo e con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente,
- correlate alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi (e le azioni che da essi discendono) è opportuno che siano:

- comprensibili,
- significativi (rappresentativi e driver di Performance),
- ambiziosi,
- ufficializzati (formalizzati),
- posti in forma positiva (e.g.: migliorare, accrescere, mantenere, etc..).

Di seguito è rappresentato graficamente l'albero della Performance.

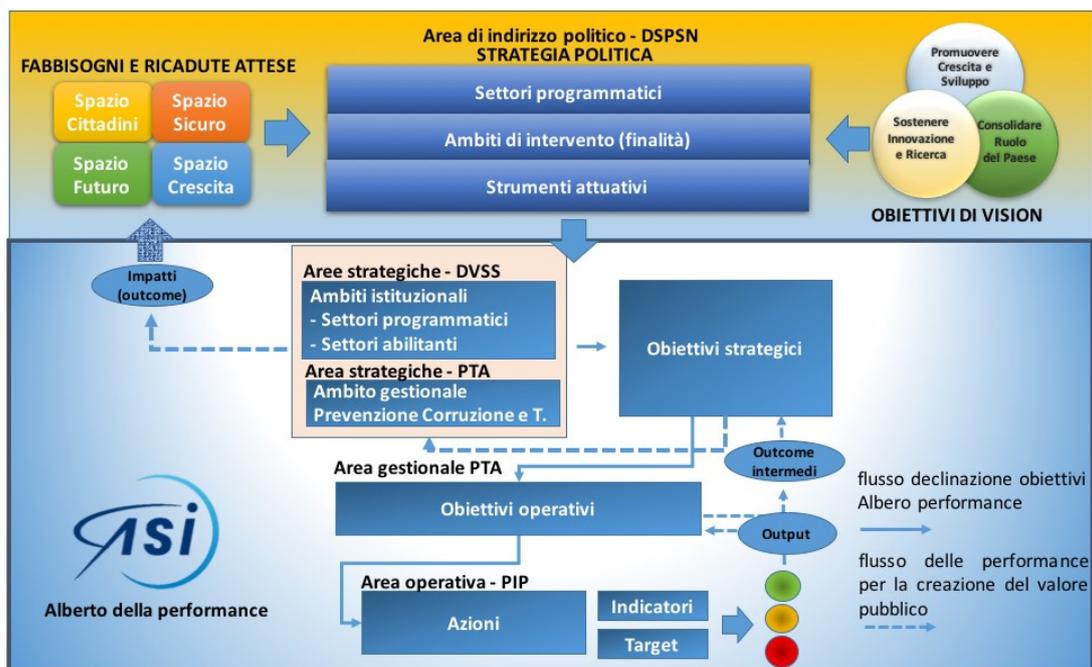


Figura 3 – Albero della Performance

## 2.4 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), gli obiettivi operativi e i relativi indicatori di rilevanza e di efficacia strategica.

La formulazione degli obiettivi strategico-programmatici e delle azioni tiene conto degli ambiti della Performance organizzativa di cui all'art. 8 del Decreto.

Di seguito è rappresentata la catena logica per la definizione degli outcome e gli elementi chiave che concorrono alla loro individuazione.

Area strategica	Descrizione outcome finale (ricadute)	Indicatore outcome finale	Obiettivo strategico	Outcome intermedi	Obiettivi operativi	Azione, indicatore, target	Ambito Art. 8 Decreto
Elementi del processo decisionale per la definizione degli obiettivi strategici				Elementi del processo decisionale per la definizione degli obiettivi operativi e delle azioni			

Tabella 1 - Catena logica per la definizione degli outcome ed elementi chiave

## 2.5 Il modello logico per l'individuazione degli indicatori

Per la misurazione della Performance è possibile utilizzare:

- **Indicatori di rilevanza:** misurano la coerenza tra gli obiettivi e i bisogni della collettività.
- **Indicatori di impatto:** esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di **valore pubblico**, ovvero del miglioramento del livello iniziale rispetto alle condizioni di partenza. Gli indicatori di *outcome* possono riferirsi a diversi ambiti d'impatto degli obiettivi dell'amministrazione e possono essere misurati sia in valori assoluti che in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza. Possono essere indicatori di impatto sociale, economico, ambientale, tecnologico, etc. Le variabili utilizzate per la misurazione dell'*outcome* sono generalmente dati rilevabili all'esterno dell'ente e sono utilizzate per la misurazione dell'efficacia strategica delle politiche e delle attività intraprese e implementate dall'ASI nel periodo di riferimento.
- **Indicatori di efficienza:** misurano 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). Gli indicatori di efficienza possono essere di:
  - ✓ **efficienza produttiva** se esprimono lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e vengono espressi in termini di *Full Time Equivalent*<sup>2</sup>. L'efficienza produttiva può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. incremento della produttività del lavoro);
  - ✓ **efficienza economica** quando esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (output).
- **Indicatori di efficacia** con riguardo all'ambito strategico (indicatori di efficacia strategica), sono utilizzati per misurare la rilevanza delle attività realizzate dall'Ente (e quindi degli obiettivi strategici) per rispondere ai bisogni che sono stati considerati per la definizione del Documento di Visione Strategica per lo Spazio; con riguardo all'ambito operativo (indicatori di efficacia operativa), sono intesi a misurare l'adeguatezza degli output prodotti, dati gli obiettivi, nel perseguire il raggiungimento degli *outcome* e dei risultati intermedi.
- **Indicatori sullo stato delle risorse** misurano la quantità e qualità (livello di salute) delle risorse dell'amministrazione; le tre principali aree sono:
  - ✓ risorse umane: quantità (numero dipendenti, etc.) e qualità (competenze, benessere, etc.);
  - ✓ risorse economico-finanziarie: quantità (importi, etc.) e qualità (valore del debito, etc.);
  - ✓ risorse strumentali: quantità (mq. spazi, n. computer, etc.) e qualità (adeguatezza software, sicurezza/ergonomia luogo di lavoro, etc.).

## 2.6 Mappa degli Obiettivi, interrelazione logica delle azioni e priorità

L'insieme delle azioni 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.

---

<sup>2</sup> Il Full Time Equivalent (FTE) indica il numero di risorse necessarie, o effettivamente consumate, per svolgere un'attività o per attuare un progetto. Un FTE equivale ad una persona che lavora a tempo pieno (8 ore al giorno) per un anno lavorativo, che è quantificato in media in 220 giorni di lavoro (365 giorni esclusi sabati, domeniche, ferie e festività varie) e che viene anche chiamato anno-uomo.

La Mappa degli Obiettivi consente l'interrelazione logica delle azioni ed è elaborata dall'Agenzia in fase di pianificazione e definizione del Piano Integrato della Performance. Essa ha lo scopo principale di:

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

Le azioni sono:

- rappresentative, ossia espressione delle Performance dell'UDR a cui si riferiscono;
- key Performance driver, cioè "qualificanti" per la valutazione della Performance organizzativa, perché riconducono (per rilevanza e significatività) alle attività la cui gestione consente un impatto significativo diretto o indiretto sulla realizzazione degli obiettivi strategici.

Nella Mappa, per ciascuna azione, si deve poter evincere:

- la descrizione dell'attività;
- la priorità dell'azione;
- l'indicatore;
- il target associato, che 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 priorità è determinata tenendo conto dei seguenti ambiti collegati alle azioni in termini di impatti:

- tecnologico,
- scientifico,
- socio economico,
- risorse finanziarie, strumentali e umane,
- portatori di interesse.

## 2.7 Trasparenza del Sistema

Sin dall'approvazione delle disposizioni in materia di ottimizzazione e di produttività ed efficienza del lavoro pubblico, la Trasparenza rappresenta uno degli assi portanti del sistema di gestione della Pubblica Amministrazione. Per la prima volta l'art. 11 del Decreto, rubricato Trasparenza, introdusse il concetto di accessibilità totale alle attività delle pubbliche amministrazioni, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali. La disposizione riservava un'attenzione particolare al Ciclo della Performance. Successivamente le disposizioni hanno trovato conferma e maggiore incisività con il D. Lgs n. 33/2013 (Decreto Trasparenza) e con il successivo D. Lgs. n. 97/2016, modificativo del Decreto Trasparenza. Particolarmente significativo è l'enunciato del comma 2 dell'art. 1 del Decreto Trasparenza emendato, che afferma che *"La trasparenza ..... concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla Nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino"*.

Il Piano triennale di Prevenzione della corruzione rappresenta lo strumento principale attraverso il quale trovano concreta applicazione le norme in materia di Trasparenza, dal momento che identifica

le azioni e le responsabilità a carico delle strutture e dei soggetti coinvolti (CdA, Resp. Prevenzione della corruzione, Responsabili della pubblicazione dei dati, Responsabili della trasmissione dei dati).

L'ASI garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della Performance, adottando tutte le misure organizzative, tecnologiche e gestionali, per consentire ai portatori di interesse interni ed esterni l'accesso agli atti di programmazione, pianificazione, rendicontazione, misurazione e valutazione del ciclo della Performance.

Più in generale i principali elementi collegati al ciclo di gestione della Performance che garantiscono la trasparenza dell'intero Sistema sono:

- la pubblicazione, sul sito istituzionale, del Sistema, del Piano Integrato della Performance e della Relazione sulla Performance;
- la definizione di obiettivi specifici in materia Prevenzione della corruzione e di Trasparenza nel Piano Integrato della Performance;
- la formazione rivolta al personale in materia di gestione della Performance;
- la realizzazione di giornate informative dedicate alla presentazione del Piano triennale della Performance e della Relazione sulla Performance agli stakeholders esterni ed interni;
- l'interazione con gli stakeholder interni ed esterni;
- la predisposizione del bilancio sociale dell'ASI.

