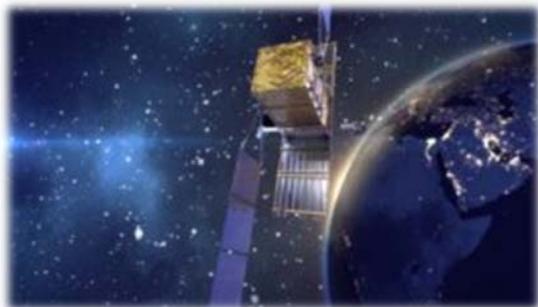


Agenzia Spaziale Italiana

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ND-UCG-2022-001 – elaborazione 2022)



“Chi ha un ‘perché’ abbastanza forte, può superare qualsiasi ‘come’.”

Friedrich Nietzsche

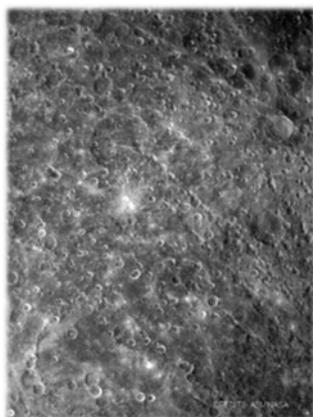


Foto di copertina - Immagine scattata da ArgoMoon, satellite dell'ASI, sviluppato e gestito da Argotec, a bordo della missione Artemis 1 della Nasa, decollata dal Kennedy Space Center della Nasa il 16 novembre 2022.

Foto controcopertina - COSMO-SkyMed di Seconda Generazione e ArgoMoon.

1.	Presentazione del documento	4
2.	Normativa e documenti di riferimento	5
3.	La strategia nazionale e gli strumenti di pianificazione e programmazione dell'ASI	6
4.	Il Ciclo di Gestione della Performance	8
4.1	Il Valore Pubblico	8
4.2	Gli ambiti di misurazione della Performance.....	10
4.3	La rendicontazione attraverso lo strumento del Bilancio Sociale.....	11
4.4	I processi prioritari del Ciclo di Gestione della Performance.....	11
4.5	Gli attori	15
4.6	I tempi, Calendario degli adempimenti	19
5.	Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione	20
5.1	Il modello logico per l'individuazione degli indicatori	22
5.2	Trasparenza del Sistema	23
6.	Performance Organizzativa (programmazione triennale).....	23
7.	Performance delle strutture (programmazione annuale).....	25
8.	Performance Individuale	26
8.1	Le dimensioni della Performance Individuale.....	26
8.2	Obiettivo di comportamento	27
8.3	Processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali.....	28
8.4	Differenziazione delle valutazioni	30
8.5	Obiettivi di gruppo	30
8.6	La valutazione	31
8.7	Sistema premiante.....	31
8.8	Miglioramento del reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse: elaborazione dei piani di miglioramento individuali	32
8.9	Ufficio Procedimenti Disciplinari e altre disposizioni particolari	33
9.	Procedure di conciliazione	33
9.1	Procedura conciliativa nella fase di assegnazione degli obiettivi di risultato e comportamento.....	33
9.2	Procedura conciliativa nella fase di valutazione degli obiettivi di risultato e dei livelli-obiettivo di comportamento assegnati	34
10.	La valutazione partecipativa	34
11.	Il sistema dei controlli interni.....	37
11.1	Scopo e organizzazione del sistema di controllo interno	37
11.2	Raccordo con il controllo strategico	38
11.3	Internal auditing	39
11.4	Risk management	39
12.	Il monitoraggio della Performance.....	40
13.	Allegati e indici	42

1. Presentazione del documento

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (**di seguito anche Sistema**) è l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance dell'Ente, ovvero dell'intero Ciclo di Gestione della Performance, in coerenza con la normativa di riferimento.

Il Sistema dettaglia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Consente di osservare il perseguimento delle politiche di miglioramento della *"public governance"* dell'Agenzia Spaziale Italiana, laddove per *"public governance"* si intende la 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, procedure, prassi) e di 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 della rete di riferimento, attraverso l'esercizio di una funzione di regia al fine di migliorare e sviluppare la realtà scientifica, tecnologica e produttiva del Paese.

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

- individuare i criteri, le modalità e i processi legati alla Performance organizzativa, delle strutture e individuale e di coordinare ogni suo aspetto agli elementi di novità introdotti dal Decreto Legge n. 80/2021, convertito con la Legge n. 113/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (**di seguito anche PIAO**);
- favorire e monitorare 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 anche Decreto**), in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, rendicontazione dei risultati e delle risorse impiegate.

L'aggiornamento del Sistema, previsto dall'art. 7, comma 1 del Decreto, consente alle Pubbliche Amministrazioni di valutare l'adeguatezza del proprio insieme di regole, tenendo conto dell'esperienza applicativa del ciclo precedente, delle osservazioni riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (**di seguito anche OIV**) e del contesto organizzativo di riferimento.

La presente edizione è stata sviluppata nel corso del 2022 e tiene conto del contesto normativo significativamente mutato, a partire dal 2021, ad opera del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (**di seguito anche PIAO**), nuovo strumento di programmazione integrato delle Pubbliche Amministrazioni, che rimodula i contenuti collegati alle attività di programmazione, monitoraggio e rendicontazione.

Gli elementi chiave del Sistema si sostanziano:

- nella sua coerenza con la missione istituzionale dell'Ente, oltre che sulle attività, sui prodotti e i servizi erogati agli stakeholder di riferimento,

- nell'attenzione nei confronti dei processi organizzativi funzionali alla realizzazione efficace ed efficiente della missione istituzionale,
- nella condivisione delle regole che governano il Sistema, con l'ottica di pensare al Ciclo della Gestione della Performance come strumento di *management improvement*.

Il Sistema è redatto sulla scorta degli elementi metodologici e le indicazioni di carattere generale che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha fornito con le Linee Guida emesse sul tema, nonché in piena aderenza con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022 relativo ai contenuti del PIAO.

Il Sistema si articola in un documento principale e nei seguenti allegati:

- Scheda standard Obiettivi di Valore Pubblico
- Scheda standard Obiettivi di 1° livello
- Scheda standard Obiettivi Individuali
- Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance

2. Normativa e documenti di riferimento

Il ciclo di gestione della Performance è regolato da una pluralità di norme e di documenti applicativi emessi dalle diverse pubbliche istituzioni competenti (Dipartimento della Funzione Pubblica, ANVUR, ANAC). L'insieme delle "regole" del ciclo è significativamente mutato nel corso degli anni e si è arricchito delle esperienze maturate a livello di governo centrale, e in un'ottica di naturale evoluzione e interpretazione tipica della materia.

Di seguito sono elencati in ordine cronologico e per tipologia i principali atti di riferimento che sottendono al ciclo della Performance.

Atti a contenuto normativo

- ✓ D. Lgs. n. 128 del 4 giugno 2003, "Riordino dell'Agenzia spaziale italiana (ASI)" e ss.mm.ii.;
- ✓ D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii. "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";
- ✓ 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 assegna all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) la competenza 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, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" con particolare riferimento agli artt. 6, 16,19, 21, 40, 45 e 55-quater;
- ✓ 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. n. 14/03/2013, n. 33 e s.m.i., "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";

- ✓ Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 16 aprile 2013, “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, ...”
- ✓ Decreto del Presidente della Repubblica n. 105 del 9 maggio 2016 che regolamenta le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della Performance delle pubbliche amministrazioni;
- ✓ D.L. n. 80/2021, convertito con L. 6 agosto 2021, n. 113, “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia” con particolare riferimento all'art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione”;
- ✓ D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- ✓ D.M. 30 giugno 2022 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, che definisce il contenuto del PIAO.

Atti di natura regolamentare di carattere nazionale

- ✓ 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;
- ✓ Linee guida emesse dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della Performance, che seppur rivolte al comparto Ministeri forniscono elementi e spunti metodologici per tutte le Pubbliche Amministrazioni, nel dettaglio:
 - Linee guida n. 1/2017 relative al Piano della Performance,
 - Linee guida n. 2/2017 relative al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance
 - Linee guida n. 3/2017 relative alla Relazione annuale sulla Performance
 - Linee guida n. 4/2019 relative alla Valutazione Partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche;
 - Linee guida n. 5/2019 relative alla Misurazione e Valutazione della performance individuale
 - Linee guida emesse di dicembre 2020 relative al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance, per le parti ancora applicabili;
- ✓ Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) il 16/11/2022.

Atti dispositivi di carattere interno

- ✓ Statuto dell'ASI vigente, con particolare riferimento agli artt. 3, 7, 10, 11 e 12,
- ✓ Regolamento di Organizzazione vigente, con particolare riferimento all'art. 3.

3. La strategia nazionale e gli strumenti di pianificazione e programmazione dell'ASI

L'Agenzia agisce sulla base degli indirizzi del Governo definiti dal Presidente del Consiglio dei Ministri (o dal Ministro o Sottosegretario di Stato delegato) e dal Comitato interministeriale per le politiche relative allo spazio e alla ricerca aerospaziale (di seguito anche COMINT) e tenuto conto degli indirizzi della politica estera nazionale e della politica dell'Unione Europea nel settore spaziale

e aerospaziale; assolve la funzione assegnata mediante le strutture centrali e territoriali, nazionali ed estere, attraverso attività di agenzia¹.

Gli strumenti programmatici attraverso i quali sono definiti gli indirizzi strategici e operativi dell'azione dell'Ente sono definiti al più alto livello esecutivo nazionale e declinati, attraverso una pluralità di atti di programmazione, sino al livello di maggiore dettaglio rappresentato dalla sezione Performance del PIAO.

In sintesi il complesso architettonico delle politiche legate al settore spazio risulta essere strutturalmente così costituito:

- ✓ il Documento Strategico di Politica Spaziale Nazionale (di seguito DSPSN), che definisce la strategia politica e le linee di intervento finanziario per lo sviluppo di tecnologie industriali innovative e di servizi applicativi spaziali a favore della crescita economica e sociale del Paese. Definisce gli obiettivi strategici da perseguire e i settori di intervento dell'Agenzia:
 - Sostenere la ricerca e l'innovazione del Paese;
 - Promuovere la crescita economica, lo sviluppo e l'uso di servizi e applicazioni spaziali;
 - Rafforzare il ruolo del paese a livello internazionale;
- ✓ il Documento di Visione Strategica per lo Spazio (di seguito DVSS), a valenza decennale, tramite cui l'Agenzia fornisce il contesto per la pianificazione operativa del Piano delle Attività. Il DVSS è lo strumento che consente di declinare gli obiettivi strategici del DSPSN ad un livello di maggiore dettaglio, coordinando gli interventi per ambiti di intervento.
- ✓ Il Piano Triennale delle Attività (di seguito anche PTA), documento a scorrimento annuale, che definisce i programmi e le attività, gli obiettivi, la loro pianificazione temporale e costituisce la base per la predisposizione dei documenti di programmazione e budget.
- ✓ Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, testo unico di programmazione, che convoglia al suo interno, in una logica di integrazione multidisciplinare, gli obiettivi di *mission* e la sfera di carattere gestionale nelle sue diverse e molteplici sfaccettature, quali ad esempio lo sviluppo organizzativo e delle risorse umane, la Prevenzione della corruzione, l'inclusione e la parità di genere, la sostenibilità ambientale, il POLA, il Piano di formazione, il piano di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi, le azioni positive definite del CUG.

¹ Statuto, art. 2 comma 1

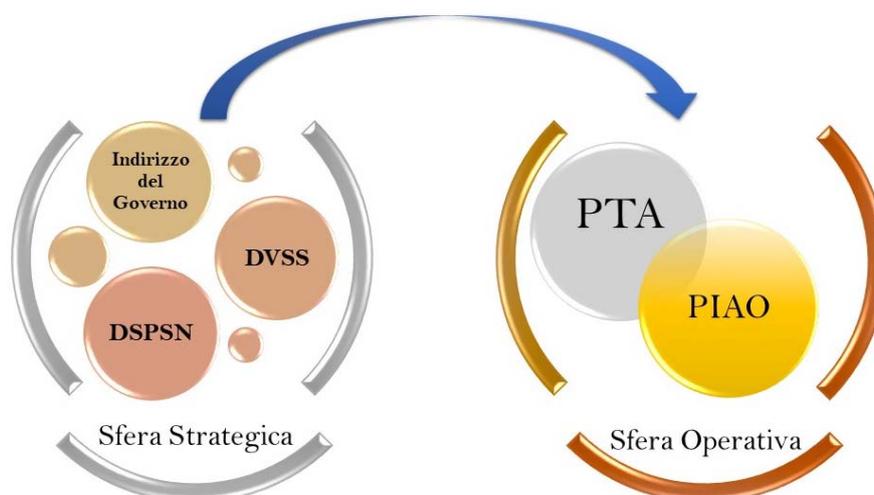


Figura 1 - Dalle strategie alle attività operative

4. Il Ciclo di Gestione della Performance

Il Ciclo di Gestione della Performance, ovvero il processo deputato alla misurazione e alla valutazione delle prestazioni delle strutture organizzative e delle prestazioni individuali, costituisce uno dei tasselli portanti dell'intera programmazione e rendicontazione delle attività di un Ente, e si muove su diversi piani che vanno dall'attenzione al Valore Pubblico generato, al contributo fornito dal singolo dipendente con la propria prestazione professionale.

4.1 Il Valore Pubblico

Per Valore Pubblico in senso stretto si intende il livello complessivo di benessere generato da un'amministrazione pubblica (o co-creato da una filiera di pubbliche amministrazioni e organizzazioni private e no profit), rispetto ad un livello di partenza, esaminato attraverso diverse dimensioni, quali ad esempio, economica, sociale, ambientale, ecc..

La riforma intervenuta nel 2021, e perfezionata nel 2022, collegata alle misure per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza ha posto, attraverso un nuovo documento programmatico integrato, il PIAO, al centro del dibattito e dell'azione delle istituzioni pubbliche il tema del Valore Pubblico.

La focalizzazione sul concetto di Valore Pubblico nel ciclo di programmazione e valutazione della performance consente di ripensare il Sistema, perfezionandone le strategie e orientandolo verso una prospettiva di *Public Value Management* che è in grado di ricondurre a sintesi i vari livelli di performance attesi, finalizzando l'intero processo verso la creazione di Valore Pubblico, ovvero verso il miglioramento del benessere di cittadini, delle imprese e degli stakeholder di riferimento.

Il Valore Pubblico generato deve attenzionare inoltre le sfide degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDG's*) dell'Agenda ONU 2030 e gli obiettivi di Benessere Equo Sostenibile (BES).

L'Agenzia soddisfa il proprio mandato istituzionale, in prospettiva di Valore Pubblico, mediante le linee di indirizzo strategico e di visione definite a livello governativo attraverso il DSPSN che

compendia in tre ampie linee strategiche la *mission* di Ente. Tali linee strategiche sono riproposte con maggiore dettaglio all'interno del DVSS e articolate per settori d'intervento.

Il perseguimento e il raggiungimento di ognuno dei tre obiettivi strategici, e delle sfide in essi contenute, permette all'ASI, adempiendo al suo mandato istituzionale e nell'alveo delle linee strategiche delineate dal Governo per il Paese, di generare quegli impatti positivi, di natura economica, sociale o ambientale, sugli utenti e gli stakeholder di riferimento connessi alla creazione del Valore Pubblico.

Il Valore pubblico, articolato nelle dimensioni →Economico e Produttiva →Innovazione e Ricerca →Sociale e Ambientale →Diplomatica, è misurato attraverso indicatori di impatto che consentono di ripercorrere i risultati di una determinata politica di sviluppo. Le quattro dimensioni associabili agli obiettivi strategici dell'Ente, a seconda del contesto esterno di riferimento e, quindi, del momento storico di definizione delle politiche di sviluppo e/o di consolidamento, possono avere un peso specifico diverso dato:

- dalla priorità nel perseguire una strategia,
- dall'urgenza di raggiungere determinati risultati,
- dalla rilevanza intrinseca all'obiettivo.

Il Valore Pubblico pur non rientrando tecnicamente nel processo di misurazione e valutazione della performance di una pubblica amministrazione, ne condiziona fortemente l'azione e l'operato secondo una logica di integrazione e finalizzazione che connette la Performance Organizzativa alla realizzazione di politiche di livello nazionale.

