Agenzia Spaziale Italiana





Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*



(ND-UCG-2023-002 – edizione 2023)

"Misura ciò che è misurabile,
e rendi misurabile ciò che non lo è."
Galileo Galilei

Immagini di copertina: sito Agenzia Spaziale Italiana

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 7
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 12
5. Elementi del Sistema di Misurazione e Valutazione 12
5.1 Gli indicatori 14
6. *Performance* Organizzativa (programmazione triennale) 15
7. *Performance* delle strutture (programmazione annuale) 17
8. *Performance* Individuale e il processo di valutazione 18
8.1 Le dimensioni della Performance Individuale e i parametri di valutazione 18
8.2 Gli obiettivi di comportamento, il dizionario delle competenze 20
8.3 Processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali 22
8.4 Differenziazione delle valutazioni 24
8.5 Obiettivi di gruppo 24
8.5 La valutazione 25
8.6 Casi particolari riferiti alla valutazione 25
8.7 Sistema premiante 26
8.8 Gestione e sviluppo delle risorse, i piani di miglioramento individuali 27
8.9 Ufficio Procedimenti Disciplinari e altre disposizioni particolari 27
8.10 Procedure di conciliazione 28
9. La valutazione partecipativa 29
10. Il sistema dei controlli interni 33
10.1 Scopo e organizzazione del sistema di controllo interno 33
10.2 Il Controllo strategico nel Ciclo di Gestione della Performance 34
10.3 Internal auditing 35
10.4 Risk management 35
11. Il monitoraggio della *Performance* 36
12. Indici 37

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 programmazione con cui si definiscono gli obiettivi di performance da inserire nel PIAO – Piano integrato di Attività e Organizzazione da approvare entro il 31 gennaio di ogni anno;
- dei processi di misurazione e valutazione della *Performance* organizzativa e individuale.

Descrive, inoltre, 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.
Esso 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 connessi all'emanazione del 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'annuale 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 fornite 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 2023 e tiene conto delle osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni, e del contesto normativo significativamente mutato che, come già detto, ha introdotto il **PIAO** come 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 tengono conto:

- → della coerenza con la missione istituzionale dell'Ente, oltre che delle attività, dei prodotti e dei servizi erogati agli *stakeholder* di riferimento,
- → dell'ottimizzazione dei processi organizzativi funzionali alla realizzazione efficace ed efficiente della missione istituzionale,
- → della 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:

Allegato 1	Processi collegati al Ciclo di gestione della *Performance*, Attori, Calendario degli adempimenti
Allegato 2	Scheda *standard* Obiettivi di Valore Pubblico
Allegato 3	Scheda *standard* Obiettivi di 1° livello
Allegato 4	Scheda *standard* Obiettivi Individuali
Allegato 5	Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della *Performance* individuale

Tabella 1 - Gli allegati del Sistema

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, anche a livello di governo centrale, 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 s.m.i. "*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, …*", così come modificato dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 13 giugno 2023
- ✓ 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. 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;
- ✓ Decreto-Legge 13/2023 convertito con L. 21/04/2023, n. 41, con particolare riferimento all'art. 4-bis, comma 2.

<u>Atti di natura regolamentare di carattere nazionale</u>

- ✓ 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) ed indicatori di *Performance*, per le parti ancora applicabili;
- ✓ Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA), approvato dall'Autorità Nazione Anticorruzione (ANAC) il 16/11/2022;
- ✓ Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019 "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei CUG nelle amministrazioni pubbliche*";
- ✓ Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 28/09/2022 "*Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica*";
- ✓ Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 28/06/2023 relativo alle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni.

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,
- ✓ Codice di Comportamento dell'ASI vigente.

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 assegnatale mediante le strutture centrali e territoriali, nazionali ed estere, attraverso attività di agenzia[1].

Gli strumenti programmatici attraverso i quali sono esplicitati 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.
  Il documento 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 le azioni per ambiti di intervento.
- ✓ Il Piano Triennale delle Attività (**di seguito anche PTA**), documento a scorrimento annuale, che definisce i programmi e le attività da avviare, la loro pianificazione temporale e costituisce la base per la predisposizione degli ulteriori documenti di programmazione e per la definizione del 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 (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), il Piano di

[1] Statuto, art. 2 comma 1

formazione del personale, il piano di digitalizzazione e ottimizzazione dei processi, le azioni positive definite del CUG.