Le principali modalità di coinvolgimento degli stakeholders sono realizzate mediante:

- il Tavolo Permanente con le Imprese che costituisce il luogo di confronto stabile tra le istituzioni italiane dell'ambito spazio, rappresentate da ASI, e il mondo delle imprese;
- l'organizzazione di incontri con le principali categorie produttive;
- Accordi quadro e Tavoli paritetici con Università ed Enti di ricerca;
- le iniziative specifiche come il *Concurrent Engineering Facility* (CEF) che prevede il coinvolgimento degli stakeholder sin dalla fase concettuale degli studi di fase di pre-fattibilità di definizione delle missioni spaziali;
- l'interazione con i cittadini, anche attraverso lo strumento dei social network;
- le iniziative dell'OIV.

L'obiettivo della trasparenza non è più solo quello di contribuire alla costruzione di 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.

## 2.8 Trasparenza del Sistema

L'art. 14 comma 4 del Decreto prevede che “...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, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;*

- *comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica ...”*

Il monitoraggio ha lo scopo principale di verificare l'adeguatezza del Sistema rispetto al contesto strategico, gestionale e organizzativo dell'ente, e la sua corretta applicazione, al fine di assicurare, la validità dei risultati di Performance e la valorizzazione del merito e della professionalità nel rispetto del principio della trasparenza, dell'integrità e delle pari opportunità. La Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema annuale dell'OIV è la sede naturale dove rappresentare eventuali lacune e/o anomalie del Sistema vigente e del relativo Ciclo della Performance.

L'amministrazione adotta e aggiorna annualmente il Sistema ai sensi dell'art. 7 del Decreto, previo parere vincolante dell'OIV.

A tal fine l'Agenzia:

- prevede incontri periodici con l'OIV per riscontri metodologici e per eventuali approfondimenti sulle risultanze dell'attività di monitoraggio;
- analizza i rilievi e le raccomandazioni formulate dall'OIV nell'esercizio delle sue funzioni e in particolare nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema, della trasparenza e integrità dei controlli interni e formula un piano di azioni per il miglioramento del Ciclo della Performance;
- comunica all'OIV le proposte di aggiornamento del Sistema per acquisirne il parere, collegandole a parametri di efficienza, efficacia e economicità, nel rispetto dei vincoli di Legge e delle linee guida emesse dall'Ufficio per la valutazione della Performance e dall'ANVUR (in particolare documenta la proposta con la mappatura delle attività da implementare al Sistema, i benefici attesi e con l'indicazione dei tempi, dei ruoli e delle responsabilità associate alle modifiche del Sistema per agevolare l'OIV nel rilascio del parere).

Nel processo di miglioramento del Sistema il tema delle pari opportunità deve essere integrato nel Ciclo di gestione della Performance.

## 2.9 Pari opportunità, diversità e inclusione

In linea con la crescente complessità dei diversi contesti sociali ed organizzativi, il concetto di pari opportunità ha assunto con il passare del tempo un perimetro sempre più ampio. Nell'ambito delle pari opportunità rientrano a pieno titolo il principio di eguaglianza sostanziale sul lavoro, l'equità e l'imparzialità, ovvero la possibilità per ciascuno di trovarsi nelle condizioni di avere gli strumenti per accedere realmente alle opportunità di sviluppo individuale e di partecipazione alla vita sociale, politica ed economica. Al concetto di equità si accompagna quello di diversità, inteso come *“la qualità di essere diversi”*; i due concetti si integrano e si muovono in modo sinergico ed insieme acquisiscono pieno significato.

L'art. 57 del D. Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii. ha istituito il *“Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”* (CUG), cui è affidata l'importantissima funzione di contribuire *“all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni, garantendo un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di parità e pari opportunità di genere, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.”*

Sul tema delle pari opportunità già il D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 *“Codice delle pari opportunità tra uomo e donna...”* disponeva, all'art. 48, che le Pubbliche Amministrazioni elaborassero Piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. In caso di mancata adozione dei Piani, statuisce l'art. 6 del 30 marzo 2001, n. 165, le amministrazioni non possono assumere nuovo personale, compreso quello appartenente alle categorie protette.

Queste tematiche, considerate centrali dall'ASI, sono inserite nel Piano Integrato della Performance attraverso l'individuazione e la pianificazione nel tempo di azioni, indicatori e target ad esse connessi, anche sulla base di quelle suggerite dal CUG tramite il Piano triennale di azioni positive.

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza in un'ottica di sviluppo attraverso la piena valorizzazione di tutte le persone, in quanto destinato a migliorare la Performance delle Amministrazioni.

### 3. Soggetti, Ruoli e Funzioni

Il sistema che governa il Ciclo di gestione della Performance è per sua natura complesso e deve pertanto avvalersi della fattiva partecipazione di numerosi attori, ognuno dei quali concorre con un diverso e preciso grado di responsabilità. Il Ciclo della Performance si attua infatti mediante una politica trasversale che investe non solo l'Amministrazione nel suo complesso, ma anche soggetti che entrano in contatto, a diverso titolo, con la stessa.

I soggetti coinvolti nel Ciclo della Performance sono:

- Organismo Indipendente di Valutazione;
- Consiglio di Amministrazione;
- Direttore Generale;
- Dirigenti e personale responsabile di unità di risultato;
- Personale altro;
- Portatori di interesse interni ed esterni all'ASI.

#### 3.1 Organismo Indipendente di Valutazione

Presso l'ASI è istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione in forma monocratica. L'OIV è nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi dell'art. 7 del Decreto Ministeriale 2 dicembre 2016 e nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto dell'Ente.

All'OIV, che esercita in autonomia le proprie attività, competono le seguenti principali attività:

- controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, rispetto al quale riferisce direttamente al CdA e al Presidente;
- vigilanza sul monitoraggio della Performance, al fine di riferire agli organi di governo su eventuali interventi correttivi e inserire le relative informazioni nella relazione sulla Performance;
- potere di segnalazione tempestiva di criticità riscontrate al CdA, nonché alla Corte dei Conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- acquisizione delle segnalazioni dell'utenza e verifica dell'adozione di sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza, nonché la vigilanza sulle segnalazioni/reclami, assicurando la pubblicazione degli esiti delle rilevazioni;
- definizione degli indirizzi e verifica sulla pubblicazione e sull'accessibilità delle informazioni inerenti il ciclo della Performance;
- gestione, ai fini della conciliazione, delle richieste di riesame come definito nel SMVP (Procedure di conciliazione);
- funzione di audit e controllo strategico di cui allo Statuto dell'ASI;
- adozione del parere vincolante per l'adozione/aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, e l'elaborazione della relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- validazione della Relazione sulla Performance;
- proposta al CdA di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i.;

- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla Performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle Performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- ruolo di garante nella correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D.Lgs. 150/2009, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal Decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica e, nei casi previsti, dall'ANVUR;
- promozione delle politiche di Trasparenza e l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione;
- verifica dei risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- emissione del parere vincolante per l'approvazione del Codice di Comportamento dell'Ente;
- verifica dell'assolvimento da parte dell'ente degli obblighi di cui all'art. 36 del D.lgs. 165/2001 e s.m.i., in tema di corretto utilizzo delle forme di lavoro flessibile secondo le indicazioni di legge;
- individuazione delle modalità con cui i cittadini e i portatori di interesse partecipano al processo di misurazione della Performance organizzativa comunicando il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati;
- individuazione delle modalità con cui anche gli utenti interni all'amministrazione partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Nell'esercizio delle sue funzioni l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti dell'ASI utili all'espletamento dei propri compiti, anche attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi (incluso il sistema di controllo di gestione), nonché ai luoghi fisici dell'ASI.

Per le attività di propria competenza si avvale della Struttura Tecnica Permanente (STP) che funge da interfaccia tecnica tra l'OIV, i dirigenti e il personale responsabile nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della Performance, interagendo con tutte le unità, e in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

Alla struttura tecnica di supporto all'OIV, spettano in particolare seguenti compiti:

- sviluppo degli strumenti e delle metodologie a supporto delle attività di organizzazione, gestione e rendicontazione del ciclo della Performance;
- supporto all'OIV nell'assolvimento dei compiti attribuiti dalle leggi e dai regolamenti (e.g. attività di audit, supporto per il controllo strategico, etc.);
- attività di performance risk management.

La struttura è dotata di risorse adeguate e di personale in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV (quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'amministrazione, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.). La collocazione organizzativa della struttura all'interno dell'ente deve poter garantire indipendenza e autonomia operativa in quanto funzionale a tutelare e a garantire l'autonomia e indipendenza dell'OIV.

## 3.2 Consiglio di Amministrazione

I compiti di indirizzo e programmazione generale dell'attività dell'Agenzia sono attribuiti al Consiglio di Amministrazione. Ad esso compete:

- l'approvazione del Documento di Visione Strategica per lo Spazio e del Piano Triennale delle Attività;

- l'approvazione del bilancio preventivo e del bilancio consuntivo;
- l'approvazione il Piano triennale di Prevenzione della corruzione elaborato dal Responsabile della Prevenzione della corruzione;
- la nomina del Direttore Generale e dei responsabili dei Settori tecnici;
- l'approvazione del Sistema di Misurazione della Performance e dei suo aggiornamenti;
- la definizione delle direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione del Piano Triennale della Performance, nonché degli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso;
- l'assegnazione degli obiettivi individuali annuali al Direttore Generale, che sono inclusi nella proposta di Piano triennale della Performance;
- l'approvazione del Piano triennale della Performance e della relativa relazione, nonché gli eventuali aggiornamenti del Piano medesimo;
- la nomina dei componenti l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance di cui all'art. 14 del Decreto;
- la nomina il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza.