Nella figura 2 viene rappresentato il percorso logico di interrelazione tra i diversi elementi e influenza del Valore Pubblico sull'azione dell'Ente.

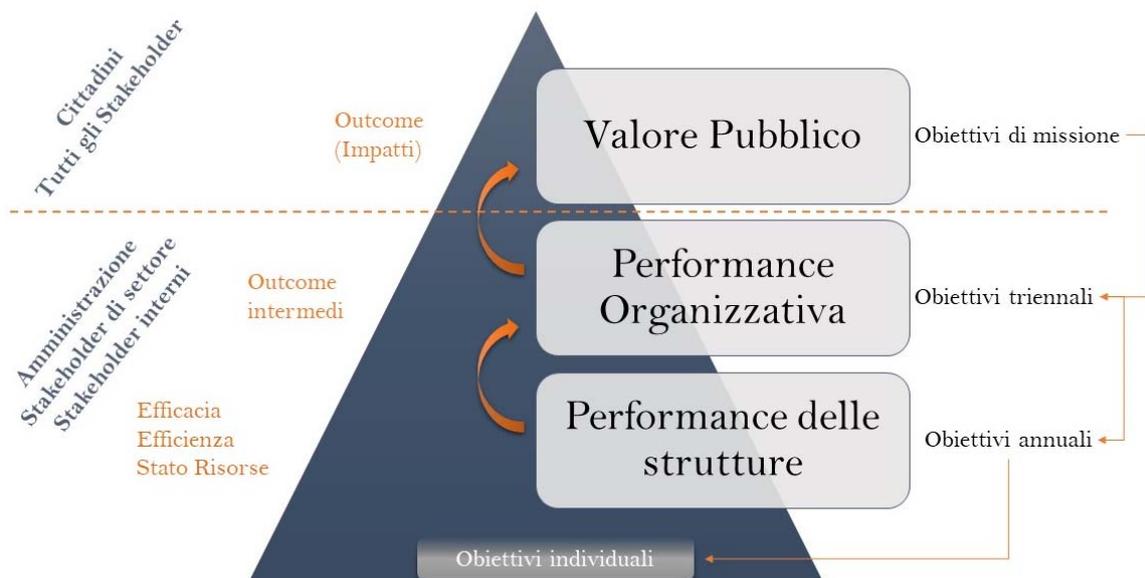


Figura 2 - Gli ambiti di misurazione della Performance e la loro interrelazione

Vedi allegato 1 relativa alla scheda obiettivo di Valore Pubblico.

4.2 Gli ambiti di misurazione della Performance

Con il termine **Performance** si indica il contributo che l’Agenzia, e quindi il personale che la costituisce, apporta, attraverso la propria attività, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per la creazione di valore pubblico per il quale l’ASI è stata istituita. 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. L’intero meccanismo si raccorda e si integra 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 obiettivi².

La **Performance organizzativa** esprime il risultato che un'intera organizzazione consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi di mandato per la soddisfazione dei bisogni, delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder di riferimento e dei cittadini.

Oltre alla dimensione connessa alla missione istituzionale, tra gli ambiti oggetto di programmazione e sviluppo, trovano spazio obiettivi di natura trasversale, quali ad esempio:

- ✓ obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione e piena accessibilità dell’amministrazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore;
- ✓ obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure e alla qualità dei procedimenti e dei servizi;
- ✓ obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, inclusività e l’equilibrio di genere,
- ✓ obiettivi legati alla transizione ecologica.

Gli obiettivi, nei diversi ambiti di intervento, sono programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

Rispetto ai risultati attesi delle attività dall’ASI, questi 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.

La **Performance delle strutture** esprime il complesso delle attività, dei progetti e dei programmi assegnati alle diverse articolazioni organizzative caratterizzata da un output (prodotto o servizio) e

² Gli obiettivi sono: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione; b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari; c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno; e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente; g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

da input, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali (risorse strumentali, umane, finanziarie).

La **Performance individuale** esprime il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione, valutato su due dimensioni:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO, che a loro volta si distinguono in risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza; risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce o risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **comportamenti** messi in atto dal dipendente; per dirigenti e responsabili di unità, la capacità di valutare i propri collaboratori riveste una specifica rilevanza.

4.3 La rendicontazione attraverso lo strumento del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale è un documento di controllo e di comunicazione, di natura extracontabile, con cui l'amministrazione pubblica rende conto agli stakeholder dell'utilizzo fatto delle risorse a disposizione e del valore pubblico generato. Esso accompagna il Ciclo di Gestione della Performance, declinando l'attenzione su aspetti specifici di interesse degli stakeholder esterni e interni. Si tratta di una rendicontazione sociale in senso lato che esamina i risultati dell'Ente in un'ottica sia strategica, sia gestionale.

L'Agenzia intende adottare tale strumento per favorire il **controllo sociale**, ovvero "ciò che era stato promesso è stato realizzato in tempo e bene?" e "come sono state spese le risorse pubbliche?", e il **controllo strategico** utile agli amministratori per verificare lo stato di attuazione degli impegni assunti con il mandato e la loro attualità rispetto alla necessità degli stakeholder di riferimento.

Gli elementi salienti del Bilancio Sociale sono rappresentati dalla costruzione della catena di senso, dall'identificazione degli stakeholder chiave e dalla messa a punto di un dataset di indicatori.

La catena di senso dell'ASI è lo schema logico che consente di evidenziare i legami esistenti tra gli elementi identitari dell'Ente (missione, finalità istituzionali, principi) e le linee d'intervento, le azioni intraprese e i risultati conseguiti.

L'identificazione degli stakeholder chiave avviene attraverso l'analisi del rapporto tra il grado di interesse e il grado di influenza, che consente di costruire la matrice che mette in relazione ciascuna attività della catena di senso con i suoi stakeholder.

Il dataset di indicatori è, infine, costruito sugli indicatori più rappresentativi dei risultati complessivi dell'Agenzia e prevede, inoltre, *focus/case studies* su attività di particolare interesse e rilevanza.

L'Agenzia si giova di tale strumento anche per fini di gestione della propria immagine e per fini reputazionali.

4.4 I processi prioritari del Ciclo di Gestione della Performance

L'intero meccanismo che governa il Ciclo è caratterizzato da una sequenza di processi, articolati in fasi, che vedono l'intervento di più livelli di responsabilità e il coinvolgimento di un numero variabile di soggetti e strutture organizzative.

A seguire sono illustrati i principali processi collegati al Ciclo di Gestione della Performance.

Definizione (adeguamento e revisione) delle linee strategiche di intervento del settore Spazio	
Output	DSPSN e DVSS
Caratteristiche	<p>Il Documento strategico di politica spaziale nazionale (DSPSN) e il Documento di Visione Strategica per lo Spazio (DVSS) sono i due documenti con i quali, a livello governativo, sono delineati gli obiettivi strategici e le sfide del settore Spazio. La predisposizione di questi documenti rientra tra i compiti che le norme assegnano all'Agazia che in tal modo partecipa al processo di definizione delle linee strategiche nazionali del settore spazio.</p> <p>Il processo seppur non gestito autonomamente dall'ASI, vede però il diretto e concreto coinvolgimento dell'Agazia nella definizione delle politiche del Paese in materia spaziale.</p>
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Presidente, Area strategica.
Tempi	Non è prevista alcuna scadenza prefissata. Le linee strategiche contenute nei documenti vengono adeguate e revisionate in relazione alla modifica del contesto nazionale e internazionale.

Scheda 1 – Definizione Linee strategiche

Approvazione del bilancio preventivo	
Output	Preventivo finanziario decisionale e gestionale.
Caratteristiche	<p>Il Bilancio di previsione finanziario decisionale e gestionale è predisposto dal Direttore generale sulla base degli indirizzi strategici degli organi di vertice politico-amministrativo. Il bilancio di previsione è composto dai seguenti documenti: dal preventivo finanziario, dal quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e dal preventivo economico.</p> <p>Il preventivo finanziario (illustrato dalla Relazione Tecnico-Amministrativa) descrive i programmi, i progetti e le attività da realizzare nell'esercizio finanziario di riferimento e i criteri adottati per la formulazione delle valutazioni finanziarie ed economiche. Il Bilancio Previsionale Gestionale è articolato per capitoli, ovvero le unità elementari per la gestione e la rendicontazione.</p> <p>Accluso al Bilancio di preventivo si trova il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio per l'anno di riferimento.</p>
Principali soggetti coinvolti	CdA, Direttore Generale, Direzioni e Aree di Coordinamento.
Tempi	Entro il 31 dicembre (anno -1).

Scheda 2 – Bilancio preventivo

Approvazione della Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per la predisposizione del PIAO	
Output	Indirizzi strategici per la predisposizione del PIAO
Caratteristiche	<p>Il Piano è predisposto dal Direttore Generale sulla base delle linee strategiche fissate dal Consiglio di Amministrazione in relazione alle attività di natura istituzionale e di natura gestionale. Il PIAO è un documento complesso che interviene su una programmazione a tutto tondo che concentra una parte significativa della programmazione sui filoni trasversali alla <i>mission</i> dell'Ente, che vanno dalla digitalizzazione dei processi, alla prevenzione della corruzione, al miglioramento organizzativo, al benessere organizzativo <i>et alia</i>.</p> <p>Gli indirizzi definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo tengono conto del contesto di riferimento interno ed esterno e delle risultanze emerse nell'annualità precedente. Tengono inoltre conto delle strategie di prevenzione della corruzione che il RPCT definisce in relazione alle evidenze acquisite e alle politiche nazionali di settore messe a punto dall'Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC).</p>
Principali soggetti coinvolti	CdA, Direttore Generale, Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza.
Tempi	Entro il 30 novembre (anno -1).

Scheda 3 – Linee strategiche PIAO

Approvazione del Piano Triennale di Attività	
Output	Piano Triennale di Attività
Caratteristiche	<p>Il Piano triennale definisce gli obiettivi, i programmi di ricerca, i risultati socio-economici attesi, nonché le correlate risorse, in coerenza con il programma nazionale per la ricerca, con gli indirizzi del Parlamento e del Governo in materia spaziale, con il piano aerospaziale nazionale, nonché nel quadro dei programmi dell'ESA (<i>European Space Agency</i>).</p> <p>Il Piano traduce gli indirizzi strategici dei documenti governativi in piani di attività, secondo l'organizzazione propria dei Settori Programmatici e Abilitanti che attenzionano tutti gli aspetti della missione istituzionale dell'Agenzia.</p> <p>Il piano comprende la pianificazione triennale del fabbisogno del personale, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato. Il PTA è un documento a scorrimento annuale.</p>
Principali soggetti coinvolti	CdA, Direttore Generale, Direzioni e Aree di Coordinamento.
Tempi	Entro il 31 gennaio (anno 0).

Scheda 4 – Piano Triennale di Attività

Approvazione del PIAO	
Output	PIAO e assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti e alle strutture organizzative.
Caratteristiche	<p>Il Piano è redatto dal Direttore Generale in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e secondo le prescrizioni del modello fornito dal Ministero della Pubblica Amministrazione Tiene conto degli indirizzi strategici definiti dal CdA in apposita Direttiva.</p> <p>Il PIAO concretizza in obiettivi specifici i piani di attività del PTA, definisce gli ambiti attraverso i quali misurare la creazione di Valore Pubblico, gli obiettivi di Performance assegnati alle diverse strutture organizzative, e le misure e le modalità di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione.</p> <p>Il Piano ha al suo interno tutti gli elementi che consentono la misurazione della Performance Organizzativa di Ente (PO) e la misurazione dello specifico grado di contributi fornito dalle strutture organizzative alla PO. All'interno del Piano sono ricondotti gli obiettivi individuali dei dirigenti amministrativi.</p> <p>Un'attenzione particolare è riservata ai meccanismi di interazione con gli stakeholder e all'attuazione delle politiche di valutazione partecipativa.</p> <p>Il PIAO integra e rafforza la pianificazione del Piano Triennale di Attività, anche con particolare riferimento all'ambito gestionale a supporto della realizzazione dei compiti istituzionali dell'Agenzia e alla creazione di Valore Pubblico.</p>
Principali soggetti coinvolti	CdA, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento.
Tempi	Entro il 31 gennaio (anno 0).

Scheda 3 – Piano Integrato di Attività e Organizzazione

Monitoraggio in corso di esercizio	
Output	Report di monitoraggio intermedio ed eventuale aggiornamento del PIAO
Caratteristiche	<p>Le attività di monitoraggio sono finalizzate a verificare lo stato di realizzazione in corso di esercizio degli obiettivi definiti nel PIAO. La cadenza delle attività di monitoraggio è regolata da fattori interni ed esterni, di norma viene realizzato un monitoraggio a metà anno anche al fine di rispettare le previsioni normative dell'art. 6 del Decreto.</p> <p>I dati di analisi sono ricavati dalle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione con il contributo dell'intera struttura organizzativa. Attraverso il monitoraggio si ha la possibilità di analizzare e contestualizzare le cause di eventuali scostamenti che possono derivare da fattori esogeni non direttamente controllabili dall'amministrazione, o endogeni (ad esempio modifiche organizzative, mancata acquisizione di risorse, ecc.). In tale contesto l'OIV può suggerire al CdA interventi correttivi in corso di esercizio. Il CdA può quindi procedere alla revisione della programmazione, dell'evenienza si dà conto nella Relazione sulla Performance.</p>

Principali soggetti coinvolti	OIV, CdA, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento.
Tempi	Entro il 15 settembre (anno 0).

Scheda 4 – Monitoraggio Performance

Approvazione della Relazione sulla Performance e atto di Validazione.	
Output	Relazione sulla Performance, Atto di validazione.
Caratteristiche	<p>La Relazione annuale sulla performance è il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati, ponendo evidenza alle risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato. E' lo strumento di <i>accountabilty</i> per eccellenza attraverso il quale l'amministrazione rendiconta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato.</p> <p>La predisposizione della Relazione vede coinvolta l'Amministrazione nella sua interezza mediante l'utilizzo delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti, l'organo di indirizzo politico amministrativo approva la Relazione, e l'OIV misura e valuta la performance organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.</p>
Principali soggetti coinvolti	OIV, CdA, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento.
Tempi	Entro il 30 giugno (anno +1).

Scheda 5 – Relazione sulla Performance e Validazione

4.5 Gli attori

Data la natura complessa del sistema che governa il Ciclo di gestione della Performance, sono coinvolti numerosi attori, ognuno dei quali concorre con un diverso e preciso ruolo nonché grado di responsabilità; il Ciclo 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 della Performance,
- Consiglio di Amministrazione e Presidente,
- Direttore Generale,
- Dirigenti e personale responsabile di struttura organizzativa (fino al 3° livello),
- Personale altro (personale responsabile di struttura organizzativa di 4° livello e personale non responsabile di struttura organizzativa),
- Stakeholders interni ed esterni.

Di seguito si riporta una sintetica elencazione delle loro principali funzioni.

Organismo Indipendente di Valutazione

L'OIV, nominato dal Consiglio di Amministrazione, esercita in autonomia le funzioni che li conferisce lo Statuto dell'ASI, la normativa e la regolamentazione di settore (Linee guida Dipartimento della Funzione Pubblica e Piano Nazionale Anticorruzione).

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, avvalendosi 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.

Con particolare riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), l'OIV esprime parere vincolante per l'adozione/aggiornamento dello stesso, gestendo, ai fini della conciliazione, le richieste di riesame come definito nel Sistema (Procedure di conciliazione).

Vigila metodologicamente sulla correttezza del processo di Gestione del Ciclo della Performance, partecipando ad ogni processo connesso, con particolare riferimento alla definizione degli indirizzi strategici per la redazione del PIAO, all'approvazione del PIAO, all'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e ai Dirigenti, alle attività di monitoraggio e di misurazione e valutazioni finali.

Svolge inoltre diverse e variegate funzioni connesse alla gestione delle misure di prevenzione della corruzione, parità di genere e lavoro agile.

Consiglio di Amministrazione e Presidente

Svolge i compiti di indirizzo politico-amministrativo e di programmazione generale dell'attività dell'Agenzia ed è presieduto dal Presidente dell'Agenzia. In base alle norme l'Organo di indirizzo politico promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito e della trasparenza e dell'integrità.