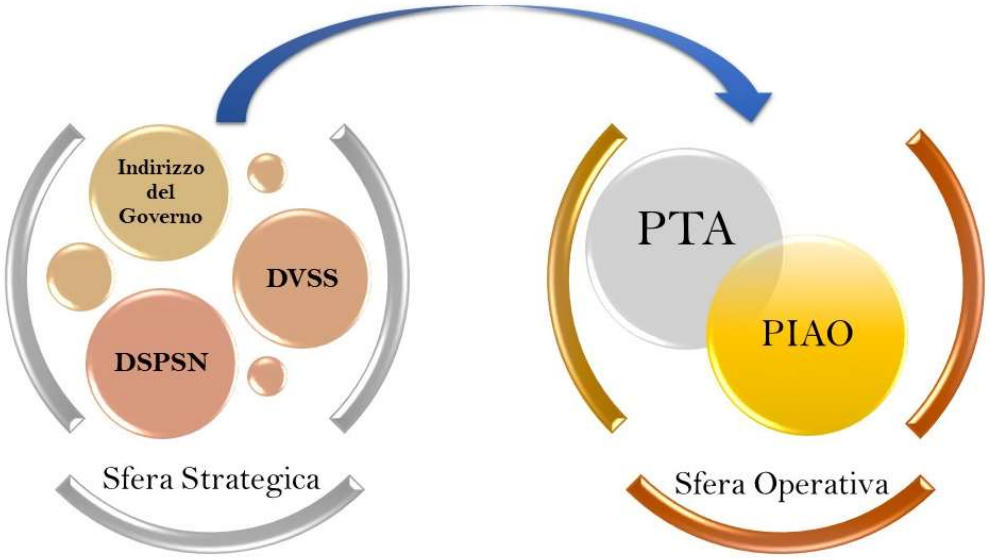


Figura 1 - Dalle strategie alle attività operative

4. Il Ciclo di Gestione della Performance

Il Ciclo di Gestione della *Performance* è il processo deputato alla misurazione e alla valutazione delle prestazioni dell'Ente, delle strutture organizzative e individuali, e costituisce uno dei tasselli portanti dell'intera programmazione e rendicontazione delle attività di una Pubblica Amministrazione; esso si sviluppa e si muove su molteplici piani che vanno dalla definizione degli obiettivi di Valore Pubblico, al contributo fornito dal singolo dipendente con la propria prestazione professionale alle *Performance* dell'amministrazione.

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), rispetto ad un livello di partenza, esaminato attraverso diverse dimensioni, quali ad esempio, economica, sociale, ambientale, ecc..

La riforma intervenuta nel 2021 relativa al rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, perfezionata per ciò che concerne il PIAO solo nel 2022 con l'emanazione dei provvedimenti normativi collegati, ha posto il Valore Pubblico al centro del dibattito e istituzionalmente affermato la sua centralità.

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*, 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 risponde al 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. Il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi strategici, e delle sfide correlate, permette all'ASI, adempiendo al suo mandato istituzionale e nell'alveo delle linee strategiche delineate dal Governo per il Paese, di generare quegli impatti di natura economica, sociale, diplomatica e ambientale, sugli utenti e gli *stakeholder* di riferimento.

Le dimensioni attraverso le quali si misura il livello di "benessere" e di crescita generato dall'azione dell'Ente sono molteplici e riepilogano linearmente le funzioni assegnate dalle norme all'ASI.
Nel prospetto sotto riportato sono rappresentate le principali dimensioni associabili agli obiettivi di Valore Pubblico dell'Agenzia. Ai fini di una maggiore comprensione, le dimensioni sono articolate in sotto dimensioni che, date le molteplici sfaccettature degli ambiti di intervento in cui opera l'Agenzia, risultano in alcuni casi riconducibili a più dimensioni, nel prospetto viene fornita l'associazione prevalente.



Figura 2 - Le dimensioni del Valore Pubblico per ASI

Il Valore Pubblico è misurato attraverso indicatori di impatto intermedio 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* della 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 3 viene rappresentato il percorso logico di interrelazione tra i diversi elementi e influenza del Valore Pubblico sull'azione dell'Ente.



Figura 3 - Gli ambiti di misurazione della Performance e la loro interrelazione

Per un ulteriore approfondimento si veda anche l'allegato 2, relativo 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 l'organizzazione che la caratterizza e 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 obiettivi[2].

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 legati allo sviluppo organizzativo e a quello delle competenze del personale;
- ✓ obiettivi di legalità e trasparenza;
- ✓ obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, inclusività e l'equilibrio di genere;
- ✓ obiettivi legati alla sostenibilità ambientale.

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 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

[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.

organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce o risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
comportamenti organizzativi 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 di natura extracontabile e di comunicazione con cui l'amministrazione pubblica rende conto agli *stakeholder* dell'utilizzo delle proprie risorse 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 utilizza 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?*", ed il **controllo strategico** utile agli organi di vertice per verificare lo stato di attuazione degli impegni assunti con il mandato e la loro attualità rispetto alla necessità degli *stakeholder* di riferimento.