### 3.3 Direttore Generale

Nominato dal Consiglio di Amministrazione, è il soggetto che ha la responsabilità della gestione, cura l'attuazione delle delibere del Consiglio di amministrazione e dei provvedimenti del Presidente, dirige, coordina e controlla la struttura organizzativa.

Tra i suoi compiti principali rientra, sulla base degli indirizzi deliberati dal Consiglio di Amministrazione, la predisposizione:

- del bilancio preventivo consuntivo;
- della relazione annuale di verifica dei risultati gestionali, tecnico-scientifici ed economici;
- del Piano triennale della Performance inclusivo degli obiettivi individuali annuali assegnati ai dirigenti;
- della documentazione finalizzata all'elaborazione del Piano Triennale di Attività;

nonché:

- la definizione gli obiettivi annuali dei dirigenti da includere all'interno del Piano triennale della Performance e la valutazione dei risultati conseguiti;
- l'attuazione delle linee strategiche contenute nel DVSS, nonché delle linee operative del Piano Triennale delle Attività e del Piano integrato della Performance.

### 3.4 Responsabile della Prevenzione della corruzione

È il soggetto che sovrintende alle politiche di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza nella PA; i suoi compiti primari sono:

- progettare la strategia di prevenzione della corruzione attraverso l'elaborazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione;
- presiedere all'adozione e attuazione del Piano di Prevenzione della corruzione, svolgendo attività di monitoraggio costante riferendo al CdA, al Direttore Generale e all'OIV su eventuali inadempimenti o ritardi;
- nominare i referenti per la prevenzione;
- vigilare sugli adempimenti di pubblicazione in ordine alla loro reperibilità nella sezione "Amministrazione Trasparente", nel rispetto dei requisiti di completezza, aggiornamento e apertura del dato, sovrintendendo al procedimento di pubblicazione dei contenuti della sezione Amministrazione Trasparente nel sito istituzionale dell'Agenzia;
- relazionare annualmente sulle attività di prevenzione della corruzione.

### 3.5 Dirigenti e Responsabili di unità di risultato di I° e II° livello

Concorrono alla Performance dell'Ente mediante la realizzazione degli obiettivi organizzativi di diretta responsabilità e il raggiungimento di specifici obiettivi individuali. Declinano gli obiettivi nell'ambito della struttura di cui sono responsabili e valutano i propri collaboratori.

Essi partecipano al processo di programmazione della Performance dell'ASI, assicurando il loro contributo anche in sede di monitoraggio e consuntivazione della Performance.

Ad essi è inoltre richiesto di mantenere alto il livello della qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura e di garantire una significativa differenziazione dei giudizi dei propri collaboratori.

### 3.6 Personale non responsabile di unità di risultato di I° e II° livello

Partecipa al processo dalla fase di negoziazione degli obiettivi fino alla fase di valutazione. Concorre alla Performance dell'Ente mediante la realizzazione degli obiettivi specifici di gruppo o individuali.

### 3.7 Stakeholder esterni e interni

I cittadini e il personale dell'Agenzia partecipano al processo di misurazione della Performance organizzativa attraverso il rilascio del proprio grado di soddisfazione sulle attività e sui servizi svolti dall'ASI, secondo le modalità stabilite dall'OIV.

## 4. Performance Organizzativa

La Performance organizzativa è l'elemento nodale del Piano della Performance, attraverso il quale è possibile misurare e valutare l'azione dell'amministrazione e i suoi impatti, ossia la rilevanza, per la collettività.

Per la misurazione della Performance organizzativa l'Agenzia ha adottato sin dal 2013 la metodologia Common Assessment Framework (**di seguito CAF**).

L'applicazione del CAF consente:

- l'autovalutazione dell'organizzazione per contribuire con le risultanze al processo di miglioramento organizzativo e gestionale;
- la valutazione della Performance organizzativa ai sensi del Decreto.

### 4.1 Il modello del Common Assessment Framework (CAF)

Il CAF è uno strumento di *Total Quality Management*<sup>3</sup> ispirato al modello di eccellenza EFQM (*European Foundation for Quality Management*) 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 determinanti per l'adozione da parte dell'ASI della metodologia "CAF", rispetto ad altri modelli, sono:

<sup>3</sup> 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 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.

Il CAF, concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico di cui prende in considerazione le peculiarità, si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle Performance.

Il CAF consente di:

- introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi del *Total Quality Management* (TQM) e di 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, attraverso l'uso di griglie, 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 benchlearning 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 4 illustra i nove criteri suddivisi tra fattori abilitanti e risultati.

## Il modello CAF

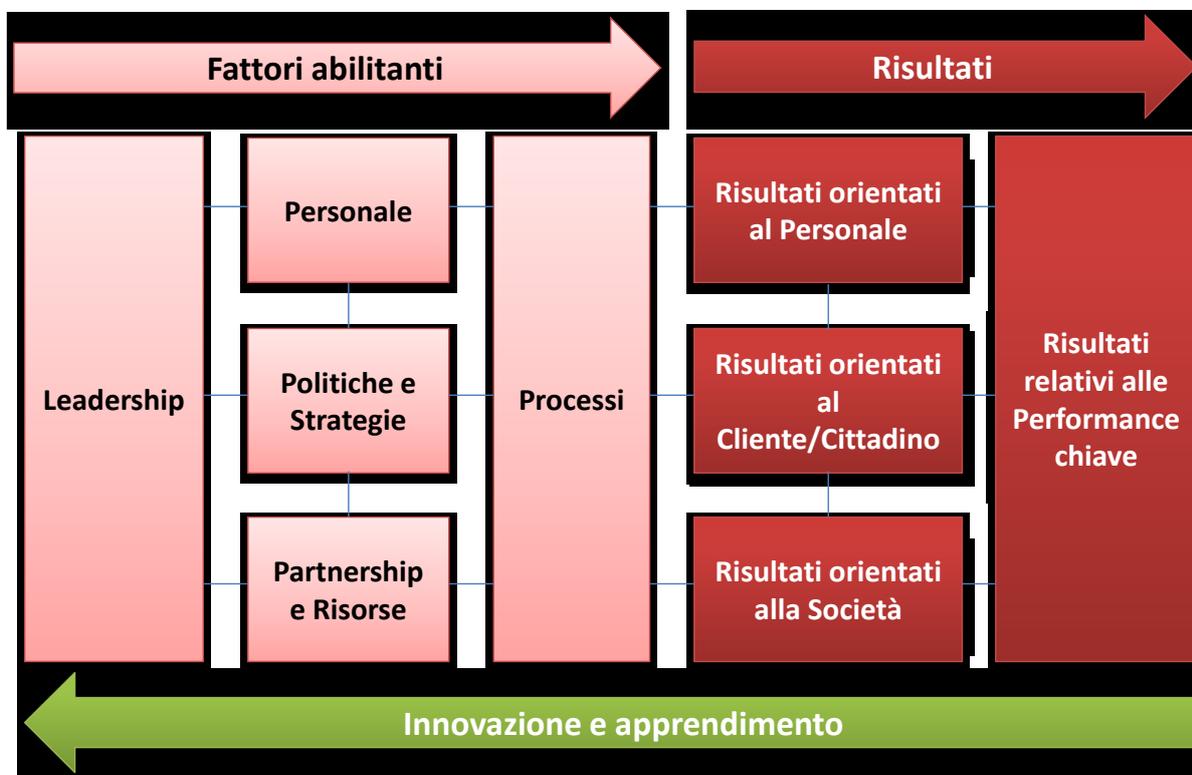


Figura 4 - I nove criteri del CAF

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 da assegnare alle strutture organizzative (obiettivi operativi e azioni) con rilevanza ai fini della performance.

## 4.2 Il CAF per l'autovalutazione e il miglioramento organizzativo e gestionale dell'Ente

Le attività di autovalutazione possono essere rilevanti per il miglioramento delle performance. Il processo di autovalutazione del CAF è presidiato metodologicamente dall'OIV, anche per il tramite della STP, quale referente ai sensi dello Statuto (art. 10 comma 4) delle valutazioni interne. Al fine di rendere i risultati comparabili nel tempo e consentire l'OIV di poter svolgere un ruolo di monitoraggio e utilizzare pienamente le risultanze del CAF per gli adempimenti di sua competenza (es. controllo strategico), di seguito sono stabiliti alcuni requisiti circa il processo metodologico del CAF in linea con le indicazioni dell'EIPA (*European Institute of Public Administration*).

Il processo di autovalutazione è svolto ogni tre anni. Le operazioni terminano entro 6 mesi dalla comunicazione di avvio delle attività.

Le attività sono svolte da un Gruppo di Auto Valutazione (di seguito GAV) diretto da un coordinatore nominato dal Direttore generale dell'Ente, in possesso del profilo, delle competenze e dell'esperienza adeguate. Il facilitatore delle attività può coincidere con il coordinatore del GAV (auspicabile).

Il GAV è composto da dipendenti che sono stati in servizio attivo nell'ente per un periodo non inferiore a un anno antecedente al periodo oggetto di valutazione. Il numero massimo dei componenti del GAV è pari a 7/9 unità di personale. Il GAV deve essere rappresentativo per grado di responsabilità nella struttura dell'Ente, profilo e livello professionale (CCNL), esperienza e genere.

In alternativa possono essere costituiti due GAV ciascuno con massimo 5/7 componenti individuati con gli stessi criteri di rappresentatività di cui sopra.

Ai fini della valutazione dei risultati, il GAV acquisisce le risultanze del monitoraggio per la misurazione della Performance organizzativa ai sensi del Decreto.