Con particolare riferimento al Ciclo di Gestione della Performance, il CdA definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione del PIAO, approva il Piano la relativa relazione nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso e gli obiettivi individuali annuali del Direttore Generale, inclusi nella proposta del PIAO. Approva, inoltre, il SMVP ed i suoi aggiornamenti. Infine, nomina l'OIV e il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza.

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.

Rispetto al Ciclo della Performance, è suo il compito di predisporre il PIAO³, il bilancio preventivo e consuntivo, la documentazione finalizzata all'elaborazione del Piano Triennale di Attività, la definizione degli obiettivi dei Dirigenti e dei Direttori e la successiva valutazione.

³ Per le parti non di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Responsabile della Prevenzione della corruzione

Nominato dal Consiglio di Amministrazione tra i suoi dipendenti, è il soggetto che sovrintende alle politiche di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza nella Pubblica Amministrazione; i suoi compiti primari sono rappresentati dalla progettazione della strategia di prevenzione della corruzione attraverso l'elaborazione della sotto sezione Anticorruzione del PIAO. Svolge una costante attività di monitoraggio riferendo al CdA, al Direttore Generale e all'OIV su eventuali inadempimenti o ritardi, oltre che relazionare annualmente sulle attività di prevenzione della corruzione.

Dirigenti e personale responsabile di struttura organizzativa (fino al 3° livello)

L'organizzazione dell'Agenzia Spaziale Italiana è articolata in strutture disposte su differenti livelli gestionali e gerarchici; i centri di responsabilità di primo, secondo e terzo livello sono responsabili della gestione delle risorse umane, finanziarie e materiali a loro assegnate, secondo le rispettive competenze. Nel prosieguo del documento i soggetti responsabili sono identificati come "Responsabili di Struttura".

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.

Personale responsabile di struttura organizzativa di 4° livello e personale non responsabile di struttura organizzativa

Nella categoria rientrano i responsabili delle strutture di 4° livello (micro organizzazione e il personale non responsabile) cui non sono assegnate responsabilità della gestione delle risorse umane, finanziarie e materiali.

Partecipano attivamente al ciclo di Gestione della Performance mediante il contributo che forniscono alla realizzazione delle attività dell'Ente, essendo la prestazione fornita dal singolo una leva per la gestione strategica dell'Amministrazione.

Ad essi possono essere assegnati obiettivi individuali e/o di gruppo.

Si riporta a seguire uno schema sintetico dei diversi livelli gerarchici della macro organizzazione dell'Agenzia.

Gruppi di lavoro interfunzionali

Si tratta di gruppi di lavoro composti da rappresentanti delle diverse funzioni dell'Ente che lavorano congiuntamente e in modo coordinato per raggiungere progetti / programmi specifici di particolare complessità. Nel campo della programmazione e del controllo tali gruppi, di norma, hanno rappresentanti del settore della pianificazione strategica e operativa, del settore finanziario, del settore di gestione dei contratti, dei progetti e delle attività e del settore del risk management.

I gruppi interfunzionali, laddove costituiti, lavorano quindi per definire e attuare la programmazione e il controllo delle attività dell'Ente, assicurando che gli obiettivi a lungo termine vengano raggiunti in modo efficace ed efficiente, e che i progetti in corso vengano gestiti in modo appropriato. Tali gruppi possono essere costituiti per la definizione dei contenuti del DVSS, del PTA e del PIAO.

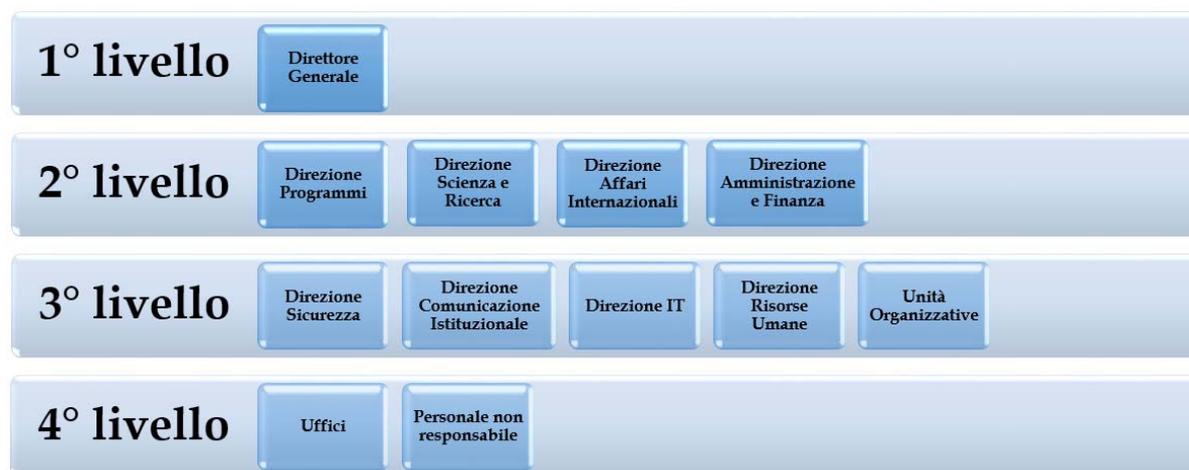


Figura 3 - L'articolazione gerarchica dei livelli organizzativi dell'ASI

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 e ai sensi di quanto previsto nel D. Lgs. n. 150/2009.

La costruzione di una mappa degli stakeholder (portatori di interesse) fa parte del processo di pianificazione strategica che riguarda l'amministrazione nel suo complesso. La puntuale individuazione dei soggetti (istituzionali e non) che sono interessati all'attività e agli obiettivi dell'Agenzia permette di ottimizzare l'azione dell'Ente e fornire ai diversi soggetti interessati un'accountability mirata.

L'Agenzia ha organizzato la propria mappa degli stakeholder in macro categorie, rilevando nel contempo per ogni linea di attività e di intervento il **grado di interesse** (quanto lo stakeholder è interessato all'attività e agli impatti - positivi o negativi - che può generare?) e il **grado di influenza** (quanto lo stakeholder può influenzare, contribuire o supportare la corretta ed efficace attuazione dell'attività?). La matrice interesse/influenza con evidenza sugli stakeholder chiave dell'ASI (*stakeholder engagement*), fornisce ai vertici dell'Ente - sulla base della propria prospettiva privilegiata e d'insieme - di sviluppare gli interventi e le valutazioni di tipo strategico-politico.

Nella figura 4 è rappresentato il panorama complessivo delle macro categorie di stakeholder dell'ASI con evidenza di ulteriori sotto insiemi.



Figura 4 - La rete degli stakeholder dell'ASI

Si rinvia al § 10 “Valutazione partecipativa” ogni considerazione relativa alle interazioni con gli stakeholder.

4.6 I tempi, Calendario degli adempimenti

A fianco del panorama rappresentato e relativo ai principali processi collegati al Ciclo, coesiste una articolata rete di atti e documenti a testimonianza ulteriore della complessità della gestione delle attività di programmazione, di monitoraggio e di rendicontazione dei risultati ottenuti. Nel calendario degli adempimenti (tabella 1) è riportata la sequenza completa.

Atti e documenti	Responsabilità	Scadenza	Periodo di riferimento
Bilancio di previsione	ASI	31 dicembre	Anno +1
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	ASI	31 dicembre	Anno +1
Direttiva generale per la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	ASI	30 novembre	Triennio successivo
Piano Triennale delle Attività (PTA)	ASI	31 gennaio	Triennio successivo
Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale	ASI	31 gennaio	Anno 0

Atti e documenti	Responsabilità		Scadenza	Periodo di riferimento
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	ASI		31 gennaio	Triennio successivo
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti	ASI		28 febbraio	Anno 0
Notifica dell'assegnazione degli obiettivi alle strutture organizzative	ASI		28 febbraio	Anno 0
Rendiconto	ASI		30 aprile	Anno -1
Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema		OIV	30 aprile (salvo diversa data decisa da ANVUR)	Anno -1
Relazione sulla Performance (misurazione e valutazione dei risultati)	ASI	OIV	31 maggio	Anno -1
Validazione della Relazione annuale sulla Performance		OIV	30 giugno	Anno -1
Valutazione dei dirigenti amministrativi da parte del Dirigente di vertice	ASI		15 luglio	Anno -1
Proposta di valutazione del Dirigente di vertice		OIV	31 luglio	Anno -1
Monitoraggio della Performance		OIV	31 luglio	Anno 0
Relazione sui risultati dell'attività di Prevenzione della corruzione	ASI ⁴		31 dicembre	Anno 0
Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance	ASI	OIV ⁵	31 dicembre	Anno +1

Tabella 1 - Calendario degli adempimenti

5. Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione

Il buon funzionamento del Sistema è strettamente correlato alla puntuale pianificazione delle attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi secondo un processo top-down, alla presenza di un

⁴ A cura del Responsabile della Prevenzione della corruzione e Trasparenza (la data di rilascio della Relazione è rimessa all'annuale determinazione dell'ANAC)

⁵ Attraverso il rilascio del parere vincolante dell'OIV

sistema gestionale integrato di supporto adeguato e ad un'efficace, continua e tempestiva attività di monitoraggio, con rilevazione di eventuali fattori critici.

Gli elementi essenziali del Sistema, anche alla luce dell'attuale panorama strategico dell'Agenzia, sono:

- Gli **outcome finali**, ovvero il **Valore Pubblico** inteso come incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che viene creato dall'Agenzia attraverso le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche, strutturali) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, sostenibilità ambientale, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).
- 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.
- I **Settori Programmatici e Abilitanti** che esprimono le diverse aree tecniche, scientifiche, operative, ingegneristiche, culturali a cui afferiscono gli obiettivi strategici.
- Gli **Obiettivi operativi di 1° e di 2° livello**, che secondo il processo di *cascading*, segmentano gli obiettivi strategici in archi temporali di minore entità, di norma riferibili ad un triennio per gli obiettivi di maggiore complessità (quali ad esempio realizzazione di pianificazioni complesse) e ad un anno per output di realizzazione più a breve termine. Spesso rappresentano risultati intermedi (*outcome* intermedi).
- le **Azioni** che sono rappresentative delle funzioni assegnate alle diverse strutture organizzative e costituiscono *key Performance driver*, cioè "qualificanti" per la valutazione della Performance organizzativa, perché riconducono (per rilevanza e significatività) alle attività funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi.
- La **Mappa degli Obiettivi** che consente l'interrelazione logica degli obiettivi operativi e delle azioni, costituendo un sistema reticolare dove risulta chiaro il collegamento funzionale di ciascun obiettivo con quello/i collegato/i.
- gli **Indicatori**, ovvero ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti (misura sintetica di analisi), si rinvia al § 5.1 per l'analisi di dettaglio.
- i **Target** rappresentano il livello atteso di Performance, la quantificazione dell'azione (incremento della produttività) nella dimensione misurata dall'indicatori.
- gli **Output**, ovvero il risultato operativo realizzato.

Gli Obiettivi, le azioni e gli indicatori possono essere di **processo**, quando hanno per oggetto elementi funzionali alla realizzazione del risultato finale atteso, e di **risultato** quando hanno per oggetto la misurazione del risultato stesso.

Gli indicatori possono riferirsi all'efficacia e all'efficienza delle azioni dell'Agenzia, allo stato delle risorse, ovvero alla qualità e quantità delle risorse dell'Agenzia e all'impatto esterno che la sua attività produce sulla collettività; sono caratterizzati dai requisiti di precisione della misurazione e di completezza della dimensione analizzata.

La pianificazione ha ad oggetto obiettivi che siano:

- significativi, ovvero rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione,
- comprensibili, cioè specifici e misurabili in termini concreti e chiari,
- accessibili, cioè correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili,

- sfidanti, tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e dell'attività svolta,
- tempificati, ovvero riferibili ad un arco temporale determinato,
- comparabili, ovvero commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, e confrontabili nel tempo e con le tendenze della produttività dell'amministrazione,
- trasparenti e condivisi, ovvero ufficializzati e comunicati agli stakeholder.

5.1 Il modello logico per l'individuazione degli indicatori

Indicatori strategici

Per la misurazione e valutazione strategica dell'azione dell'Ente si utilizzano sia **indicatori di rilevanza**, che misurano la coerenza tra gli obiettivi e i bisogni della collettività, sia **indicatori di impatto (outcome)**, che esprimono l'effetto atteso o generato 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; ad esempio: 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 operativi

La performance organizzativa è normalmente misurata attraverso i seguenti indicatori:

- **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. 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 funzionali a misurare l'adeguatezza degli output prodotti nel perseguire il raggiungimento degli outcome e dei risultati intermedi secondo le logiche programmatiche del PTA.
- **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.).

5.2 Trasparenza del Sistema

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 di Gestione della Performance. L'obiettivo è sostanzialmente quello di contribuire alla costruzione di reti fra soggetti diversi e quello di coinvolgere direttamente la cittadinanza, sviluppando specifici strumenti di partecipazione diretta alle scelte.

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 e comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica ...". Con il monitoraggio l'OIV verifica 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 tra l'ASI e l'OIV è collaborativa e sinergica e si sostanzia anche attraverso:

- incontri periodici per valutazioni metodologiche e per approfondimenti sulle attività di programmazione, monitoraggio e consuntivazione;
- un'analisi degli (eventuali) rilievi e raccomandazioni che l'OIV può formulare nella relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema, della trasparenza e integrità dei controlli interni, formulando un piano di azioni per il miglioramento del Ciclo della Performance;
- condivisione delle logiche proposte nell'aggiornamento del Sistema al fine di garantire al processo un alto livello dei parametri di efficienza, efficacia e economicità.

6. Performance Organizzativa (programmazione triennale)

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).⁶

⁶ Linee Guida n. 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della Performance.

La Performance Organizzativa (o Performance di Ente) rappresenta l'elemento centrale della programmazione dell'Ente; nel suo bacino di indagine, infatti, sono ricondotti una pluralità di obiettivi di missione e di natura gestionale destinati a soddisfare i requisiti del Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i., della legge n. 190/2012 e del D. L. n. 80/2021 e degli ulteriori ambiti del settore. Attraverso di essi è possibile misurare la multidimensionalità cui fa riferimento l'art. 8 del Decreto Legislativo n. 150/2009 con la concreta attuazione delle politiche atte a soddisfare i bisogni della società e di specifici stakeholder, di attuare piani e programmi evolutivi per l'Amministrazione, di migliorare l'efficacia nell'uso delle risorse disponibili, di promuovere le politiche di inclusività e di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività dell'Ente.

In un'ottica di piena integrazione tra missione di Ente e funzioni trasversali a sostegno, la Performance Organizzativa è strutturata in due Domini:

Istituzionale	Obiettivi direttamente collegati al perseguimento della strategia delineata dal Documento di Visione Strategica per lo Spazio e dalla programmazione operativa del Piano Triennale delle Attività vigenti.
Gestionale	Obiettivi legati alla: → ottimizzazione della gestione dell'Ente in un'ottica di sviluppo organizzativo e delle risorse umane e strumentali - Gestione Ente, → corretta e metodica applicazione delle politiche di prevenzione della corruzione - Prevenzione della corruzione, → ottimizzazione delle relazioni con gli Stakeholder (esterni e interni) anche al fine di perfezionare le modalità di interazione e collaborazione per la programmazione - Valutazione partecipativa.

Tabella 2 - I Domini della Performance Organizzativa ASI

Il peso assegnato ai due domini in cui è articolata la Performance Organizzativa è definito annualmente dal Consiglio di Amministrazione mediante l'approvazione del PIAO. Il peso assegnato al dominio Istituzionale non può essere inferiore al 70%. Analogamente possono essere assegnati pesi diversi ai singoli obiettivi, diversamente il loro valore è equamente distribuito.

Il valore di Performance misurato con la Relazione sulla Performance e nel corso delle attività di monitoraggio è dato pertanto dalla media ponderata dei due domini.