Le attività del GAV terminano con l'emissione di un report che contiene le risultanze delle valutazioni e il Piano delle azioni di miglioramento e i relativi referenti. Il report è trasmesso al Direttore generale, e all'OIV. Le azioni di cui al piano di miglioramento integrano la Mappa degli Obiettivi allegata al

Piano Integrato della Performance, contribuendo in tal modo alla rimozione delle eventuali criticità emerse nel corso dell'autovalutazione.

### 4.3 La misurazione e valutazione della Performance organizzativa

Il processo di valutazione della Performance organizzativa è svolto annualmente avendo a riferimento i quattro criteri Risultati, nel dettaglio: Risultati orientati al cliente/cittadino, Risultati orientati al personale, Risultati orientati alla responsabilità sociale e Risultati relativi alla Performance chiave; attraverso di essi è possibile valutare l'operato dell'Ente su fronti aventi orizzonti diversi, ma tra loro strettamente correlati.

Il CdA, attraverso l'approvazione del Piano della Performance stabilisce:

- il Target per la Performance organizzativa: maggiore e/o uguale ad una determinata percentuale (e.g.: maggiore, maggiore o uguale a 80%);
- il peso per ciascun criterio, avendo presente che per il criterio "Risultati relativi alla Performance chiave" è assegnato un peso percentuale pari almeno al 50%.

La programmazione della Performance Organizzativa è strutturata su un primo e su un secondo livello di obiettivi, i primi con orizzonte triennale, i secondi con il *focus* sull'anno di approvazione del Piano della Performance. La programmazione è in entrambi i casi organizzata nella Mappa degli Obiettivi di I° livello e di II° livello.

Si rinvia all'allegato **allegato 1** "*Modalità applicative per la misurazione e valutazione delle performance*" per le declinazioni di dettaglio.

Il processo è monitorato dall'OIV cui compete la valutazione della performance organizzativa.

L'accesso alle risorse destinate al sistema premiale, così come definito in sede di contrattazione decentrata, è conseguente al raggiungimento del livello di Performance organizzativa uguale o superiore a quanto atteso per un determinato esercizio (anno) dal **Piano Integrato della Performance** e alla validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento.

### 4.4 Il monitoraggio del Piano Integrato della Performance

A sensi dell'art. 6 del Decreto "*gli Organismi Indipendenti di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della Performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla Performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione...*" della Relazione medesima.

Fermi restando le attribuzioni e gli adempimenti in ordine alla misurazione e valutazione alla Relazione sulla Performance, l'OIV, avvalendosi delle risultanze dei monitoraggi periodici svolti dalla struttura competente per la performance e il controllo di gestione, analizza l'andamento della performance organizzativa.

Nel corso del monitoraggio, attraverso il Software dedicato, i Responsabili delle UDR di primo e secondo livello per ciascuna delle azioni assegnate alle loro strutture organizzative, forniscono i seguenti elementi:

- stato di avanzamento per ciascun target,
- breve descrizione delle attività per il periodo considerato,

- eventuali criticità riscontrate nello svolgimento delle attività,
- documentazione a sostegno delle informazioni rese (se applicabile).

In questa occasione, i Responsabili delle UDR di primo e secondo livello possono segnalare la necessità di una riprogrammazione delle azioni ad essi attribuite, a fronte di cause esogene e/o endogene intervenute nel periodo considerato; la riprogrammazione può riguardare il mantenimento o meno dell'azione stessa, la modifica dell'indicatore per adeguarlo all'attualità della situazione venutasi a creare, la modifica del target.

Le richieste di modifica debbono essere formulate e comunicate al controllo di gestione in qualsiasi momento del Ciclo (in cui, in relazione a cause esogene e/o endogene, si rilevi l'esigenza di un cambiamento di obiettivo e/o azione e/o indicatore), e vengono valutate in occasione dei monitoraggi periodici (o, eccezionalmente per obiettivi di grande rilevanza, in modo straordinario).

Le richieste devono essere adeguatamente motivate, documentate e circostanziate.

Le richieste che presentano caratteristiche di imprevedibilità sono comunicate alla Direzione generale e alla struttura di misurazione della performance. Tale ultima struttura, una volta istruite tali richieste (in modo analogo alla rendicontazione finale di Performance) e raccolta l'eventuale proposta di variazione del DG, le trasmette all'OIV anche per il tramite della STP.

L'OIV, analizzati gli esiti del monitoraggio intermedio svolto dalla struttura di misurazione della performance e la proposta del DG e preso atto dell'eventuale verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, preferibilmente in occasione del monitoraggio intermedio, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Agenzia.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono poi inserite nella Relazione sulla Performance di ASI e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c) del D. lgs. 150/2001.

Le analisi dell'OIV tengono conto della mappa dei rischi e del margine di confidenza associato agli output attesi laddove presente.

Ai fini di un eventuale riprogrammazione delle azioni, l'OIV può, altresì, esaminare le segnalazioni pervenute dagli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'ASI e/o da altri soggetti istituzionali e/o dalla STP.

## 4.5 La valutazione partecipativa

L'art. 19-bis del Decreto stabilisce che *"i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo"*, e che *"gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione"*.

La valutazione partecipativa<sup>4</sup> mira a:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;

---

<sup>4</sup> In applicazione della norma l'OIV ha trasmesso all'ente la nota dell'8 febbraio 20221 avente per oggetto "Profili metodologici sulle modalità della partecipazione degli stakeholder al processo organizzativo di misurazione della performance organizzativa ai sensi dell'art. 19 bis del D. Lgs. n. 150/09 e del sistema di misurazione e valutazione della performance di ASI."

- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il "*performance management*" nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Inoltre la valutazione partecipativa permette di:

- **mitigare il rischio dell'autoreferenzialità:** la *performance* organizzativa non deve essere valutata nella sola ottica dell'amministrazione, ma anche secondo la prospettiva degli utenti e degli stakeholder, poiché la generazione di valore pubblico va osservata pure secondo la loro percezione e realizzata con la loro partecipazione;
- **rafforzare i sistemi di gestione della performance:** si favorisce la verifica degli indicatori individuati se idonei a rilevare la coerenza tra gli obiettivi strategici e i risultati ottenuti in termini di creazione di valore pubblico anche in relazione alle diverse dimensioni della *performance* organizzativa (efficienza, efficacia quantitativa e qualitativa, impatti);
- **per soddisfare i requisiti normativi minimi** che il Legislatore ha posto con la profonda modifica del D. Lgs. n. 150/2009 operata negli anni scorsi.

La corretta individuazione degli stakeholder di riferimento e l'analisi del loro grado di interesse e di capacità di incidere sulle attività dell'Ente costituisce uno dei cardini per il corretto svolgimento dell'intero Ciclo della Performance, e in modo particolare per una adeguata valutazione partecipativa, così come ricordato dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le linee guida n. 4 (novembre 2019) sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

Il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti (anche interni) deve essere tale da fornire dati e informazioni utilizzabili sia ai fini della misurazione della performance da parte dell'Agenzia, sia ai fini della valutazione da parte dell'OIV.

La partecipazione al processo di misurazione e valutazione è caratterizzato:

- ✓ da un'articolata modulazione degli aspetti presi in esame
- ✓ da un livello il più possibile di dettaglio degli aspetti indagati
- ✓ dal coinvolgimento su temi attuali e di interesse in relazione al determinato contesto interno ed esterno
- ✓ dall'assenza di influenzamento degli stakeholder coinvolti
- ✓ dalla terzietà del processo di raccolta, analisi dei dati acquisiti
- ✓ dalla semplicità di utilizzo dei mezzi, a tendere sempre più digitalizzati, messi a disposizione degli stakeholder.

Su tale fronte l'Agenzia sin 2019 ha avviato importanti progetti che hanno dato luogo ad una completa mappatura degli stakeholder di riferimento. La complessa e articolata operazione ha peraltro inciso sulla nuova macro struttura organizzativa, che vede, collocata all'interno dell'Area di coordinamento strategico, una funzione di dialogo e interrelazione con gli stakeholder istituzionali e di riferimento, quali Associazioni industriali, mondo della ricerca e dell'accademia, regioni, enti locali, CTNA, APRE.

Lo strumento principale utilizzato dall'Agenzia ai fini della valutazione partecipativa è rappresentato da indagini annuali su campioni significativi di "utenti omogenei" (comunque preservando e valorizzando la pluralità degli stakeholder), che si affiancano alle modalità consolidate nel corso degli ultimi anni, quali il tavolo permanente con le imprese (TPI), le indagini sul benessere organizzativo e l'autovalutazione attraverso il modello CAF.

Il modello così strutturato contribuisce alla individuazione delle aree strategiche di interesse dell'Ente anche in relazione ai bisogni della società e del mondo della ricerca e alla formulazione di obiettivi strategici adeguati al contesto nazionale;

Le indagini rivolte agli stakeholder esterni e a quelli interni e l'analisi dei risultati contribuiscono alla misurazione poiché inserite, con specifici indicatore e target, nell'alveo degli obiettivi triennali di Ente, che a loro volta sono associati ai Criteri Risultato del CAF (vedi allegato 1 al Sistema), di norma a quelli orientati Cittadino/Cliente e al Personale.

La misurazione è svolta nel rispetto della privacy pur consentendo all'OIV la verificabilità dei dati inseriti nel modello.

Il modello di sviluppo prevede nel tempo, la digitalizzazione dell'intero processo.

Le modalità applicative per la valutazione partecipativa sono trattate nell'allegato 1) al Sistema, cui si rinvia.

In aggiunta le **segnalazioni** pervenute dai cittadini e dagli utenti finali, sono elementi considerati dal sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa.

Oltre a ciò, nel rispetto del principio del minor aggravio possibile, l'OIV, anche per il tramite della struttura tecnica permanente, monitora l'effettiva disponibilità ed esaustività, sul sito istituzionale dell'Agenzia, delle seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione,
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione,

Le segnalazioni relative al grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati sono acquisite mediante un *form* dedicato che presenta i seguenti elementi:

- le generalità di chi fa la segnalazione<sup>5</sup>,
- l'oggetto della segnalazione e, se possibile, la struttura organizzativa interessata,
- il periodo di riferimento,
- la descrizione sintetica della segnalazione,
- evidenze, se applicabile, a corredo della segnalazione,
- il grado di soddisfazione (scelta a tendina con punteggio e descrittori della valutazione).

Il format deve essere compilabile direttamente attraverso link dal sito istituzionale dell'ente e non deve richiedere nessuna iscrizione o altro adempimento.

La Struttura Tecnica Permanente verifica l'eshaustività delle segnalazioni e riferisce all'OIV con cadenza quadrimestrale. La reportistica deve:

- consentire all'OIV di analizzare le segnalazioni ricevute,
- essere corredata delle evidenze sulla loro fondatezza e rilevanza,
- indicare le unità di risultato interessate,
- indicare i punti di forza e di debolezza della Performance organizzativa collegate alla segnalazione.

Le segnalazioni che hanno ad oggetto temi / attività ricorrenti sono monitorate con particolare attenzione e condivise con altri soggetti deputati al controllo interno.

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati, anche ai fini della pubblicazione di cui all'art. 19 bis, comma 4 del Decreto, sia agli organi di indirizzo politico-amministrativo sia al dirigente di vertice.

Di tali esiti l'OIV tiene conto in sede di:

---

<sup>5</sup> Le generalità del soggetto che invia la segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, ancorché non obbligatoria, è utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, sia per sollecitare, ove possibile, una eventuale risposta della unità di risultato interessata, sia per individuare segnalazioni plurime da parte dello stesso soggetto.

- valutazione della Performance organizzativa,
- validazione della Relazione sulla Performance,
- redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema.

L'OIV evidenzia quali sono i contributi dei quali ha tenuto conto nella formulazione della propria valutazione e come tali contributi hanno influito su di essa.

Al fine di favorire la partecipazione degli utenti interni al processo di misurazione della Performance organizzativa, l'OIV, con il supporto dell'amministrazione, utilizza le risultanze acquisite tramite il CAF attraverso il criterio "Risultati orientati al Personale".

I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti interni sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito istituzionale dell'ASI, all'interno della Relazione sulla Performance.

## 5. Performance Individuale

### 5.1 Metodologia

La Performance individuale misura e valuta il contributo del singolo dipendente al conseguimento della Performance organizzativa.

Le dimensioni della Performance individuale sono rappresentate dai **risultati conseguiti** e dai **comportamenti agiti**, entrambi riferiti ad un arco temporale annuale.

La dimensione "risultati" è strettamente connessa ai risultati degli obiettivi e delle azioni inserite nella Mappa degli Obiettivi del Piano Integrato e/o a risultati legati ad eventuali obiettivi specificatamente assegnati (in modo particolare per il dirigente di vertice, i dirigenti amministrativi e i responsabili di UDR di I e II livello).

La Performance pertanto sintetizza il risultato della misurazione e valutazione:

- del raggiungimento delle azioni e degli obiettivi assegnati (**Performance di risultato**);
- dei livelli-obiettivo di comportamento collegati alle competenze/comportamenti rilevati nello svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati (**Performance di comportamento**).

Il ruolo<sup>6</sup> ricoperto dal dipendente valutato in seno all'organizzazione incide sul calcolo per la determinazione della performance individuale, coerentemente con le percentuali riportate nella tabella 2. Il peso percentuale degli obiettivi di risultato è direttamente collegato alla complessità e alle responsabilità associate al ruolo.

Obiettivi di risultato		Obiettivi di comportamento
90%-100%	Dirigente di vertice	10%-0%
70%	Dirigente Amministrativo Responsabile UDR I° livello e II° livello	30%
50%	Responsabile UDR III° livello	50%
30%	Personale	70%

Tabella 2 - Ripartizione del peso per la misurazione e valutazione della Performance individuale

Il Consiglio di Amministrazione assegna gli obiettivi al dirigente di vertice e determina in deliberazione **se** attribuire specifici livelli-obiettivo di comportamento per un peso specifico massimo del 10% sulla complessiva valutazione.

<sup>6</sup> Il ruolo è inteso quale complesso di funzioni, attività, incarichi assegnati secondo la posizione nella macro organizzazione.

Per ciascun soggetto identificato nella tabella, si rinvia all'Allegato 1) *“Modalità applicative per la misurazione e valutazione delle performance”*, nella quale sono dettagliati gli elementi oggetto di misurazione e valutazione.

Il raccordo tra Performance individuale e organizzativa è costruito sull'associazione degli obiettivi assegnati alle UDR agli ambiti di cui all'art. 8 del Decreto e alle dimensioni di risultato che caratterizzano il modello CAF.

## 5.2 Declinazione degli obiettivi e delle azioni

Il Consiglio di Amministrazione emana annualmente la **Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici che il dirigente di vertice deve seguire nella predisposizione del Piano Integrato della Performance**; successivamente il dirigente di vertice attiva il processo di individuazione, pianificazione e assegnazione a cascata degli obiettivi e delle azioni.

I dirigenti/responsabili delle UDR, a loro volta, attivano il processo di individuazione, pianificazione e assegnazione a cascata degli obiettivi per il restante personale.

L'individuazione e pianificazione delle azioni avviene secondo un processo di assegnazione a cascata attraverso la negoziazione e la condivisione tra valutatore e valutato, così come il processo di assegnazione degli obiettivi di risultato e di comportamento, che fa perno sulla condivisione dei target da raggiungere nel periodo di valutazione.

Gli obiettivi assegnati sono monitorati in corso di esercizio al fine di consentire la rinegoziazione nel caso in cui siano mutate le condizioni iniziali (risorse, tempi e contesto strategico/operativo), in modo tale da avere un impatto significativo sulla disponibilità e sulla gestione delle risorse.

## 5.3 Livelli-Obiettivo di comportamento

I comportamenti sono le azioni osservabili che il dipendente pone in atto per raggiungere un obiettivo. Essi rappresentano il “come” viene resa la prestazione lavorativa, e vanno pianificati sin dalla fase della programmazione.

La metodologia scelta per la misurazione e la valutazione degli obiettivi di comportamento, frutto delle più moderne teorie dello sviluppo professionale, è stata elaborata sulla base del presupposto che la valutazione delle performance comportamentali debba effettuarsi nell'ottica di uno sviluppo di competenze, nell'interesse congiunto dell'Ente e della persona. Esso ha l'obiettivo, oltre che di valutare le modalità agite del ruolo nel corso dell'anno, di incrementare le capacità del singolo nell'ambito lavorativo, e quindi determinarne una crescita professionale, nell'ambito del proprio profilo e ruolo.

Il Dizionario delle competenze (v. allegato 2 *“Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance”*) si articola su tre “famiglie” di competenze:

- tecnico-realizzative,
- gestionali,
- relazionali.

A ogni famiglia sono associati un numero variabile di competenze, declinate, infine, in comportamenti. La metodologia prevede l'assegnazione di 3 comportamenti, uno per ogni famiglia di competenze, che verranno poi valutati in una scala da 0 a 5, secondo i descrittori frequenza, che indicano, appunto, con quale frequenza il comportamento viene agito nel corso del periodo di osservazione.

Il presupposto è che le competenze, per costituire base per la valutazione, siano:

- Osservabili: le competenze possedute sono espresse dalla persona, quindi osservabili dal Responsabile e dai colleghi nel suo agire quotidiano;

- **Misurabili** e confrontabili: devono essere definite in scala di intensità espressa in livelli crescenti; la scala costituisce il “metro comune” per la confrontabilità (base, medio, avanzato, esperto), dove il livello superiore assorbe quello inferiore;
- **Sviluppabili**: le competenze si acquisiscono, si apprendono; è interesse comune della persona e dell’Amministrazione sviluppare competenze per raggiungere risultati e valorizzare la professionalità.

## 5.4 Obiettivi di gruppo

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

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 coordinati).

Nella fase di assegnazione dell’obiettivo sono individuati indicatore e target.

La scelta dell’indicatore deve poter valorizzare il lavoro effettivamente svolto da ciascun partecipante all’attività condivisa, rispettando il criterio della valorizzazione del merito.

Il CdA nella fase di aggiornamento del Sistema e dei criteri di valutazione stabilisce se devono essere valutati solo gli obiettivi di risultato e/o anche quelli di livelli-obiettivo 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).

Il livello di raggiungimento dell’obiettivo di gruppo contribuisce alla valutazione delle Performance dell’unità di risultato di appartenenza del personale coinvolto.

## 5.5 La valutazione

Il processo di valutazione rappresenta l’elemento chiave della valutazione individuale. L’OIV in questa fase interviene verificando:

- il corretto svolgimento dei processi di misurazione (il cui output è appunto la valutazione dei dipendenti)
- l’adeguatezza del sistema prescelto rispetto alla realtà e alla dimensione dell’amministrazione.

Una corretta e trasparente valutazione si concretizza sin da inizio anno con la definizione e la comunicazione delle attese (in termini di obiettivi) da parte del valutatore al valutato e prosegue nel corso dell’intero anno con l’osservazione dei comportamenti agiti e delle attività svolte, funzionali a svolgere nel periodo incontri di feedback intermedi nel corso dei quali sarà possibile rivedere e ridefinire le attese.