L'orizzonte temporale degli obiettivi legati alla Performance Organizzativa è triennale, con scorrimento annuale; gli obiettivi, classificati come obiettivi 1° livello, hanno un alto profilo e sono assegnati trasversalmente a più Direzioni, in quanto caratterizzati dalla necessaria sinergia dei diversi centri di responsabilità di primo livello che rispondono alle principali e diverse funzioni di ASI. Gli obiettivi di 1° livello sono formalmente e sostanzialmente collegati ad uno o più obiettivi strategici del DVSS.

La definizione della Mappa degli obiettivi di 1° livello vede il Direttore Generale svolgere il ruolo di regista; ad egli compete la funzione di raccordo tra le esigenze strategiche definite dal Consiglio di Amministrazione, la valutazione e distribuzione delle risorse disponibili e le capacità operative e tecniche delle diverse Direzioni.

I seguenti elementi caratterizzano gli obiettivi di 1° livello:

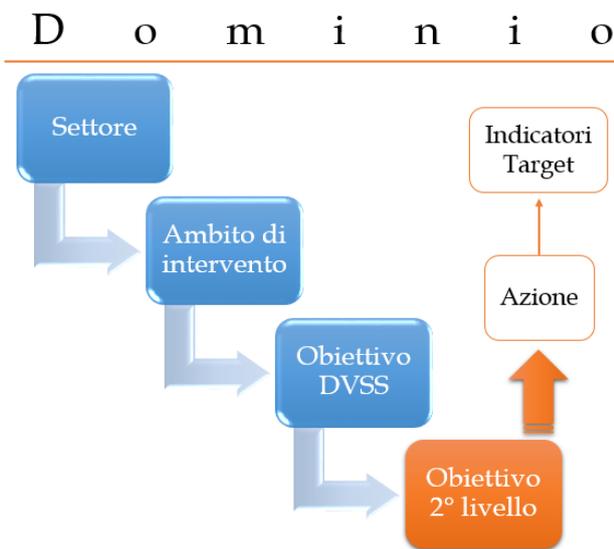
Gli obiettivi sono presentati in schede (vedi allegato 2) così strutturate:

- Codice identificativo;
- Enunciazione obiettivo;

- Sintetica descrizione delle attività e finalità dell'obiettivo;
- Descrizione del contesto in cui è inserito;
- Risultati attesi, con indicatori e target che si sviluppano sul triennio oggetto del Piano;
- Stakeholder interessati;
- Baseline (quando possibile);
- Direzione referente⁷ per l'obiettivo e direzioni/unità organizzative coinvolte nella sua realizzazione;
- Note esplicative (eventuali);
- Dominio di riferimento dell'obiettivo (istituzionale / gestionale)
- Raccordo con gli obiettivi strategici del DVSS,
- Collegamento con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDG's) dell'Agenda ONU 2030.

7. Performance delle strutture (programmazione annuale)

La Performance delle strutture misura il contributo e il grado di partecipazione delle singole strutture organizzative (Direzioni, Unità, Aree di Coordinamento) alla Performance Organizzativa. L'individuazione degli obiettivi assegnati alle strutture, classificati come obiettivi di 2° livello, di norma avviene attraverso un processo di *cascading* degli obiettivi di 1° livello, costituendo in tal modo uno degli elementi nodali dell'intero sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'Agenzia.



Gli obiettivi operativi di 2° livello, così come avviene per quelli di 1° livello, sono organizzati per dominio (istituzionale / gestionale) e organizzati nella seguente struttura: Settore programmatico/abilitante → Ambito di intervento → Obiettivo strategico DVSS, quindi declinati in specifiche Azioni con relativi indicatori e target.

L'elemento di collegamento tra gli obiettivi e il livello strategico di programmazione è garantito, pertanto, tramite i riferimenti espliciti ai settori programmatici e abilitanti identificati dal Documento di Visione Strategica per lo Spazio e agli ambiti di intervento nei quali opera l'Agenzia.

Figura 5 - Articolazione degli obiettivi di 2° livello

⁷ La struttura organizzativa che ha il compito di sovrintendere alle operazioni di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dell'obiettivo specifico.

Gli obiettivi di 2° livello hanno tutti lo stesso peso e possono essere misurati attraverso uno o più indicatori di efficienza, efficacia e stato delle risorse. In considerazione della scelta di non assegnare pesi specifici ai diversi obiettivi, il numero delle azioni assegnate alle diverse strutture organizzative è equiparabile da struttura a struttura, da un minimo di una ad un massimo di tre. Il valore della misurazione della Performance delle strutture organizzative è dato dalla media aritmetica dei risultati registrati per le singole azioni.

Il processo di individuazione, negoziazione e assegnazione degli obiettivi operativi è svolto con la diretta partecipazione del responsabile di ogni Struttura organizzativa, tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione.

Se necessario sono svolti incontri di calibrazione al fine di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna Struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

8. Performance Individuale

La Performance individuale misura e valuta il contributo del singolo dipendente al conseguimento della Performance della struttura di appartenenza e di riflesso di quella organizzativa.

L'attenzione al processo di valutazione individuale è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance. La gestione efficace del processo di valutazione individuale, infatti, genera un duplice effetto positivo dal momento che sul piano individuale consente la valorizzazione delle capacità e delle competenze del singolo, anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale, mentre sul piano organizzativo comporta anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati. Inoltre gli esiti della valutazione possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.

La performance individuale è una leva dirimente per assolvere ai seguenti scopi:

- individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici,
- conferire incarichi di responsabilità.

8.1 Le dimensioni della Performance Individuale

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

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 ruolo⁸ ricoperto dal dipendente valutato in seno all'organizzazione incide sul calcolo per la determinazione della performance individuale, coerentemente con le percentuali riportate nella tabella 3. Il peso percentuale degli obiettivi di risultato è direttamente collegato alla complessità e alle responsabilità associate al ruolo.

Obiettivi di risultato		Obiettivi di comportamento
100%	Direttore Generale	0%
80% / 100%	Dirigente Amministrativo*	20% / 0%
80%	Responsabile di Direzione	20%
70%	Responsabile di Unità Organizzativa	30%
30%	Personale responsabile di ufficio e non responsabile	70%

Tabella 3 - Ripartizione del peso per la misurazione e valutazione della Performance individuale

*Il Direttore Generale assegna gli obiettivi annuali ai Dirigenti Amministrativi determinando se attribuire obiettivi di comportamento per un peso specifico massimo del 20% sulla valutazione complessiva.

8.2 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 3 "Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance Individuale") 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

⁸ Il ruolo è inteso quale complesso di funzioni, attività, incarichi assegnati secondo la posizione nella macro organizzazione.

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.

8.3 Processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali

A seguire sono riportati sinteticamente gli elementi caratterizzanti il processo di assegnazione e valutazione della performance individuale.

Direttore Generale	
Valutatore	Consiglio di Amministrazione
Assegnazione obiettivi	Delibera del Consiglio di Amministrazione
Valutazione obiettivi	Delibera del Consiglio di Amministrazione
Modalità di valutazione	Proposta di valutazione da parte dell'OIV
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direzione Risorse Umane

Scheda 6 - Obiettivi individuali Direttore Generale

Dirigenti amministrativi	
Valutatore	Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Decreto del Direttore Generale
Valutazione obiettivi	Decreto del Direttore Generale
Modalità di valutazione	Valutazione del Direttore Generale sulla scorta degli elementi di sintesi raccolti dall'Unità Controllo di Gestione.
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direzione Risorse Umane

Scheda 7 - Obiettivi individuali Dirigenti Amministrativi

Responsabili di Direzione di 2° e 3° livello	
Valutatore	Direttore Generale

Assegnazione obiettivi	Scheda assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale.
Valutazione obiettivi	Scheda di valutazione obiettivi da parte del Direttore Generale.
Modalità di valutazione	Valutazione del Direttore Generale. La valutazione avviene anche sulla scorta degli elementi di sintesi raccolti dall'Unità Controllo di Gestione.
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direzione Risorse Umane sulla scorta delle risultanze della Relazione sulla Performance.

Scheda 8 - Obiettivi individuali Responsabili di Direzione

Responsabili di Unità Organizzativa	
Valutatore	Direttore Generale
Assegnazione obiettivi	Scheda assegnazione obiettivi da parte del responsabile della Direzione di afferenza e/o del superiore gerarchico (anche per il tramite della Mappa degli obiettivi della sotto sezione Performance del PIAO).
Valutazione obiettivi	Scheda di valutazione obiettivi da parte del responsabile della Direzione di afferenza e/o del superiore gerarchico.
Modalità di valutazione	Valutazione del Direttore di Area. La valutazione avviene anche sulla scorta degli elementi di sintesi raccolti dall'Unità Controllo di Gestione.
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direzione Risorse Umane sulla scorta delle risultanze della Relazione sulla Performance.

Scheda 9 - Obiettivi individuali Responsabili di Unità Organizzativa

Personale responsabile di ufficio e non responsabile	
Valutatore	Superiore gerarchico
Assegnazione obiettivi	Scheda assegnazione obiettivi da parte del superiore gerarchico.
Valutazione obiettivi	Scheda di valutazione obiettivi da parte del superiore gerarchico.

Modalità di valutazione	Valutazione del superiore gerarchico preceduta da autovalutazione ⁹ .
Soggetto competente per l'istruttoria (fase di assegnazione e valutazione)	Direzione Risorse Umane sulla scorta delle risultanze della Relazione sulla Performance.

Scheda 10 - Obiettivi individuali Personale

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio presso diverse strutture nell'anno di riferimento, la valutazione è operata da ciascun responsabile di struttura con riferimento al periodo nel quale il dipendente ha effettuato il servizio presso relativa la struttura. Nel caso in cui il responsabile non sia più in servizio (es. quiescenza, mobilità presso altro Ente) la valutazione è disposta dal responsabile del dipendente al 31 dicembre mediante l'acquisizione di tutte le evidenze documentali sulla prestazione resa.

Per la scheda di assegnazione e valutazione vedi allegato 4.

8.4 Differenziazione delle valutazioni

Ai responsabili che hanno assegnato valutazioni finali ai propri collaboratori la cui distribuzione complessiva delle valutazioni (performance di risultato e di comportamento) ha una varianza inferiore a 0,5 si applica una decurtazione del 5% alla loro valutazione finale.

La decurtazione non si applica ai responsabili che hanno un numero di collaboratori uguale o inferiore a 5.

Dato il ruolo di valutatore del personale responsabile delle UDR, l'amministrazione deve prevedere periodici corsi di formazione in materia di comunicazione, misurazione e valutazione della Performance.

In sede di prima applicazione tale modalità di calcolo delle differenziazioni è effettuata a titolo sperimentale e solo per la valutazione dei comportamenti.

8.5 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.

⁹ Iniziale autovalutazione da parte del soggetto valutato, attraverso i cui esiti il superiore gerarchico, tramite il confronto, valuta il dipendente.

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.

8.6 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) e 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 "*Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance Individuale*" sono riportati, oltre ad alcuni suggerimenti per una corretta valutazione, anche una lista dei più comuni errori da evitare.

8.7 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).

Sul fronte applicativo delle norme, si ricorda che 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, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la Performance organizzativa e quella individuale, e fissa i 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 ad oggi gli Enti Pubblici di Ricerca sono in attesa che ai sensi del D.P.C.M 26/01/2011, adottato ai sensi dell'art. 74 del D. Lgs. n. 150/2009 l'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) individui gli specifici obiettivi, indicatori e standard, nonché le modalità di gestione della performance dei Ricercatori e dei Tecnologi.

La performance individuale del personale non appartenente a tali profili professionali è applicata nel rispetto dei principi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sulla scorta degli accordi tra l'Amministrazione e le OO.SS. rappresentative sulla distribuzione della produttività individuale.

Il Direttore Generale e i Dirigenti Amministrativi sono valutati su obiettivi di risultato fissati annualmente rispettivamente dal CdA e dal Direttore Generale.

8.8 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.

8.9 Ufficio Procedimenti Disciplinari e altre disposizioni particolari

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (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.

Le segnalazioni di irregolarità da parte dell'UDP o da parte della autorità giudiziaria comporta la sospensione dell'erogazione dei premi fino ad accertamento.

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.

Per i dirigenti nei confronti dei quali siano state accertate, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla Legge e dai contratti collettivi nazionali, gravi irregolarità e per i quali siano stati adottati provvedimenti disciplinari o emesse sentenze di colpevolezza passato in giudicato per reati contro la pubblica amministrazione, la parte premiale è decurtata della parte collegata agli obiettivi di comportamento.

9. 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.

9.1 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 esplicativa, 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.

9.2 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.

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;

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;

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.

10. 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 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;
- 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);
- **soddisfare i requisiti normativi minimi** che il Legislatore ha posto con la profonda modifica del D. Lgs. n. 150/2009 operata negli anni scorsi.

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 caratterizzata:

- 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 *influenza* 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 agli stakeholder.

Uno degli strumenti principali utilizzati 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 affianca alle modalità consolidate nel corso degli ultimi anni, quali il tavolo permanente con le imprese (TPI), l'organizzazione di eventi specifici agli operatori del settore spazio, quali ad esempio gli INFODay, il *Concurrent Engineering Facility* (CEF)¹⁰, le indagini sul benessere organizzativo e l'autovalutazione attraverso il modello CAF sul fronte interno.

L'ascolto degli Stakeholder attraverso i meccanismi sopra descritti e gli esiti delle indagini sono funzionali da un lato alla programmazione, dall'altro alla messa a punto di progetti di miglioramento, oltre che funzionali alla misurazione degli obiettivi triennali di Ente.

¹⁰ Strumento di coinvolgimento degli stakeholder sin dalla fase concettuale degli studi di fase di pre-fattibilità di definizione delle missioni spaziali.

Con riferimento agli stakeholder esterni occorre prioritariamente segnalare la molteplicità e complessità del mandato istituzionale dell’Agenzia, che determina una eterogeneità di utenti esterni. Ciò determina la necessità di procedere alla realizzazione di indagini di soddisfazione dei “servizi” e delle attività condotte dall’Agenzia rivolte alternativamente ad utenti di settore diversi, quali il mondo produttivo, il mondo della ricerca, del trasferimento tecnologico *et alia*. L’Agenzia pertanto, attraverso le strutture organizzative deputate alle relazioni con tali stakeholder, conduce indagini rivolte per ciascun anno a uno dei settori citati.

Per ciò che attiene agli stakeholder interni l’Agenzia opera su diversi fronti, che vanno dalle indagini sulla qualità degli strumenti informativi, amministrativi messi a disposizione del personale, alla qualità della formazione pianificata ed erogata, allo sviluppo delle competenze professionali attraverso specifici percorsi.

Le indagini sono svolte nel rispetto della privacy, ma consentono all’OIV la verificabilità dei dati inseriti nel modello. Il modello di sviluppo prevede nel tempo, la digitalizzazione dell’intero processo.

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.

In aggiunta al modello delineato, il sistema si integra con 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 segnalazione¹¹,
- ✓ 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 è compilabile direttamente attraverso link dal sito istituzionale dell’ente e non deve richiedere nessuna iscrizione o altro adempimento.

La Struttura Tecnica Permanente verifica l’esaustività 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,

¹¹ 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.

- ✓ 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:

- ✓ 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.

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.

Il processo di valutazione partecipativa si riassume nelle figure a seguire.



Figura 6 - Il processo per la Valutazione Partecipativa

11. Il sistema dei controlli interni

11.1 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.

L'ASI attua 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.

11.2 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),
- interviste e approfondimenti con i responsabili delle unità di risultato di riferimento delle materie oggetto di verifica e analisi,
- 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).

11.3 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.¹²

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 e valutare l'efficienza ed efficacia dei processi interni,
- attività di "assurance" su specifiche aree (attività che possono migliorare la qualità delle decisioni, procurando nuove informazioni, assicurandone l'affidabilità o la rilevanza: esempio attestazioni di affidabilità).

11.4 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,
-

¹² Comma 4, art. 10 dello Statuto ASI

- 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*.