La valutazione è riferita esclusivamente alla prestazione e non alla persona, sulla base delle attività svolte e dei comportamenti agiti e osservati nel corso dell’anno.

Particolare rilevanza assumono nell’intero processo le modalità con cui sono condotti gli incontri tra il valutatore e il valutato; si tratta di un percorso all’apparenza semplice, ma che in realtà è ricco di insidie. Nell’allegato 2) sono riportati, oltre ad alcuni suggerimenti per una corretta valutazione, anche una lista dei più comuni errori da evitare.

## 5.6 Valutazione dei rischi e parziale o mancato raggiungimento degli obiettivi

L'ASI opera in una realtà complessa e dinamica anche a causa della multidisciplinarietà delle attività che le sono assegnate per mandato istituzionale; ciò considerato, in sede di definizione degli obiettivi, è opportuna un'attenta valutazione dei rischi collegati al pieno raggiungimento degli stessi al fine di individuare adeguati margini di confidenza entro cui gli output delle azioni e i risultati degli obiettivi possono variare senza una ripercussione negativa sulle performance.

Il livello di confidenza può variare nel corso dell'anno in funzione degli eventi (soprattutto esogeni) e delle indicazioni ricevute dai referenti delle azioni.

La comunicazione tempestiva del mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi per fattori esogeni e/o endogeni non governabili dal valutato e non rilevabili nella fase di individuazione e valutazione dei rischi, consente una loro rimodulazione senza impatto negativo sulle performance.

Sono considerati fattori endogeni tutti quegli eventi interni ma non governabili dal responsabile dell'unità di risultato, che impediscono la realizzazione delle azioni pianificate. Sono considerati fattori esogeni tutti quegli eventi esterni all'ente non governabili dal responsabile dell'unità di risultato, che impediscono la realizzazione delle azioni pianificate.

La presenza di fattori endogeni e/o esogeni è dichiarata in sede di monitoraggio a cura del responsabile dell'unità di risultato; la presenza di tali fattori va documentata e/o argomentata, così come deve essere individuato, sempre a cura del responsabile, il livello di rischio connesso al raggiungimento dei risultati attesi.

Il responsabile dell'unità di risultato in fase di valutazione deve dimostrare, con comportamenti, atti e/o documenti riscontrabili, 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 svolta dal 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 (in funzione della significatività attribuita alla causa).

Se dall'esito della verifica risulta che il dipendente non ha svolto un'adeguata attività di monitoraggio o risulta non sussistere nessun fattore endogeno e/o esogeno, si applica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo definita dall'indicatore e sulla base del target.

## 5.7 Differenziazioni delle valutazioni

I responsabili delle posizioni organizzative formulano le valutazioni finali dei loro collaboratori sulla base della misurazione dei risultati e dei comportamenti assegnati (laddove presenti).

La valutazione della capacità del superiore gerarchico di differenziare i giudizi concorre ai fini della determinazione della Performance individuale di risultato dei responsabili delle UDR I-II, ai sensi dell'art. 9 del Decreto. Per il criterio si rinvia all'allegato 1).

## 5.8 Valutazione degli obiettivi di gruppo

Il soggetto valutatore dell'obiettivo di gruppo (di norma il coordinatore del gruppo) trasferisce le valutazioni di Performance di risultato e/o di comportamento, espresse in termini percentuali, al responsabile dell'UDR a cui ogni singolo componente del gruppo afferisce.

Tale valutazione contribuisce in modo trasparente e uniforme alla valutazione della Performance di unità di risultato sulla base della priorità assegnata rispetto alle altre azioni.

## 5.9 Sistema premiante

La Relazione sulla Performance acquista efficacia con la Validazione della stessa da parte dell'OIV. La validazione della Relazione costituisce:

- il completamento del Ciclo della Performance con la verifica, e la conseguente validazione in base a quanto previsto dalle norme e/o dalle Linee Guida vigenti in materia,
- 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.

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

- 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).

## 5.10 Miglioramento del reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse: elaborazione dei piani di miglioramento individuali

Il collegamento tra il Sistema e la gestione e sviluppo delle risorse umane assume particolare rilevanza, in considerazione del fatto che tali risorse sono la componente determinante nella realizzazione della Performance organizzativa di un ente.

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

L'Agenzia annualmente aggiorna la mappa delle competenze del proprio personale, allo scopo di 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).

Le risultanze delle analisi di tali informazioni contribuiscono inoltre alla formazione di adeguati piani di miglioramento individuali 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 non è stato raggiunto a pieno,
- 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.

## 6. Procedure di conciliazione

La procedura di conciliazione si applica:

- alla fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e di comportamento,

- alla fase di valutazione degli obiettivi di risultato e di comportamento assegnati.

## 6.1 Procedura conciliativa nella fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e comportamento

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

In caso di mancato accordo, il valutato può chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni, ricorrendo alla seguente procedura conciliativa di garanzia, che deve concludersi entro 15 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il valutato, qualora in disaccordo con l'assegnazione degli obiettivi di risultato e di comportamento associati, deve comunicare entro 5 giorni lavorativi al proprio valutatore, con nota esplicita, la non condivisione totale o parziale degli obiettivi di risultato e/o di comportamento assegnati. Se la richiesta non porta ad una riformulazione condivisa degli obiettivi, il valutato può, entro ulteriori 5 giorni lavorativi, richiedere l'intervento del superiore gerarchico del valutatore che può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione degli obiettivi da assegnare,
- confermare gli obiettivi assegnati in prima istanza dal valutatore.

Il valutatore, entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della proposta del superiore gerarchico può:

- accogliere le modifiche e/o di integrazioni proposte dal proprio superiore gerarchico,
- confermare le decisioni iniziali 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 corretta applicazione della procedura.

La procedura conciliativa non si applica al dirigente di vertice e ai soggetti i cui obiettivi sono assegnati dal CdA.

## 6.2 Procedura conciliativa nella fase di valutazione degli obiettivi di risultato e dei livelli-obiettivo di comportamento assegnati

La procedura di conciliazione si attiva successivamente alla comunicazione da parte del valutatore al valutato della Performance individuale realizzata.

In caso di disaccordo con la valutazione del superiore gerarchico, il valutato può ricorrere alla seguente procedura conciliativa di garanzia, che deve concludersi entro 20 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

1. Il valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal valutatore, richiede all'OIV, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione stessa, un riesame della valutazione esponendo in modo esaustivo le motivazioni e le evidenze che ritiene utili alla revisione della valutazione;
2. l'OIV, anche attraverso la Struttura Tecnica Permanente, sulla base delle evidenze fornite con la "*Richiesta revisione valutazione*" o anche ricorrendo a specifiche audizioni, entro 10 giorni lavorativi può rimodulare la valutazione precedentemente elaborata dal valutatore, ovvero confermarne il giudizio;
3. Del processo di revisione dell'OIV viene dato conto in apposito verbale che viene trasmesso al valutato, al valutatore e al dirigente di vertice.

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

La procedura conciliativa non si applica al dirigente di vertice e ai soggetti i cui obiettivi sono assegnati dal CdA.

## 7. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo interno

### 7.1 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,
- 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.

In ASI 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.

Il controllo interno si articola su tre livelli:

- controllo di primo livello - controllo di linea (e.g. l'attività di supervisione, l'attività svolta in esecuzione di una procedura, l'azione di controllo svolta da chi pone in essere una determinata attività),
- controllo di secondo livello - controllo di funzione svolta da unità organizzative per il controllo qualità, controllo di gestione, verifica della correttezza amministrativa e contabile, ecc.
- controllo di terzo livello (internal auditing) - 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, e 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 esiti e le risultanze delle diverse tipologie di controllo interno di seguito elencate, sono comunicate tempestivamente all'Organismo Indipendente di Valutazione ai fini della verifica delle responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del DLgs 165 del 2001 (e.g. grave inosservanza delle direttive impartite dall'organo competente, casi di ripetuta valutazione negativa delle performance). Nel caso in cui l'impossibilità del conseguimento dei risultati sia imputabile alla responsabilità dirigenziale, l'OIV ne tiene conto ai fini del processo di valutazione della performance individuale.

## 7.2 Strumenti per il raccordo e l'integrazione delle attività di controllo interno con il ciclo della Performance

Il raccordo e l'integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance con i controlli interni si realizzano attraverso le attività della Struttura Tecnica Permanente presso l'OIV.

Di seguito sono riportati gli elementi del controllo interno:

Missione e valori	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etica e valori organizzativi</li> <li>✓ Missione</li> </ul>
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamento e allocazione delle risorse</li> <li>✓ Sviluppo e valutazione delle risorse</li> </ul>
Processo di pianificazione e valutazione dei rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definizione degli obiettivi e degli indicatori di Performance</li> <li>✓ Processo di gestione e valutazione dei rischi</li> </ul>
Attività operative e di controllo interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Struttura operativa</li> <li>✓ Processi e procedure</li> <li>✓ Supervisione della gestione</li> <li>✓ Continuità operativa</li> <li>✓ Gestione documentale</li> </ul>
Informazione e reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicazione e informazione</li> <li>✓ Accountability e reporting finanziario</li> </ul>
Valutazione e audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valutazioni delle attività (esterne Es.: valutazioni ANVUR)</li> <li>✓ Autovalutazioni del Sistema di controllo interno (altro che non sia il risultato di un audit interno)</li> <li>✓ Valutazioni della funzione di internal audit</li> </ul>

Tabella 3 - Gli elementi del controllo interno

Nella figura 7 è rappresentata l'associazione tra gli elementi del controllo interno e i criteri del CAF.

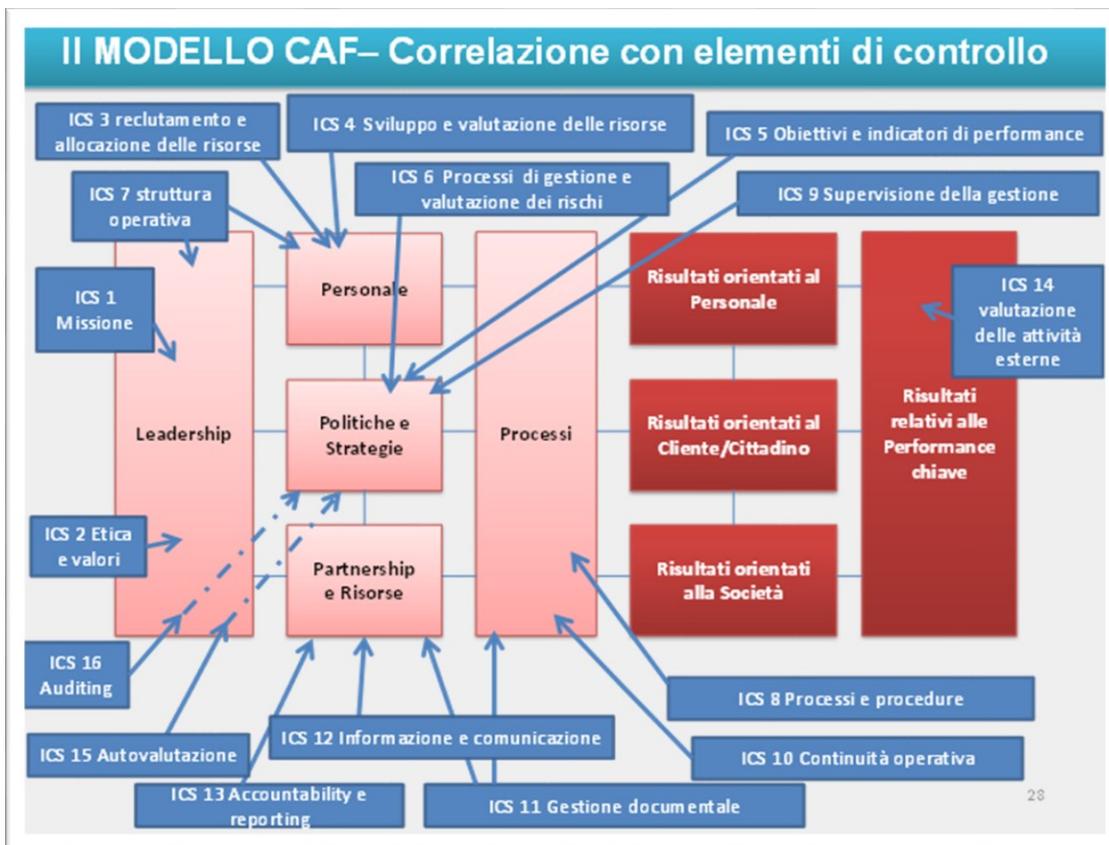


Figura 5 - Raccordo elementi controllo interno con criteri CAF

### 7.3 Raccordo con il controllo di gestione

La Struttura Tecnica Permanente 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,
- reporting finalizzato a supportare le unità operative nella gestione efficiente ed efficace delle attività di competenza.

Il controllo di gestione comunica all'OIV, anche per il tramite della STP, il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del presente sistema di valutazione. Il controllo di gestione comunica all'OIV altresì i casi di ripetuta valutazione negativa ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f- quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

### 7.4 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.

## 7.5 Raccordo con il controllo di regolarità amministrativa e contabile

Ai fini del monitoraggio dell'adeguatezza e dell'efficacia dei sistemi di controllo interni volti a garantire il corretto funzionamento del Ciclo della Performance, le risultanze e i rilievi ad esso collegate emerse in seno all'esercizio delle funzioni di controllo di regolarità amministrativa e contabile, sono sistematicamente condivise con l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance ai fini della verifica della responsabilità dirigenziale e della valutazione della Performance individuale ai sensi dell'art. 21 del DLgs 165/2001 (e.g. inosservanza delle direttive).

L'ASI promuove l'integrazione tra il sistema dei controlli interni, lo Statuto, i Regolamenti e gli strumenti di pianificazione e programmazione adottati da ASI, a garanzia dell'economicità, efficacia, efficienza, legalità e buon andamento della gestione complessiva dell'ente e della Performance.

## 7.6 Raccordo con il controllo strategico

Il raccordo tra il Sistema e il controllo strategico avviene tramite la verifica dell'adeguatezza dei processi e dei risultati per le attività nazionali e internazionali. Le modalità possono essere diverse, quali ad esempio:

- analisi di un campione rappresentativo, anche condiviso con l'organo di indirizzo politico, di procedimenti, progetti, procedure, che l'OIV, anche per il tramite della struttura di supporto, può seguire in tutte le sue fasi al fine di valutare il sistema di controllo interno nei suoi componenti,
- analisi e/o audit delle risultanze dell'applicazione della metodologia di misurazione della Performance di cui al Sistema di misurazione ASI,
- analisi e verifiche sulla funzionalità degli obiettivi e delle azioni individuate nel PTA e nel Piano della performance (rispetto agli obiettivi strategici e alle ricadute attese individuate nel DVSS) al fine di realizzare le strategie dell'ente,
- analisi e verifiche sulla esaustività con la quale gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi operativi e azioni (le azioni devono essere collegate ad un numero adeguatamente rappresentativo di obiettivi strategici dato che la performance realizzata dalle azioni caratterizza la performance delle strategie),
- analisi delle risultanze dell'applicazione del CAF per quanto riguarda gli ambiti "risultati",
- interviste e approfondimenti con i responsabili delle unità di risultato di riferimento delle materie oggetto di verifica e analisi,
- partecipazione e/o analisi della documentazione e/o audit sulle attività svolte dall'ASI in ESA attraverso i principali board in qualità di advisor (con riferimento e valorizzando il ruolo in materia di assurance e di facilitatore previsto dalla responsabilità di internal auditing assegnata all'OIV dallo Statuto), che consentono di acquisire informazioni significative circa la verifica dell'adeguatezza dei processi:
  - ✓ di realizzazione dell'istruttoria,
  - ✓ processi di endorsement,
  - ✓ di gestione delle informazioni,
  - ✓ per la condivisione e l'archiviazione delle informazioni e delle istruttorie in generale,
- monitoraggio e acquisizione valutazioni del processo di VQR e valutazione della terza missione,
- realizzazione di un *strategic performance reporting* sviluppato sulla base della mappatura degli stakeholder e di adeguati e relativi *Key Performance Indicator*.

Le risultanze del controllo strategico sono sviluppate e rappresentate in linea con il Documento di Visione Strategica per lo Spazio (DVSS).

## 7.7 Monitoraggio del sistema di controllo interno: internal auditing

Il supporto metodologico, il monitoraggio e la verifica del buon funzionamento del Sistema 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.

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 opera nell'ambito della valutazione interna, svolgendo audit in base agli standard internazionali della U.E. e controllo strategico, ai sensi dell'art. 6, comma 1 del decreto legislativo n. 286/1999 e s.m.i., riferendo, in proposito, direttamente al Presidente e al Consiglio di Amministrazione.<sup>7</sup>

A tal fine l'OIV svolge:

- audit ispettivi su specifiche aree,
- attività di consulenza (supporto nell'individuazione dei punti di forza e di debolezza degli atti istituzionali, valutazione dei rischi),
- audit di conformità a Leggi, Norme, Regolamenti e procedure interne,
- audit di valutazione di efficacia del controllo interno,
- audit operativi, tesi a 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).

## 7.8 Risk management

Nella fase di individuazione e pianificazione delle azioni la struttura tecnica permanente elabora una mappa dei rischi e un'analisi della fonte di provenienza dei rischi (*risk driver*) che possono compromettere la realizzazione delle azioni, ciò al fine di:

- individuare i fattori che possono compromettere la realizzazione degli obiettivi e delle azioni;
- individuare margini di confidenza entro cui i risultati e gli output degli obiettivi e delle azioni possono variare;
- prevedere azioni (ad esempio definizione di nuovi processi e/o procedure) volte alla mitigazione del rischio (*mitigation strategies*) e/o azioni correttive necessarie.

La gestione dei rischi collegati alla Performance si articola nelle seguenti fasi:

- identificazione dei rischi,
- classificazione dei rischi,
- individuazione dei fattori abilitanti generatori di rischio,
- misurazione e valutazione dei rischi
- valutazione del controllo interno e calcolo per rischio residuale
- definizione dei "risk indicator" (parametri che permettono la descrizione, gestione e misurazione dei rischi),
- Identificazione delle "mitigation strategies" e dei controlli.

Di seguito è rappresentata l'associazione tra tipologie di rischi e le aree che possono generare rischi e l'associazione tra queste e gli elementi del controllo interno.

Le risultanze del processo di *risk assessment* riempiono il cruscotto del monitoraggio che misura l'adeguatezza del controllo interno, rappresentando le aree più deboli che meritano attenzione e che possono essere oggetto di *internal audit*.