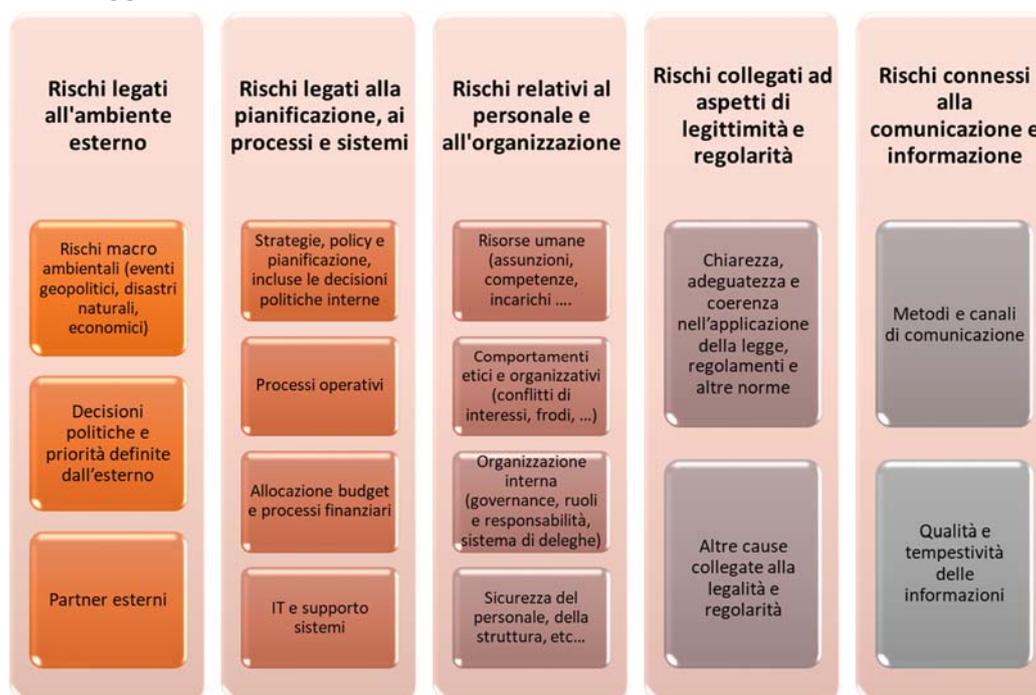


Figura 7 - Tipologie di rischi ed elementi del controllo interno

12. Il monitoraggio della Performance

A sensi dell’art. 6 del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., “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 i sistemi informativi di supporto, i Dirigenti e personale responsabile di struttura organizzativa per ciascun obiettivo fornisce i seguenti elementi:

- stato di avanzamento degli obiettivi di 1° e di 2° livello,
- breve descrizione delle attività per il periodo considerato,
- eventuali criticità riscontrate nello svolgimento delle attività, con eventuali richieste di riprogrammazione,
- evidenze documentali a sostegno delle informazioni rese (se applicabile).

Eventuali richieste di modifica dei contenuti degli obiettivi 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 e dettate da cause esogene e/o endogene intervenute nel periodo considerato.

All'OIV compete l'analisi degli esiti dei monitoraggi intermedi che può segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. 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.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio sono inserite nell'annuale Relazione sulla Performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c) del D. Lgs. n. 150/2001 e s.m.i..

13. Allegati e indici

Allegati

1. Scheda standard Obiettivi di Valore Pubblico
2. Scheda standard Obiettivi di 1° livello
3. Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance
4. Scheda standard Obiettivi Individuali

Indice delle figure

Figura 1 - Dalle strategie alle attività operative	8
Figura 2 - Gli ambiti di misurazione della Performance e la loro interrelazione	9
Figura 3 - L'articolazione gerarchica dei livelli organizzativi dell'ASI	18
Figura 4 - La rete degli stakeholder dell'ASI	19
Figura 5 - Articolazione degli obiettivi di 2° livello.....	25
Figura 6 - Il processo per la Valutazione Partecipativa.....	37
Figura 7 - Tipologie di rischi ed elementi del controllo interno	40

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Calendario degli adempimenti.....	20
Tabella 2 - I Domini della Performance Organizzativa ASI	24
Tabella 3 - Ripartizione del peso per la misurazione e valutazione della Performance individuale	27

Indice delle schede

Scheda 1 - Definizione Linee strategiche	12
Scheda 2 - Bilancio preventivo	12
Scheda 3 - Piano Integrato di Attività e Organizzazione	14
Scheda 4 - Monitoraggio Performance.....	15
Scheda 5 - Relazione sulla Performance e Validazione	15
Scheda 6 - Obiettivi individuali Direttore Generale	28
Scheda 7 - Obiettivi individuali Dirigenti Amministrativi.....	28
Scheda 8 - Obiettivi individuali Responsabili di Direzione.....	29
Scheda 9 - Obiettivi individuali Responsabili di Unità Organizzativa	29
Scheda 10 - Obiettivi individuali Personale.....	30



Obiettivi di Valore Pubblico - Scheda Tipo

Obiettivo strategico del DVSS di riferimento						
Descrizione del progetto collegato all'obiettivo strategico del DVSS (declinazione)						
Descrizione sintetica e impatti attesi						
Dimensione*	Indicatore	Algoritmo (eventuale)	Baseline	Peso	Target 202X	Fonte dati
Note (eventuali)						

*Dimensioni associabili agli obiettivi strategici:

- Economica e Produttiva
- Ricerca e Innovazione
- Sociale e Ambientale
- Diplomatica

Enunciazione dell'obiettivo			
Descrizione	Breve descrizione dell'obiettivo		
Impatti/ Risultati attesi	Breve descrizione degli impatti e dei risultati attesi mediante la realizzazione dell'obiettivo		
Destinatari dell'obiettivo	Stakeholder coinvolti / interessati		
Indicatore	Strumento di misurazione della realizzazione dell'obiettivo		
Target	202x	202x	202x
	Cosa si intende raggiungere		
Baseline	Da dove si parte		
Strutture coinvolte	Elenco delle strutture organizzative (direzioni e unità) coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo		
Referente per la misurazione	Struttura organizzativa che si interfaccia con il controllo di gestione per la programmazione, misurazione e consuntivazione dell'obiettivo		
Note	Eventuali note		
Dominio	Dominio di riferimento (Istituzione / Gestionale)		
Obiettivo Strategico	Obiettivo/i di riferimento del DVSS		
Collegamento con gli SDG's Agenda 2030	Collegamento con uno o più Goal dell'Agenda ONU 2030		



Agenzia Spaziale Italiana

Strumenti a supporto della misurazione e valutazione della performance individuale



Allegato 3 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
(ND-UCG-2022-001)

Premessa all'edizione 2022

Già nell'aggiornamento del 2021 il presente documento recepiva le indicazioni contenute nelle Linee Guida che il Dipartimento della funzione Pubblica ha a suo tempo emanato relativamente al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), ponendo l'accento sull'importanza del "confronto ex ante tra dirigente/funzionario responsabile e dipendente" per la definizione degli obiettivi, ed aggiornando le declaratorie del dizionario delle competenze tenendo conto delle caratteristiche proprie del lavoro agile, pur nella consapevolezza che non esiste distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella svolta in lavoro agile.

L'edizione 2022 si dota di un ulteriore strumento: la "Scheda Obiettivi" che, oltre a evidenziare gli obiettivi organizzativi e comportamentali assegnati con tutti gli elementi necessari per la loro definizione e successiva valutazione, tiene anche conto del percorso di monitoraggio rappresentato dai colloqui intermedi, degli eventuali scostamenti e dei percorsi di "miglioramento" che il superiore gerarchico vorrà prevedere per la crescita dei suoi collaboratori.

Sommario

1.	Introduzione	4
2.	L'importanza del colloquio	4
	IL COLLOQUIO DI APERTURA/ASSEGNAZIONE OBIETTIVI.....	5
	IL COLLOQUIO INTERMEDIO	5
	IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE	5
3.	Ancora qualche suggerimento	6
4.	Focus sulla valutazione	7
	“VALUTARE IL LAVORO, MAI LE PERSONE”.....	7
	LE DISTORSIONI DELLA VALUTAZIONE	8
5.	Il Dizionario delle competenze	9
6.	COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE	10
	PROBLEM-SOLVING.....	10
	INNOVATIVITÀ	11
	AUTONOMIA.....	12
	FLESSIBILITÀ	13
	CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALE.....	14
7.	COMPETENZE GESTIONALI	15
	ORIENTAMENTO AI RISULTATI	15
	SPIRITO DI INIZIATIVA	16
	PIANIFICAZIONE	17
	MONITORAGGIO	18
	DECISIONE	19
8.	COMPETENZE RELAZIONALI	20
	RELAZIONE	20
	LAVORO DI GRUPPO	21
	COMUNICAZIONE	22
	LEADERSHIP	23
	RICETTIVITÀ.....	24
9.	ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE	25

1. Introduzione

Valutare è insito nella natura umana: ogni atto compiuto nella nostra vita è frutto di una scelta avvenuta a seguito di una valutazione (processo di analisi che avviene anche inconsciamente).

Ma per sua stessa natura la valutazione è inevitabilmente soggettiva, ognuno di noi valuta secondo la propria percezione della persona o della situazione, attraverso filtri che derivano dalle proprie esperienze, dalla propria cultura e, ultimo ma non meno importante, dalle emozioni suscitate dal contesto (persone, cose, ambiente).

Ne consegue che la valutazione è spesso vissuta da chi valuta come un pesante e sgradevole adempimento, e interpretato in modo negativo da chi viene valutato, in quanto riporta ad una percezione del proprio sovraordinato come “controllore”.

Per questo motivo ASI ha scelto che la valutazione della performance individuale segua un percorso partecipato che prende il via dal colloquio di assegnazione degli obiettivi e termina con la comunicazione della valutazione attraverso un colloquio di feedback; il percorso rappresenta un confronto costruttivo tra valutato e valutatore, finalizzato alla condivisione degli obiettivi assegnati, del grado di raggiungimento degli stessi, delle reciproche attese e al monitoraggio e sviluppo delle performance e delle competenze individuali, dove le modalità di interazione e comunicazione assumono un ruolo significativo.

Il presente documento si propone di limitare, per quanto possibile, l’influenza di fattori, consapevoli e inconsapevoli, che possano inficiare la valutazione della performance individuale, evidenziando gli errori più comuni nei quali un valutatore e/o il valutato possono incorrere e fornendo alcuni suggerimenti e strumenti per evitarli¹.

Il documento è completato dal dizionario delle competenze, strumento necessario per la selezione da parte del valutatore dei comportamenti funzionali alla realizzazione delle azioni di performance e alla crescita professionale del collaboratore.

2. L’importanza del colloquio

È fondamentale che chi valuta comprenda l’importanza del colloquio nella fase di valutazione, poiché **la comunicazione è la leva più importante per promuovere e favorire la crescita di competenze e professionalità delle persone.**

Per questo motivo, i colloqui tra valutatore e valutato rappresentano uno dei momenti fondamentali dell’intero processo. Non si tratta dunque di un processo unidirezionale in cui il valutato “subisce” l’attribuzione degli obiettivi e la valutazione finale da parte del valutatore.

È, viceversa, un momento di comunicazione e di sviluppo, che si basa sulla capacità del valutatore di instaurare una “comunicazione efficace” col valutato, generando in lui un processo di restituzione.

Quale che sia il colloquio che si sta per programmare, è necessario usare alcuni accorgimenti basati su poche ma essenziali indicazioni:

- individuare uno spazio confortevole per entrambi gli attori del colloquio ed evitare elementi di disturbo e interruzioni,
- prevedere un tempo adeguato, tenendo anche presente l’eventualità che il colloquio si prolunghi per eventuali approfondimenti,
- concordare per tempo con l’interessato la data, la durata, il luogo e il motivo del colloquio,
- predisporre anche emotivamente al colloquio scaricando eventuali tensioni,
- in generale mettere il valutato a proprio agio cercando di instaurare con lui un clima di reciproca fiducia attraverso un atteggiamento che solleciti il suo coinvolgimento e la sua partecipazione attiva.

Pur essendo preferibile che i colloqui si svolgano in presenza, con l’implementazione del POLA e la

¹ Libera interpretazione tratta dalla lezione “La gestione della comunicazione dei risultati del processo di valutazione” a cura della Prof.ssa Sara Cervai – Progetto ECCO dell’Università degli Studi Bari “A. Moro”.

possibilità per almeno il 60% dei dipendenti di usufruire del Lavoro agile, è necessario ipotizzare che i colloqui possano svolgersi anche da remoto; le indicazioni date dovranno comunque essere rispettate anche in questa modalità, laddove per “spazio confortevole” si intenderà una postazione dotata di buona connessione, utile per scongiurare eventuali interruzioni o difficoltà di dialogo.

Qualora si verifichi il caso in cui il valutatore non abbia conoscenza diretta del lavoro del valutato e del suo contesto di lavoro, è consigliabile che si avvalga del supporto del “responsabile diretto”, tanto per l’assegnazione degli obiettivi quanto per la valutazione.

Il colloquio di apertura/assegnazione obiettivi

Questo colloquio, durante il quale vengono definiti in condivisione gli obiettivi assegnati, riveste una grande importanza, in quanto oltre ad essere il primo momento di avvicinamento al sistema di valutazione, apre la strada ad un rapporto più trasparente ed aperto tra responsabile gerarchico e collaboratore.

Il compito del valutatore, in questa fase, è, in linea generale, quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che il valutato è chiamato a raggiungere durante il periodo stabilito. È pertanto necessario seguire alcune semplici indicazioni:

- definire gli obiettivi individuali dei propri collaboratori in stretta correlazione con quelli dell’Ente e con quelli dei colleghi appartenenti alla stessa struttura organizzativa;
- arrivare al colloquio con una propria idea, ma essere disponibili a discuterla e negoziarla con il diretto interessato, in modo che lo stesso consideri gli obiettivi come stimoli piuttosto che costrizioni. Inoltre, la discussione e lo scambio di idee faranno emergere nuove considerazioni e possibili migliorie;
- definire obiettivi specifici, facili da quantificare in forma numerica, alla portata del dipendente, rilevanti per la performance dell’Ente e vincolati da scadenze.

Nella fase di preparazione di questo momento è quindi necessario, oltre ad avere almeno una traccia degli obiettivi da proporre, anche avere ben chiari i risultati attesi.

Il colloquio intermedio

È bene prevedere almeno un colloquio intermedio nel corso dell’anno per sostenere i passi già fatti incoraggiando il collaboratore a procedere (feedback di rinforzo) o, eventualmente, per riorientare l’azione individuando comportamenti alternativi, se quelli messi in atto non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi (feedback di riorientamento), instaurando una “logica di controllo gestionale”. Per gli obiettivi più complessi e/o di maggiore peso, è necessario svolgere dei colloqui, a cadenza ravvicinata, per avere feedback più ravvicinati sugli andamenti.

Nel corso di questo colloquio, sarà utile per il valutatore avere evidenze (documenti veri e propri o anche annotazioni) relative agli episodi salienti della prestazione (positivi e negativi), al fine di identificare e descrivere l’aspetto specifico del comportamento o della performance che si vuole riorientare o rinforzare.

Inoltre, con il passare dei mesi alcuni obiettivi potrebbero addirittura perdere di significato per l’insorgere di situazioni impossibili da prevedere. Abbandonarli o sostituirli con obiettivi più attuali dimostrerà un alto livello di attenzione nei confronti dei collaboratori.

La verifica intermedia sarà utile, inoltre, per segnalare tempestivamente profili di comportamento su cui il collaboratore deve insistere e per acquisire informazioni su criticità di ruolo percepite dal valutando.

Il colloquio di valutazione

Laddove previsto o comunque considerato utile, con qualche giorno di anticipo rispetto alla data del colloquio, al valutato verrà richiesto di fornire una *Relazione di autovalutazione*, nella quale siano

evidenziati:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi,
- le difficoltà incontrate.

Il valutatore, per contro, avrà possibilmente annotato nel corso del periodo di osservazione le informazioni utili alla valutazione, evitando di affidare alla propria memoria atti e fatti rilevanti ai fini specifici. In questa fase, inoltre, il valutatore ha l'arduo compito di riconoscere ed emotivamente superare le possibili insidie nascoste nella comunicazione dell'esito della valutazione, che, se ignorate, possono provocare una chiusura all'ascolto e all'apprendimento

Durante il colloquio, dunque, il valutatore, esporrà al collaboratore la propria valutazione in riferimento ai medesimi parametri, anche tenendo conto dell'eventuale Relazione presentata.

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore argomentando, se necessario, quanto evidenziato nella propria *Relazione*.

Durante la fase di feedback finale il valutatore ed il valutato hanno dunque la possibilità di analizzare ed eventualmente rivedere congiuntamente, l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e strategie di miglioramento. Questo momento si conclude generalmente con la progettazione condivisa del programma di miglioramento attuabile.

In linea di massima, si può affermare che una parte di questa fase di feedback possa essere costituita da "riconoscimenti". Dare-ricevere riconoscimenti è molto produttivo perché questi soddisfano valori e bisogni fondamentali degli individui e creano la percezione di uno scambio equo (quello che do e quello che ricevo) favorendo un atteggiamento positivo e orientato ai risultati.

3. Ancora qualche suggerimento

Nel corso del colloquio è necessario che il valutatore, eviti toni aggressivi, prevarichi, interrompa o zittisca, ma è altrettanto necessario che sappia arginare con calma gli stessi comportamenti nel caso vengano agiti dal valutato, facendo prevalere l'obiettivo di fondo della Valutazione. È ugualmente importante mantenere il contatto visivo con il valutato ed evitare posture "disinteressate", annoiate o supponenti che determinerebbero nel valutato la percezione di una scarsa considerazione dell'importanza del colloquio.

Ogni volta che si interagisce con qualcuno si sta dando un feedback (la reazione a un'azione, una frase, un atteggiamento), e qualsiasi reazione (il silenzio, la critica o anche l'elogio), se non motivata, costituisce un feedback inefficace, perché può creare equivoci, ostilità o autocompiacimento, senza dare al destinatario alcuna informazione riguardo al comportamento da modificare o rinforzare. È dunque importante comunicare in modo che il feedback sia produttivo, cioè direttamente utilizzabile da parte di chi lo riceve.

Bisogna, pertanto, essere chiari ed espliciti nel comunicare gli obiettivi e le proprie aspettative riguardo al comportamento o alla performance, ricordandosi che gli obiettivi non vanno imposti ma condivisi, e quindi assegnati attraverso un processo di negoziazione nel quale valutatore e valutato si accordano sui risultati da raggiungere e in relazione ai quali a fine periodo dovrà essere verificato il grado di raggiungimento.

Ma la difficoltà maggiore è senz'altro quella di come comunicare la valutazione.

Nella comunicazione della valutazione è necessario essere consapevoli che lo sviluppo e la crescita della Performance in generale, e dell'atto valutativo in sé, dipendono in misura notevole dalla propria capacità di sollecitare un feedback positivo nel valutato. Ciò appare di facile realizzazione nel caso di valutazione positiva, attraverso l'incoraggiamento e la manifestazione di stima (motivazione, autostima). Ma, a volte, gli obiettivi non vengono raggiunti. In questi casi è importante analizzare le ragioni che hanno causato il mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo e trarne insegnamento, ad esempio individuando in modo circostanziato le decisioni o i comportamenti che potevano essere

intrapresi e sulla base di quali criteri.

In generale lo scopo della comunicazione dei risultati è produrre informazioni utili per poter intraprendere percorsi finalizzati al consolidamento dei risultati ottenuti e/o alla correzione di atteggiamenti non ottimali, inducendo nel valutato la voglia di migliorarsi.

4. Focus sulla valutazione

“Valutare il lavoro, mai le persone”

Per favorire un approccio orientato all'apprendimento, entrambi gli attori del momento valutativo devono essere pienamente consapevoli che l'oggetto della valutazione, basata necessariamente su dati oggettivi escludendo ogni interpretazione, non è la persona in quanto tale, bensì i risultati ottenuti e i comportamenti agiti all'interno delle attività realizzate.

Questa consapevolezza deve trovare riscontro nelle parole e nei gesti del valutatore e deve riflettersi nel comportamento orientato alla disponibilità da parte del valutato, il cui interesse è cogliere i fattori e gli elementi che possono permettere un miglioramento delle sue performance future e una crescita delle sue competenze.

Tuttavia, inevitabilmente, nella valutazione dei comportamenti giocano un ruolo fondamentale elementi più soggettivi, come personalità e carattere. È pertanto utile sottolineare che i comportamenti organizzativi entrano in gioco solo in quanto strumentali al compimento del lavoro e alla realizzazione degli obiettivi assegnati. Dunque, ciò che il valutatore deve considerare sono gli esiti di quei comportamenti sul lavoro, collegando la valutazione dei comportamenti alle reali attività del servizio e agli obiettivi di lavoro da realizzare. Ad esempio, di una prestazione legata alle “capacità relazionali” si dovrebbe valutare non il carattere del soggetto (introverso/estroverso, impacciato/spigliato), ma la sua capacità di condividere il lavoro.

Per comunicare efficacemente la valutazione è bene:

- non dare giudizi personali e semplicistici: ricordarsi che ogni collaboratore ha punti di forza e punti di debolezza da sviluppare,
- insistere sui giudizi qualitativi (prestazione adeguata, in sviluppo, ottima...), che solo in un secondo momento potranno essere tradotti in punteggi,
- ascoltare e considerare le ragioni del valutato, sempre che siano riferite a fatti di lavoro, e dare risposte riferite sempre a fatti di lavoro,
- orientarsi al futuro (come fare meglio) sulla base dell'esperienza passata: alla fine del colloquio spiegare quali potranno essere le modalità di miglioramento della prestazione.

Le distorsioni della valutazione

Nella valutazione dei comportamenti possono verificarsi alcuni automatismi che inducono in errore il valutatore; di seguito si elencano i più comuni e si fornisce qualche suggerimento di massima per evitare di incorrervi.

AUTOMATISMO	comportamento del valutatore	SUGGERIMENTO
INDULGENZA/ SEVERITA'	Tende continuamente e in modo generalizzato verso una valutazione totalmente positiva o totalmente negativa	Evitare di valutare col sentimento; prevedere dei momenti di confronto con gli altri valutatori
TENDENZA MEDIANA O STANDARDIZZAZIONE	Tende ad attribuire valori medi o uguali a tutti i fattori, rendendo la valutazione esageratamente uniforme. Tipico di chi non vuole sbilanciarsi e vuole evitare conflittualità	Analizzare la distribuzione dei punteggi assegnati, ricordarsi di avere a disposizione una scala di 6 valori (0-5) e che anche i giudizi negativi possono aiutare la persona a crescere
EFFETTO MEMORIA	Considera principalmente i fatti recenti e/o quelli negativi, trascurando fatti remoti e/o positivi	Registrare durante l'intero anno quei fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione
EFFETTO ALONE	Lascia che l'intera valutazione sia influenzata da un solo episodio o da una sola caratteristica del valutato, positiva o negativa	Registrare durante l'intero anno quei fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione
INFLUENZA DEI GIUDIZI PRECEDENTI	Tende a confermare giudizi precedenti (positivi e negativi) trascurando fatti che li smentirebbero	Evitare di visionare la scheda dell'anno precedente prima di aver valutato per l'anno in corso
PREGIUDIZI E STEREOTIPI	Si basa su opinioni o stereotipi legati a genere, orientamento sessuale, appartenenze sociali/politiche, razza, nazionalità, religione, ecc.	Considerare solo fatti di lavoro e non permettere che il proprio giudizio sia "distratto" da elementi che con il lavoro hanno ben poco a che fare
PROIEZIONE	Attribuisce al valutato elementi negativi che, invece, dipendono dal suo modo di gestire ed organizzare i collaboratori (tensioni, mancanza di collaborazione/comunicazione ecc.)	Assumersi le proprie responsabilità, riconoscendo quando gli elementi negativi non sono attribuibili al valutato ma dipendono dal contesto organizzativo

5. Il Dizionario delle competenze

Il presente Dizionario delle competenze costituisce uno strumento di supporto al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Agenzia Spaziale Italiana, ed è oggetto di aggiornamento periodico sulla base dell’esperienza maturata e/o delle necessità dettate dalle strategie di Ente.

Ciascun valutatore deve concordare con il collaboratore i comportamenti organizzativi da assegnare per supportare il suo percorso di crescita professionale e agevolare la realizzazione delle azioni di performance.

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

- Osservabili: le competenze possedute sono espresse dalla persona, quindi osservabili 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’ASI sviluppare competenze per raggiungere risultati e valorizzare la professionalità.

Prendendo in considerazione tre “famiglie” di competenze (tecnico-realizzative, gestionali e relazionali) il Dizionario si articola in 16 schede, 15 delle quali contengono ognuna un approfondimento su una specifica competenza relativamente agli indicatori e alle abilità che la caratterizzano, e la descrizione dei comportamenti ai quattro livelli di acquisizione della competenza stessa.

La sedicesima scheda dettaglia le modalità di attribuzione dei punteggi per la valutazione, secondo la metodologia che prevede l’assegnazione di un numero massimo di 3 competenze (una per ogni famiglia) strettamente connesse agli obiettivi organizzativi assegnati. Per ciascuna competenza verrà individuato e assegnato un livello di maturità del comportamento (base, medio, avanzato, esperto) che verrà poi valutato in base alla “frequenza” e alla “qualità” con la quale viene agito nel corso del periodo di osservazione; per entrambi i criteri di valutazione viene utilizzata una scala da 0 a 5; la media tra il punteggio relativo alla frequenza e quello relativo alla qualità, fornirà il punteggio totale del singolo comportamento; la somma dei tre costituirà il punteggio totale, che dovrà poi essere trasformato nel corrispettivo percentuale sulla base della tabella di conversione. Naturalmente, i comportamenti dovranno essere adeguatamente assegnati nel rispetto del grado di autonomia previsto dal CCNL in relazione alle mansioni corrispondenti a ciascun profilo professionale; tuttavia si è ritenuto di non legare rigidamente i livelli di competenza ai diversi profili, in quanto si reputa utile lasciare aperta la possibilità di far emergere o migliorare competenze che si ritiene di possedere, pur se non corrispondenti al proprio livello/profilo professionale.

N.B. - I comportamenti dovranno essere adeguatamente assegnati nel rispetto del grado di autonomia previsto dal CCNL in relazione alle mansioni corrispondenti a ciascun profilo professionale

6. COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE

PROBLEM-SOLVING		<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo all'esperienza e/o alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace</p>		<ul style="list-style-type: none"> • individuare i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause; • estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni e dei problemi, sviluppando conseguenze logiche; • determinare un insieme di soluzioni possibili in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli e opportunità, costi e benefici, formulando linee d'azione più adeguate; • scomporre sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi creando catene di rapporti di causa effetto e predisponendo piani di azione, diagrammi di flusso. 	<p>Analizzare problemi complessi individuandone le diverse implicazioni; sviluppare nuove procedure per la risoluzione dei problemi; correlare in modo sistematico la dimensione di analisi con quella procedurale/ operativa della risoluzione; prevedere e verificare i risultati ottenuti in termini di costi e benefici.</p>
Livello 1 base	<p>Il soggetto affronta ciascun problema considerando il contesto in cui si colloca. In caso di situazioni critiche esprime considerazioni basilari circa i metodi e le strategie che si potrebbero attuare per risolverle cercando, comunque, di proporre anche semplici soluzioni a problemi non complessi.</p>		
Livello 2 medio	<p>Il soggetto sa inquadrare con sufficiente chiarezza le situazioni critiche del proprio lavoro fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. Scompone i problemi in semplici elenchi di compiti o attività. Analizza i rapporti fra i vari elementi d'un problema o d'una situazione. Riconosce semplici rapporti di causa-effetto (A è causa di B) o prende semplici decisioni. Fissa le priorità del lavoro in ordine di appartenenza. Sa inquadrare con sufficiente chiarezza le situazioni del gruppo di lavoro.</p>		
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto dimostra di comprendere con chiarezza l'essenza stessa dei problemi che si possono incontrare in una situazione critica e sa trovare autonomamente con facilità soluzioni e strategie anche in situazioni piuttosto complesse. Scompone sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi e ne analizza i rapporti. Usa più tecniche di scomposizione dei problemi complessi per trovare la soluzione, o crea lunghe catene di rapporti di causa-effetto.</p>		
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto sa inquadrare con chiarezza situazioni particolarmente complesse. Si destreggia con disinvoltura nel saper trovare le migliori soluzioni e strategie possibili esprimendo tempestività nella risoluzione dei problemi critici. Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento e di autonomia. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme. Usa più tecniche analitiche per identificare e valutare la convenienza di più soluzioni. Organizza, dispone in sequenza e analizza sistemi interdipendenti estremamente complessi.</p>		

INNOVATIVITÀ

Capacità di produrre idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità per realizzare gli obiettivi dati, con la convinzione che innovazione e apprendimento consentono realmente di migliorare sé stessi e la propria organizzazione

Indicatori

- riconoscere ed accettare le idee innovative degli altri;
- ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati;
- saper compiere una “ristrutturazione del campo” restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire;
- saper recepire e sfruttare gli stimoli all’innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall’esterno per garantire un risultato d’eccellenza.

Abilità

Definire in modo autonomo la dimensione innovativa di un processo o prodotto; verificare l’impatto della dimensione innovativa nei contesti di lavoro e nei gruppi; definire e scegliere le risorse necessarie per la realizzazione nei processi di innovazione; integrare i processi di innovazione con quelli esistenti; sviluppare conoscenze e nuove procedure per favorire l’integrazione dell’innovazione nei contesti lavorativi; stimolare il proprio team a produrre proposte creative incoraggiandone l’iniziativa.

Livello 1 base

Il soggetto affronta ciascun problema considerando il contesto in cui si colloca. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, cerca di individuare almeno una soluzione alternativa.

Livello 2 medio

Il soggetto, a fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, e stimolato e/o incoraggiato a mantenere l’attenzione al compito, riesce ad individuare più approcci e soluzioni alternative adeguate, anche se non ottimali.

Livello 3 avanzato

Il soggetto, riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali, anche senza una richiesta esplicita. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, è in grado di analizzare in maniera strategica la situazione e prevedere un certo numero di soluzioni alternative, di cui elenca vantaggi e svantaggi, individuandone punti di forza e di debolezza.

Livello 4 esperto

Il soggetto esamina criticamente le situazioni che si presentano difformi, rispetto al consueto, prevedendo un buon numero di soluzioni alternative adeguate al contesto, al fine di poter effettuare scelte pertinenti. Anticipa costantemente situazioni problematiche applicando i possibili approcci ai problemi e trovando soluzioni alternative e innovative rispetto a quelle usuali, prima che vengano imposte dagli eventi o richieste esplicitamente dagli altri. Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d’insieme e del gruppo di lavoro.

AUTONOMIA	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di attivarsi in modo autonomo nella ricerca e nella gestione di informazioni nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi, pur nel rispetto delle linee di organizzazione interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • organizzare autonomamente le informazioni in classi e categorie sulla base dell'ambito di interesse; • definire una personale strategia di raccolta delle informazioni; • confrontare le informazioni sulla base di analogie e combinazioni in grado di produrre nuove sintesi e/o nuove procedure di ricerca; • valutare e interpretare le informazioni per individuarne il significato e validità. 	<p>Gestire con una propria strategia di indagine le informazioni ritenute fondamentali; definire una propria strategia di raccolta definendo classi e categorie anche nuove; confrontare le informazioni necessarie alla risoluzione di problemi; utilizzare in modo combinato ricerche quantitative e qualitative.</p>

Livello 1 base	Il soggetto esegue le indicazioni ricevute circa le informazioni da cercare e applica correttamente criteri di ricerca assegnati.
Livello 2 medio	Il soggetto, in situazioni semplici, individua in autonomia le fonti e stabilisce i criteri di ricerca.
Livello 3 avanzato	Il soggetto stabilisce adeguati criteri di selezione anche in situazioni complesse ed agisce in autonomia nell'individuazione delle fonti e nella scelta delle informazioni mettendole in relazione tra loro.
Livello 4 esperto	Il soggetto si orienta con grande disinvoltura tra le fonti e individua con facilità un giusto numero di informazioni e dati, coerenti ed adeguati allo scopo. Per ogni elemento individuato fornisce chiare ed idonee argomentazioni che giustificano il suo apporto al contesto di riferimento, anche complesso. Acquisisce, valuta e sfrutta ogni dato disponibile allo scopo ed è in grado di generarne dei nuovi in maniera autonoma. Applica in maniera strategica informazioni ottenute in altri contesti.