---

<sup>7</sup> Comma 4, art. 10 dello Statuto ASI

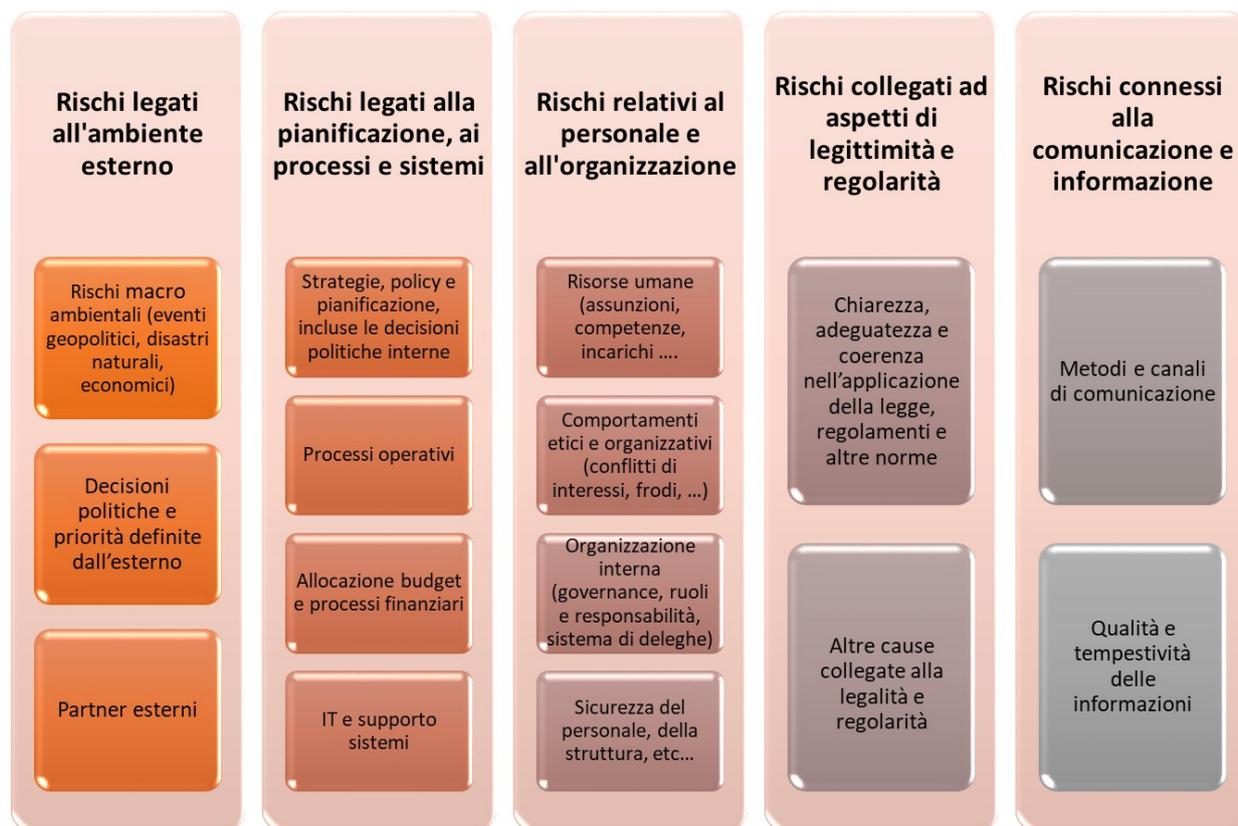


Figura 6 - Tipologie di rischi ed elementi del controllo interno

## 7.9 Raccordo con la Trasparenza e la Prevenzione della corruzione

L'ASI misura la Performance coniugando le dimensioni di efficienza, efficacia ed economicità dell'attività gestionale anche con idonei controlli sul rispetto degli obblighi in materia di integrità, trasparenza e semplificazione dell'azione amministrativa.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione è declinato, analogamente ad altri strumenti di programmazione e pianificazione, in obiettivi, azioni, indicatori, target e correlato alle misure di prevenzione della corruzione con individuazione di responsabili, tempi e risorse messe a disposizione.

L'attuazione delle finalità e delle disposizioni del Piano rientra nei compiti dei responsabili delle unità di risultato e concorre in modo rilevante alla misurazione e alla valutazione della Performance organizzativa e individuale, che viene svolta sulla base degli esiti dei monitoraggi disposti dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e delle verifiche dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

## 7.10 Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)

L'UPD trasmette all'OIV periodicamente e comunque entro il 31 dicembre di ogni anno, la lista dei dirigenti, dei responsabili di direzioni, di strutture e di unità organizzative che sono stati oggetto di procedimenti disciplinari o destinatari di altri provvedimenti che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale collegata alla performance individuale.

## Appendice 1 Normativa e documenti di riferimento

Il contesto normativo e regolamentare di riferimento per l'aggiornamento del Sistema è regolato da:

- D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*, così come modificato dal D.Lgs. n. 141/2011 e dal D. Lgs. 74/2017;
- D.P.C.M. del 26 gennaio 2011 *"Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca"*;
- D.L. n. 69/2013, convertito con Legge n. 98/2013, che trasferisce all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) la competenza, prima assegnata alla CiVIT, per la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca nel rispetto dei principi di cui all'art. 3 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.;
- D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, con particolare riferimento agli artt. 6, 40, 45 e 55-quater;
- D.Lgs. n. 128 del 4 giugno 2003, *"Riordino dell'Agenzia spaziale italiana (ASI)"* così modificata dalla successiva Legge n. 7 del 2018;
- D.Lgs. n. 213 del 31 dicembre 2009, *"Riordino degli enti di ricerca in attuazione dell'articolo 1 della legge 27 settembre 2007, n. 165"*;
- Legge n. 190 del 6 novembre 2012, *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"* e s.m.i.;
- D.Lgs. 14/03/2013, n. 33 di *"Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"*, così come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016;
- D.L. n. 902 del 4 giugno 2014, recante *"Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"*, che ha trasferito (vedi l'art. 19, comma 9) le funzioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in materia di misurazione e valutazione della Performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Dipartimento della funzione pubblica;
- Decreto del Presidente della Repubblica n. 105 del 9 maggio 2016 che regola le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della Performance delle pubbliche amministrazioni;
- DPCM del 26 gennaio 2011, *Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del Titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca*;
- Statuto dell'ASI aggiornato alle previsioni del D.L. 12 luglio 2018, n. 86 convertito, con modificazioni, dall'art. 1 della Legge 9 agosto 2018, n. 97, con particolare riferimento agli artt. 3, 7, 10, 11 e 12;
- Delibere CIVIT (per le parti ancora valide):
  - ✓ n. 1/2012 *"Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della Performance e dei Piani della Performance"* (esclusi § 3 e 4);
  - ✓ n. 124/2010 *"Sistema di misurazione e valutazione della Performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009)"*;
  - ✓ n. 123/2010 in tema di valutazione della dirigenza;

- ✓ n. 122/2010 in tema di misurazione e valutazione della Performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato;
- ✓ n. 114/2010 - Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- ✓ n. 4/2012 *“Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)”*;
- ✓ n. 6/2012 *“Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla Performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009)”*;
- ✓ n. 23/2013 *“Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)”*;
- Linee guida ANVUR, adottate con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani;
- Determinazioni ANAC:
  - ✓ n. 12 del 28/10/2015 *“Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione”*;
  - ✓ n. 831 del 3 agosto 2016 relativa all’approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2016;
  - ✓ n. 1310 del 28/12/2016 *“Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016”*;
  - ✓ n. 1208 del 22 novembre 2017 relativa all’approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2017;
- Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della Performance per i ministeri, emessi dall’Ufficio per la valutazione della Performance del Dipartimento della funzione pubblica, dicembre 2017;
- Linee guida per la Valutazione partecipativa e per la Misurazione e valutazione delle performance individuali, emessi dall’Ufficio per la valutazione della Performance del Dipartimento della funzione pubblica (n. 4 del 2019, n. 5 del 2019).

## Appendice 2 Calendario adempimenti

Documento/Attività - Responsabilità			Scadenza	Periodo di riferimento
Documento di Visione Strategica per lo Spazio (DVSS)	ASI		n.a.	Decennio successivo
Piano Triennale delle Attività (PTA)	ASI		30 novembre	Triennio successivo
Bilancio di previsione	ASI		31 dicembre	Anno successivo
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	ASI		31 dicembre	Anno successivo
Direttiva generale per la redazione del Piano Integrato della Performance	ASI		31 dicembre	Triennio successivo
Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale	ASI		31 dicembre	Anno in corso
Piano triennale Integrato della Performance, comprensivo del Piano Performance e del Piano di Prevenzione della Corruzione (PIP)	ASI		31 gennaio	Triennio successivo
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti	ASI		15 febbraio	Anno in corso
Conclusione della fase di assegnazione degli obiettivi a tutti i Responsabili di UDR I, II e III livello e al personale altro	ASI		28 febbraio	Anno in corso
Rendiconto	ASI		30 aprile	Anno precedente
Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema		OIV	30 aprile (salvo posticipo da parte dell'ANVUR)	Anno precedente
Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali		OIV	30 aprile	Anno in corso
Relazione sulla Performance	ASI		31 maggio	Anno precedente
Validazione della Relazione annuale sulla Performance		OIV	30 giugno	Anno precedente
Valutazione dei dirigenti amministrativi da parte del Dirigente di vertice	ASI		15 luglio	Anno precedente
Rilascio della proposta di valutazione del Dirigente di vertice		OIV	31 luglio	Anno precedente
Monitoraggio della Performance		OIV	31 luglio	Anno in corso
Relazione sui risultati dell'attività di Prevenzione della corruzione	ASI*		31 dicembre	Anno in corso
Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance	ASI	OIV**	31 dicembre	Anno successivo

\* a cura del Responsabile della Prevenzione della corruzione e Trasparenza (la data di rilascio della Relazione è rimessa all'annuale determinazione dell'ANAC)

\*\* attraverso il rilascio del parere vincolante dell'OIV