FLESSIBILITÀ	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi in modo proattivo alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • cambiare il proprio approccio di lavoro in favore di uno più appropriato come risposta a un radicale cambiamento in una situazione o a mutevoli circostanze; • modificare il proprio comportamento rendendolo più appropriato ai cambiamenti che si verificano nelle situazioni di lavoro; • applicare in modo flessibile le regole o le procedure per realizzare gli obiettivi aziendali; • cambiare il proprio comportamento di fronte a nuove situazioni apprezzando i punti di vista altrui e riconoscendone la validità. 	<p>Modificare le proprie strategie per arrivare agli obiettivi prefissati; adattare i propri comportamenti organizzativi e relazionali a diverse situazioni/gruppi; comprendere e apprezzare punti di vista differenti e opposti ai propri; esprimere una strategia personale di cambiamento capace di introdurre elementi di innovazione condivisi dal gruppo.</p>

Livello 1 base	Il soggetto, se incoraggiato a valutare la necessità e l'opportunità di accettare i cambiamenti, si adegua modificando temporaneamente i propri comportamenti. In caso di necessità, se richiesto, collabora con i colleghi.
Livello 2 medio	Il soggetto è sufficientemente in grado di adattarsi ai cambiamenti e di modificare le priorità o i propri comportamenti anche se ha bisogno di tempo per adeguarsi alla nuova situazione. Richiede spontaneamente la collaborazione dei colleghi.
Livello 3 avanzato	Il soggetto mostra buona volontà e flessibilità, adattandosi ai cambiamenti in tempi adeguati. Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire i risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili. Si impegna sempre con dedizione nella ricerca di modalità di lavoro alternative, anche senza una richiesta esplicita.
Livello 4 esperto	Il soggetto anticipa costantemente situazioni problematiche applicando in modo funzionale modalità di lavoro nuove prima che vengano imposte dagli eventi o richieste espressamente dagli altri. Modifica le proprie strategie di lavoro qualora le precedenti si rivelino inefficaci, e/o mostra di accettare le modificazioni che a volte le situazioni comportano, con un buon livello di adattamento alle nuove situazioni, avendone compreso e riconosciuto i vantaggi. Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALE

Capacità di applicare le proprie conoscenze teoriche e quelle acquisite con l'esperienza e la formazione per portare a termine i compiti assegnati creando valore aggiunto

Indicatori

- usare regole empiriche, il senso comune e l'esperienza per identificare problemi e situazioni, modificando in maniera appropriata concetti o metodi acquisiti;
- spiegare gli eventi applicando concetti, schemi di riferimento o teorie possedute prima del verificarsi dell'evento da interpretare;
- usare concetti, schemi di riferimento, teorie per spiegare la similarità tra una situazione nuova e un'altra del passato;
- identificare variazioni o discrepanze rispetto alle aspettative nei confronti di una determinata situazione o di un piano di azioni.

Abilità

Padroneggiare le conoscenze teoriche; trasferire un corpo di conoscenze teoriche in modo appropriato; avere una propria strategia di azione nell'individuare di diverse metodologie per l'applicazione delle conoscenze nei contesti; applicare le tecniche, anche più specializzate, per definire nuove procedure; assumere la responsabilità nella definizione di nuove idee o processi all'avanguardia nei contesti di lavoro o studio di ricerca.

Livello 1 base

Il soggetto, adeguatamente stimolato e guidato, utilizza le conoscenze teoriche in suo possesso trasferendole in applicazioni pratiche in situazioni semplici e per operazioni non complesse.

Livello 2 medio

Il soggetto è in grado in modo autonomo di applicare le conoscenze possedute in situazioni semplici e per operazioni non complesse, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti e definendo le conseguenze del mancato rispetto degli stessi.

Livello 3 avanzato

Il soggetto, consapevole della valenza e dell'utilità delle conoscenze possedute, ne comprende le modalità applicative e riesce a trasformarle in conoscenza pratica anche in situazioni abbastanza complesse.

Livello 4 esperto

Il soggetto in ogni situazione, anche in quelle più complesse, è in grado di comprendere la valenza e l'utilità del patrimonio delle approfondite conoscenze teoriche possedute e di renderle concrete attraverso la sua applicazione pratica, ampliando i propri orizzonti e imparando tecniche e metodologie nuove.

7. COMPETENZE GESTIONALI

ORIENTAMENTO AI RISULTATI	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi complessi previsti, assumendo la responsabilità della decisione e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</p>	<ul style="list-style-type: none"> perseverare nel raggiungimento del risultato senza scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi; individuare e ricercare tutte le strategie per conseguire il risultato; riconoscere le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato, agendo coerentemente con impegni presi e influenzando attivamente e positivamente gli eventi; coinvolgere e guidare il gruppo verso il risultato da raggiungere, valutando il rischio delle attività e regolando il livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere. 	<p>Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività verso obiettivi definiti; definire gli obiettivi; definire strategie per il conseguimento degli obiettivi analizzando le diverse opzioni; motivare il gruppo all'ottenimento dei risultati; pianificare procedure per il conseguimento di obiettivi eseguendo analisi di costi-benefici; assumere rischi correlati al raggiungimento dei risultati.</p>
<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto esegue le attività che gli sono assegnate nei tempi e nelle modalità fissati, rispettando regole e procedure previste.</p>	
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto lavora per standard d'eccellenza fissati da altri. Se adeguatamente stimolato e guidato si attiva con azioni specifiche per eseguire i compiti assegnati.</p>	
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto si impone autonomamente standard d'eccellenza. Modifica strategicamente i sistemi o il proprio modo di lavorare per migliorare la performance. Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi.</p>	
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto fissa obiettivi sfidanti per sé e per gli altri e si sforza per realizzarli, assumendosi anche la responsabilità dell'insuccesso delle decisioni assunte. Fissa priorità o sceglie obiettivi, in base a input e output. Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi. Il soggetto, capace di analizzare e valutare ogni elemento della situazione con chiarezza di idee e sicurezza, è in grado di prendere rapidamente delle decisioni ponderate ed adeguate, in autonomia e responsabilità, impegnandosi ad individuare la "migliore" soluzione come quella più prontamente attuabile.</p>	

SPIRITO DI INIZIATIVA	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
Capacità di influenzare attivamente gli eventi costruendo una propria strategia di azione capace di coinvolgere il contesto	<ul style="list-style-type: none"> • proporre spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; • cercare stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione; • presidiare tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità; • anticipare e gestire situazioni ed eventi reagendo attivamente anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento. 	Agire con una propria strategia, riconoscendo e sfruttando le opportunità in maniera non tradizionale; individuare problemi non evidenti agli altri esprimendo proposte e suggerimenti; agire con persistenza e tenacia coinvolgendo gli altri sulle proprie iniziative.

Livello 1 base	Il soggetto ottiene risultati adeguati nell'ambito delle attività previste dal proprio ruolo aziendale. In caso di situazioni non complesse, adeguatamente stimolato e incoraggiato, propone soluzioni.
Livello 2 medio	Il soggetto possiede un adeguato spirito di iniziativa riuscendo a superare abilmente le difficoltà e ottenendo buoni risultati sia con riguardo alle attività previste dal proprio ruolo organizzativo, sia quando inserito in un gruppo di lavoro. Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni.
Livello 3 avanzato	Il soggetto dimostra ottimo spirito di iniziativa e notevole padronanza delle conoscenze necessarie a superare gli imprevisti e le incombenze lavorative. Acquisisce elementi conoscitivi per stabilire cosa sia giusto o cosa sia sbagliato; mette bene a fuoco i punti critici della situazione pervenendo ad una soluzione, che, meglio di altre, risponda alle esigenze del caso. Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni, anche innovative, in situazioni complesse assumendosene la responsabilità propria e del gruppo di lavoro.
Livello 4 esperto	Il soggetto, capace di analizzare e valutare ogni elemento della situazione, con chiarezza di idee e sicurezza, è in grado di prendere rapidamente delle decisioni integrando conoscenze ottenute in altri ambiti, ponderate ed adeguate, in autonomia e responsabilità ideando soluzioni innovative e strategiche assumendosene la responsabilità propria e del gruppo. Influenza attivamente gli eventi anticipando problemi complessi e imprevedibili.

PIANIFICAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di pianificare efficacemente l'attività propria e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento degli obiettivi o per la realizzazione di progetti complessi, assumendone la responsabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • definire con chiarezza prima di iniziare un'attività quali sono le mete finali e le fasi fondamentali per raggiungerle; • pianificare e organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità, i tempi e i possibili imprevisti; • ottimizzare il rapporto tra risorse disponibili e risorse utilizzabili in funzione dei diversi piani di azione. 	<p>Stabilire le priorità di lavoro in ordine di importanza; stabilire obiettivi e fissare risultati in maniera misurabile; scomporre sistematicamente in parti semplici un compito complesso; strutturare le attività degli altri sulla base del tempo e delle risorse e degli obiettivi da raggiungere; valutare i rischi collegati alle diverse scelte; monitorare i processi; identificare le risorse e utilizzarle rispetto agli obiettivi prefissati; rendersi conto degli ostacoli insiti in un certo corso di azioni e studiare come superarli nel caso si manifestassero.</p>
<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, adeguatamente guidato e istruito, è in grado di delineare un piano organizzativo per assolvere alle proprie mansioni, cui si attiene con diligenza.</p>	
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto sa autonomamente programmare ed organizzare il proprio lavoro dedicandosi alle proprie mansioni con efficacia. Porta a termine i compiti assegnati nei tempi richiesti e in modo abbastanza preciso.</p>	
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto dimostra padronanza nell'organizzare e programmare la propria e l'altrui attività, gestendo adeguatamente le risorse di cui dispone. Porta a termine le consegne nei termini e con la precisione richiesta. È in grado di pianificare attività complesse talvolta anche in modo originale e innovativo.</p>	
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto, comprese le logiche dell'attività, chiariti gli obiettivi connessi, individuato il proprio ruolo, anche in relazione a quello degli altri, comprende chiaramente quali sono le azioni prioritarie e quali quelle secondarie. In contesti di riferimento complessi, è in grado di scomporre in più ambiti le proprie attività, al fine di semplificare le azioni da mettere in atto. È in grado di valutare criticamente il piano di lavoro iniziale ed affrontare le necessarie modifiche sempre nel rispetto dei tempi e nell'utilizzo delle risorse disponibili. Organizza efficacemente le proprie attività e quelle dei propri collaboratori, anche in presenza di situazioni impreviste attuando strategie innovative e integrando conoscenze ottenute in altri contesti.</p>	

MONITORAGGIO	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di controllare lo stato di avanzamento di attività e progetti complessi assumendosi la responsabilità di verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • monitorare i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; • introdurre frequentemente momenti di monitoraggio e verifica; • valutare il processo e il risultato, individuando gli errori per attivare azioni correttive condivise, e i ragionamenti positivi per valorizzarli e standardizzarli; • operare costantemente in un'ottica di processo considerando gli effetti a valle del proprio lavoro. 	<p>Definire il processo e gli strumenti di monitoraggio; rielaborare strategie sulla base di eventi non programmati; ridefinire gli obiettivi iniziali sulla base delle verifiche di controllo; controllare sistematicamente le informazioni, il lavoro degli altri e lo stato di avanzamento di progetti rispetto a criticità o scadenze.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, adeguatamente guidato e istruito, è in grado di effettuare un controllo sistematico tra attese e avvenimenti. Su richiesta condivide lo stato di avanzamento delle attività a lui assegnate.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto ha conoscenze di base relative ai metodi e strumenti di controllo del proprio lavoro in situazioni semplici. Valuta in modo sufficientemente adeguato la qualità delle prestazioni rese e la rispondenza tra attese e avvenimenti, individuando eventuali errori. Condivide spontaneamente lo stato di avanzamento delle attività a lui assegnate.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto sa padroneggiare metodi e strumenti di controllo in maniera efficace in situazioni complesse assumendosi la responsabilità. Contribuisce a migliorare il controllo talvolta anche in modo originale. Controlla regolarmente la qualità del lavoro proprio e altrui, il rispetto delle procedure, anche tenendo una documentazione chiara e dettagliata delle attività proprie o degli altri. Controlla e condivide regolarmente lo stato d'avanzamento d'un progetto rispetto a nodi o scadenze. Controlla dati, scopre punti deboli o dati mancanti, e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto padroneggia metodi e strumenti di controllo al fine di sviluppare nuove strategie più efficaci ed efficienti rispetto all'esistente assumendosene la responsabilità. Cura la messa in opera di sistemi nuovi, complessi per aumentare l'ordine e migliorare la qualità delle informazioni utilizzando anche conoscenze ottenute in altri contesti.</p>

DECISIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di decidere in modo autonomo tra diverse alternative in contesti complessi e imprevedibili assumendone la responsabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stabilire le alternative più importanti e ampliare le possibili soluzioni; • prevedere possibili risultati e le loro conseguenze; • evitare sia il ritardo nelle decisioni sia la eccessiva impulsività; • prendere le decisioni finali anche in situazioni di incertezza e di non chiara definizione delle responsabilità. 	<p>Scegliere tra diverse alternative con ponderatezza e tempestività, anche in condizione di incertezza e carenza di informazioni; analizzare i possibili impatti delle decisioni rispetto al proprio contesto; cogliere gli aspetti relazionali e operativi delle decisioni; gestire gli esiti della decisione cogliendone le conseguenze e prendendosi la responsabilità di eventuali insuccessi.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, in situazioni semplici, adeguatamente supportato e indirizzato, è in grado di assumere decisioni con riguardo alla sua sfera di attività.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto dimostra una discreta autonomia decisionale di base in situazioni semplici. In situazioni complesse e imprevedibili il soggetto deve essere adeguatamente supportato e indirizzato di fronte alle risoluzioni da prendere.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto dimostra padronanza decisionale in situazioni complesse e imprevedibili assumendone la responsabilità. Sa gestire relazioni e gruppi di lavoro per attuare le proprie decisioni. Acquisisce sufficienti elementi conoscitivi per stabilire cosa sia giusto o cosa sia sbagliato, mette bene a fuoco i punti critici della situazione pervenendo ad una soluzione, a volte innovativa, che, meglio di altre, risponda alle esigenze del caso.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto analizza e valuta in maniera autonoma ogni elemento di situazioni complesse e imprevedibili, con chiarezza di idee e sicurezza. È in grado di prendere rapidamente delle decisioni in modo strategico e innovativo rispetto a quelle tradizionali. Sa integrare conoscenze di altri contesti per prendere decisioni ponderate ed adeguate, impegnandosi ad individuare la “migliore” soluzione come quella più prontamente attuabile assumendone la responsabilità verso il gruppo.</p>

8. COMPETENZE RELAZIONALI

RELAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di comprendere gli umori/ stato d'animo, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri interagendo in modo costruttivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • instaurare, sviluppare e gestire rapporti interpersonali basati su rispetto e correttezza; • rendersi disponibile all'ascolto accogliendo anche i fraintendimenti e le critiche per risolverli con il ragionamento; • comprendere lo stato d'animo dell'interlocutore e adeguare la risposta senza spazientirsi o assumere atteggiamenti aggressivi; • favorire momenti di confronto anche collettivi, invitando gli interlocutori ad esprimersi con domande di verifica/chiarimento/approfondimento. 	<p>Comprendere i limiti e i punti di forza degli altri, intuendone umori e sentimenti; capire le ragioni dei comportamenti altrui, accogliendone bisogni e prospettive (p.es. sapere che cosa motiva le persone); comprendere i comportamenti non verbali; valorizzare l'interlocutore ponendo domande e ottenendo risposte, lasciandogli esprimere il proprio punto di vista con i suoi tempi e modalità.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto si relaziona con i colleghi con rispetto e correttezza, assumendo un atteggiamento aperto verso i colleghi.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto sa relazionarsi con chiarezza con i colleghi e mantiene buoni rapporti di collaborazione, sapendosi destreggiare nelle varie situazioni. È disponibile nei confronti delle richieste altrui, anche se non ben precisate.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto sa relazionarsi in maniera costruttiva ed empatica con i colleghi a tutti i livelli. Mostra di padroneggiare l'ascolto attivo mostrando comportamenti efficaci e adeguati in situazioni complesse e imprevedibili. Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive assumendosi la responsabilità delle proprie azioni.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto ascolta gli altri in modo partecipe ed empatico. Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate riuscendo a far emergere anche i bisogni inespresi rapportandosi all'altro anche a livello non verbale. Sa destreggiarsi nelle varie situazioni e nei contesti più complessi e imprevedibili attuando strategicamente nuovi approcci relazionali, supportando con carisma il gruppo in cui è inserito e integrando conoscenze ottenute in altri contesti.</p>

LAVORO DI GRUPPO	<i>indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di rendersi disponibili a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi assumendosi la responsabilità per il proprio compito e nel contempo aiutando attivamente il gruppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • condividere informazioni, idee, conoscenze mettendole a disposizione del gruppo di lavoro, valorizzando i “vantaggi” che derivano dall’operare in team; • dimostrare disponibilità a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali collaborando per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro e incoraggiando la risoluzione dei conflitti che possono emergere nel gruppo; • collaborare e integrarsi con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi e favorendo un ambiente cordiale e collaborativo; • fornire feedback sulle proprie attività e valorizzare i feedback forniti dal gruppo di lavoro; 	<p>Sollecitare idee e opinioni utili per assumere decisioni o preparare piani specifici; mantenere le persone informate e aggiornate condividendo tutte le informazioni rilevanti o utili; riconoscere pubblicamente agli altri la paternità di determinati successi; responsabilizzare gli altri delegando compiti e fornendo informazioni di ritorno sulla prestazione; incoraggiare e supportare il gruppo manifestando la convinzione che tutti possono raggiungere gli obiettivi prefissati.</p>

Livello 1 base	Il soggetto, adeguatamente incoraggiato e motivato, si rende disponibile al lavoro in gruppo mettendo a disposizione le sue conoscenze e accettando la guida dei colleghi più esperti.
Livello 2 medio	Il soggetto interagisce con gli altri, a prescindere da preferenze e simpatie personali e porta avanti il proprio lavoro in modo collaborativo, condividendo informazioni e idee.
Livello 3 avanzato	Il soggetto mostra padronanza nel lavorare in gruppo, collabora spesso in modo influente con i propri colleghi assumendosi le proprie responsabilità, e sa gestire con efficacia eventuali conflitti. In situazioni di particolare bisogno si rende disponibile ad assumere anche compiti extra per portare avanti il successo del gruppo, anche fornendo contributi originali nelle aree di sua maggior competenza.
Livello 4 esperto	Il soggetto lavora in gruppo in modo eccellente, collabora con efficacia, gestisce i conflitti all’interno del gruppo, sviluppa nuove strategie al fine di valorizzare il gruppo. Presenta padronanza nel proprio comportamento di lavoro in gruppo mostrandosi in grado di scambiare idee, collaborando attivamente assumendosi compiti extra, responsabilità ed aiutando concretamente gli altri nella conduzione di compiti complessi e imprevedibili.

COMUNICAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di esporre fatti e concetti con chiarezza in modo da renderne possibile la comprensione a qualsiasi interlocutore</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento, anche integrando la comunicazione verbale con un'adeguata espressione non verbale; • adattare la propria comunicazione esprimendo contenuti anche complessi con chiarezza e linearità; • accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore; • produrre testi chiari, efficaci e strutturati anche avvalendosi di schemi e grafici. 	<p>Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio; utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate; curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle relazioni degli interlocutori; cogliere la comunicazione non verbale degli interlocutori; valersi della comunicazione non verbale, utilizzare un tono adeguato, preparare rapidamente un argomento sul quale conferire; verificare con pause, osservazioni e richiami il livello di rispondenza dell'interlocutore.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto esprime adeguatamente contenuti semplici. Adeguatamente guidato e istruito è in grado di produrre i documenti richiesti dal suo ruolo professionale. Sia la comunicazione orale che quella scritta risultano semplici ma chiare e corrette.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente in situazioni semplici, prestando ascolto all'interlocutore. Se necessario riformula il messaggio usando una terminologia diversa allo scopo di stabilire una comunicazione più efficace. Riesce a gestire la comunicazione non verbale in situazioni semplici. È in grado di produrre in autonomia comunicazioni scritte e documenti richiesti dal suo ruolo professionale.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente con padronanza, ascolta sempre l'interlocutore e sa riformulare il messaggio quando necessario. Sa comunicare in modo chiaro e corretto in situazioni complesse e imprevedibili. Sa cogliere e valutare gli elementi non verbali della comunicazione, anche utilizzandoli in modo efficace. Integra i testi prodotti con rappresentazioni grafiche e schemi.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente con padronanza, ascolta l'interlocutore senza interromperlo e sa riformulare il messaggio quando necessario. Sa cogliere, valutare e gestire anche gli elementi non verbali della comunicazione in modo tale da ristabilire, quando necessario, un tono adeguato alla relazione. Utilizza tecniche e approcci innovativi della comunicazione integrandola con conoscenze ottenute in altri contesti, avvalendosi di schemi e rappresentazioni grafiche complesse.</p>

LEADERSHIP	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di assumere il ruolo di guida e di esempio nell'ambito lavorativo e relazionale, anche stimolando i componenti di un gruppo a lavorare proficuamente insieme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • valorizzare i colleghi e i collaboratori in un'ottica di potenziamento, attivando motivazione e voglia di fare; • fornire, attraverso il proprio comportamento, un esempio professionale da seguire ottenendo il rispetto, la stima e l'apprezzamento degli altri; • saper esercitare in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo; • prendere decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità. 	<p>Generare simboli dell'identità di gruppo; agire per provocare la fiducia di un gruppo in un compito o obiettivi condivisi attraverso un contatto amichevole e personale; comunicare in maniera esplicita alle altre persone la necessità di collaborazione o di lavoro di gruppo; essere il punto di riferimento del gruppo sulla base della competenza e della fiducia; guidare verso gli obiettivi attesi creando impegno e motivazione; fornire risorse e mezzi adeguati garantendo il proprio appoggio; stimolare la partecipazione valorizzando il contributo di tutti in base alle competenze e potenzialità; riuscire a esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto ha sufficienti capacità di relazione e di comunicazione ed esercita una discreta influenza positiva sui colleghi.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto ha discrete capacità di stimolare chi si relaziona con lui. Di solito incoraggia e sprona gli altri a partecipare alla presa di decisione. Informa le persone interessate da una decisione. Si accerta che il gruppo sia correttamente informato. Eventualmente spiega le ragioni d'una sua decisione.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto stimola nei propri collaboratori e interlocutori comportamenti anche non previsti dalle procedure. Aiuta chi si relaziona con lui a identificare le proprie forze e debolezze. Fa partecipare gli altri alle decisioni che intraprende assumendosene la responsabilità. Usa strategie innovative per tenere alto il morale e migliorare l'efficacia del gruppo. Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto stimola nei propri collaboratori e interlocutori comportamenti "fuori schema" per la risoluzione di problematiche. Fa partecipare gli altri alle decisioni che intraprende ed è un punto di riferimento per chi si relaziona con lui. Si accerta che gli altri seguano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima, il tono e la politica del leader. È dotato di un carisma genuino, comunica una visione coinvolgente, che genera entusiasmo e dedizione alla missione del gruppo. Usa sempre strategie innovative per gestire il gruppo e motivarlo.</p>

RICETTIVITÀ	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di individuare idee alternative accogliendo diversi punti di vista, al fine di riconoscere nuove opportunità per realizzare gli obiettivi dati, evitando di dare giudizi affrettati e di subire stereotipi e pregiudizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • riconoscere ed accettare le idee innovative degli altri; • ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati; • saper modificare le proprie convinzioni privilegiando gli obiettivi da perseguire; • saper valutare obiettivamente le proprie posizioni ed essere disponibile a cambiarle per garantire un risultato d'eccellenza. 	<p>Condividere i propri punti di vista rispetto ad un problema da risolvere, mostrandosi disponibile a riconoscere il valore di quelli altrui senza pregiudizi; ascoltare argomentazioni contrarie senza necessariamente insistere nel riaffermare le proprie convinzioni; valutare obiettivamente informazioni e situazioni con la disponibilità a modificare i propri schemi mentali; stimolare il proprio team a produrre e condividere proposte creative incoraggiandone l'iniziativa e promuovendo il confronto costruttivo.</p>

Livello 1 base	<p>Il soggetto si mostra poco disponibile a mettere in discussione il proprio punto di vista relativamente ad un problema da risolvere. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, cerca comunque di individuare almeno una soluzione alternativa, pur non prendendo in considerazione le soluzioni proposte da altri.</p>
Livello 2 medio	<p>Il soggetto, se stimolato e/o incoraggiato, riesce a valutare suggerimenti esterni mettendo da parte le proprie convinzioni, arrivando ad individuare più approcci e soluzioni alternative adeguate, anche se non ottimali.</p>
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto, grazie alla condivisione e all'ascolto attivo, riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali, anche senza una richiesta esplicita. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, è in grado di accogliere soluzioni alternative proposte da altri, analizzandone vantaggi e svantaggi e individuandone punti di forza e di debolezza.</p>
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto dimostra elevate capacità di ascolto empatico, grazie alle quali è in grado di proporre varie soluzioni alternative, anche innovative, relativamente a situazioni problematiche, mettendo anche l'interlocutore in grado di effettuare scelte pertinenti. Pone in relazione tra loro le proprie e le altrui convinzioni, con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte tengono in considerazione i vari punti di vista, in una visione d'insieme dei collaboratori e/o del gruppo di lavoro.</p>

9. ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE

Valutazione comportamento	Frequenza del comportamento	Qualità del comportamento
5	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con costanza (sempre)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo eccellente (ottimo)
4	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguatamente costante (frequentemente)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo più che adeguato (buono)
3	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo non costante o parziale (a volte)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguato (adeguato)
2	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti solo occasionalmente o parzialmente (occasionalmente)	solo alcuni dei comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguato (in sviluppo)
1	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con scarsissima frequenza (raramente)	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo solo parzialmente adeguato (insufficiente)
0	i comportamenti descritti nel livello non sono stati agiti (mai)	i comportamenti descritti nel livello non sono stati agiti in modo adeguato (scarso)

Punteggio totale *	14,5	13,5	12,5	11,5	10,5	9,5	8,5	7,5	6,5	5,5	4,5	3,5	2,5	1,5	0,5	0
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Corrispettivo percentuale (Performance)	100%	93,34%	86,67%	80%	73,34%	66,67%	60%	53,34%	46,67%	40%	33,34%	26,67%	20%	13,34%	6,67%	0%

*Somma della media risultante dalle valutazioni di "frequenza" e di "qualità" sulle tre competenze assegnate

		frequenza	qualità	Punteggio medio	Performance
Esempio di calcolo	competenza 1	liv. X	5	1	3
	competenza 2	liv. X	2	3	2,5
	competenza 3	liv. X	4	3	3,5
	Punteggio totale			9	60%



Valutato _____Periodo di osservazione _____

Valutatore _____Struttura _____

Scheda Assegnazione Obiettivi (colloquio di apertura)

Contesto (principali caratteristiche della struttura di appartenenza: dimensioni, eventuale sottodimensionamento, rapporti con stakeholder interni/esterni, ecc., principali attività svolte dal valutato)

Testo libero

Obiettivo	Indicatore	Algoritmo (eventuale)	Regola di valutazione	Baseline t ⁰	Target T ¹
Obiettivo 1					
Obiettivo 2					
Obiettivo 3					
Competenza 1 (Tecnico Realizzative)		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Livello x	Livello x+1
Competenza 2 (Gestionali)		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Livello x	Livello x+1
Competenza 3 (Relazionali)		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Livello x	Livello x+1

Note relative agli obiettivi assegnati (eventuali criticità che potrebbero presentarsi)

Testo libero

Valutatore

Valutato

**Data di assegnazione degli
obiettivi**



Valutato _____ Periodo di osservazione _____

Valutatore _____ Struttura _____

Scheda Monitoraggio Obiettivi (colloqui intermedi)

Data del colloquio _____ Richiesto Valutato _____ da _____
 Valutatore

Motivo del colloquio

Testo libero

Esito del colloquio (pianificazione di percorsi formativi, eventuali modifiche apportate a obiettivi di risultato o di comportamento)

Testo libero

Data del colloquio _____ Richiesto Valutato _____ da _____
 Valutatore

Motivo del colloquio

Testo libero

Esito del colloquio (pianificazione di percorsi formativi, eventuali modifiche apportate a obiettivi di risultato o di comportamento)

Testo libero

Data del colloquio _____ Richiesto Valutato _____ da _____
 Valutatore

Motivo del colloquio

Testo libero

Esito del colloquio (pianificazione di percorsi formativi, eventuali modifiche apportate a obiettivi di risultato o di comportamento)

Testo libero



Valutato _____ Periodo di osservazione _____

Valutatore _____ Struttura _____

Scheda Valutazione Performance Individuale (colloquio finale)

Responsabile di Direzione / Unità Organizzativa /

Data del colloquio di valutazione _____

Valutazione Performance di risultato

Obiettivo	Esito misurazione	Valutazione	Performance di risultato (media valori valutazione)
Obiettivo 1			
Obiettivo 2			
Obiettivo 3			

Valutazione Performance di comportamento

Famiglia	Competenza	Livello	Frequenza	Qualità	Punteggio medio	Performance di comportamento
Tecnico-realizzative						
Gestionali						
Relazionali						
Punteggio totale						

Performance individuale

Ambito di performance	valutazione	peso	Performance individuale
Performance di risultato		XX%	
Performance di comportamento		XX%	



Valutato _____Periodo di osservazione _____

Valutatore _____Struttura _____

Sintesi dei risultati e strategie di miglioramento/mantenimento

Esito del colloquio (giudizio sintetico, evidenze a sostegno della valutazione, analisi degli eventuali scostamenti)

Testo libero

Tenuto conto dei risultati conseguiti, della valutazione, delle attitudini e qualità personali e professionali espresse in ambito lavorativo, descrivere gli eventuali incarichi o ambiti più congeniali al dipendente valutato, nonché le competenze e i comportamenti da rafforzare, indicando se l'eventuale percorso di miglioramento dovrà prevedere formazione specifica.

Testo libero

Il Valutatore

Il Valutato



Vademecum operativo

Per una corretta compilazione della tabella di assegnazione degli obiettivi, requisito imprescindibile per le successive fasi di misurazione e valutazione, si fornisce di seguito una tabella esplicativa dei vari elementi da considerare.

Elemento	Descrizione	Spiegazione	Esempio
Obiettivo	È il risultato che si vuole venga conseguito o il comportamento che si chiede venga agito	Deve essere formulato a partire da un “impegno”: realizzare, razionalizzare, emettere, assicurare, ecc. Deve essere quantificabile e deve dipendere interamente da chi è chiamato a realizzarlo	Battere il mio record di salto in alto
Indicatore	È l’unità di misura che si usa per verificare il raggiungimento dell’obiettivo	Dice cosa sarà oggetto di osservazione, come verranno misurati i progressi; consente di monitorare il percorso e le tappe intermedie per la realizzazione dell’obiettivo. Può essere “qualitativo” o “quantitativo”	Millimetri in altezza superati
Algoritmo (eventuale)	È la regola con la quale si misura la realizzazione dell’obiettivo	Può essere “on/off” (raggiunto/non raggiunto), a soglie (l’obiettivo può essere raggiunto per step successivi), oppure “progressivo” o “percentuale” (l’obiettivo può essere raggiunto pro-quota percentuale; valido solo per indicatori quantitativi)	Misura nuovo salto/ misura record
Regola di valutazione	È la modalità con cui vengono valutati i punteggi associati ai risultati raggiunti e ai comportamenti osservati	A seconda dell’algoritmo scelto, si definisce la regola associata (l’esempio si riferisce all’algoritmo a soglie)	Mt. 1,99 = 60% Mt. 2,00 = 80% Mt. 2,01 = 100%
Baseline t⁰	Da dove parto	La baseline potrebbe non esistere nel caso di una attività mai intrapresa in precedenza (nell’esempio si riferisce al record da battere)	Mt. 1,98
Target T¹	Dove voglio arrivare	È esattamente il livello atteso, quello che si deve raggiungere per poter considerare l’obiettivo conseguito; in alcuni casi può essere la data entro la quale l’obiettivo deve essere realizzato	Mt. 2,01