È uno strumento di *accountability* che non si sostituisce, ma integra la *Performance*, ponendo l'accento prevalentemente sulle funzioni istituzionale dell'Ente; in questo senso rappresenta il contraltare del Valore Pubblico del PIAO, poiché rende noti a posteriori i risultati raggiunti con modalità di facile e immediata lettura, anche per l'utente "non specializzato".

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.

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

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) ed 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 di intervento dell'Agenzia (Programmatici e Abilitanti)** che esprimono le diverse aree tecniche, scientifiche, operative, ingegneristiche, culturali a cui afferiscono gli Obiettivi Strategici.
- → Gli **Obiettivi Specifici di 1°** e di **2° livello**, che secondo il processo di *cascading*, segmentano rispettivamente gli Obiettivi Strategici in archi temporali di minore entità:
  - riferibili ad un triennio per gli obiettivi di maggiore complessità, quali ad esempio realizzazione di pianificazioni complesse che spesso rappresentano risultati intermedi / *outcome* intermedi;
  - riferibili ad una annualità, che prendono in esame la realizzazione di output nel breve periodo. Gli obiettivi di 2° livello sono rappresentativi delle funzioni assegnate alle diverse strutture organizzative e costituiscono i *key Performance driver* "qualificanti" per la valutazione della *Performance* organizzativa, perché riconducono (per rilevanza e significatività) alle attività funzionali alla realizzazione degli Obiettivi Strategici. Sono organizzati in una **Mappa degli Obiettivi** che consente la loro interrelazione logica, 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'obiettivo (incremento della produttività / benessere) nella dimensione misurata dall'indicatore.
- → gli ***Output*,** ovvero il risultato operativo realizzato.

Gli Obiettivi e gli indicatori possono essere di **processo**, quando hanno per oggetto elementi funzionali alla realizzazione del risultato finale atteso, o di **risultato, vc** 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 *Gli 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 dell'Ente e delle attività intraprese e implementate dall'ASI nel periodo di riferimento.

Indicatori operativi

La *Performance* organizzativa e delle strutture organizzative 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 e strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione (*output*).

→ **Indicatori di efficacia**, 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 e dei documenti di bilancio.

→ **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.).

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).[3]

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 di conduzione. Attraverso di essi è possibile misurare la multidimensionalità cui fa riferimento l'art. 8 del Decreto, dalla concreta attuazione delle politiche atte a soddisfare i bisogni della società e di specifici *stakeholder*, alla capacità 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 tradizionalmente strutturata in due Domini: Istituzionale e Gestionale, nel dettaglio:

→ Il Dominio Istituzionale riguarda le politiche, le strategie e gli obiettivi direttamente collegati alla missione dell'Ente, così come declinata nel Documento di Visione Strategica per lo Spazio e nel Piano Triennale delle Attività.

→ Il Dominio Gestionale riguarda le politiche, le strategie e gli obiettivi legati alla:

- ottimizzazione della gestione dell'Ente in un'ottica di sviluppo organizzativo e sviluppo delle risorse umane e strumentali,
- metodica e puntuale applicazione delle politiche di prevenzione della corruzione a valle dell'analisi del rischio correlato ai singoli processi e al contesto interno ed esterno.

Ai Domini sono associati gli ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art.8 comma 1 lettere da a) a h) del Decreto:

Ambito di misurazione della Performance	Istituzionale	Gestionale
Attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	✓	
Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	✓	✓

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

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	✓	✓
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi		✓
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	✓	✓
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi		✓
Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	✓	
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità		✓

Tabella 2 - Gli ambiti di misurazione della Performance organizzati in relazione con i Domini

La definizione degli obiettivi per domini e ambiti viene effettuata nel PIAO e sarà oggetto di misurazione e valutazione con riferimento al singolo ciclo di gestione della performance.

La Valutazione partecipativa, tassello fondamentale legato ad ogni attività di misurazione e valutazione organizzativa, metodologicamente può essere ricompresa indifferentemente in uno dei due Domini, la discriminante è rappresenta dal contenuto degli obiettivi specifici.

Ad ogni Dominio è assegnato annualmente un peso specifico attraverso l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione 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, poiché la loro realizzazione è caratterizzata dalla sinergia necessaria di diversi centri di responsabilità di primo livello, ciascuno rispondente alle principali e diverse funzioni di ASI. Gli obiettivi di 1° livello sono formalmente e sostanzialmente collegati ad uno o più obiettivi di Valore Pubblico.

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.

Gli elementi che caratterizzano gli obiettivi di 1° livello sono organizzati in schede (vedi allegato 3) 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);
→ Fonte del dato
→ Direzione referente[4] 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 di Valore Pubblico,
→ Collegamento con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (S*ustainable Development Goals, SDG's*) dell'Agenda ONU 2030.

7. *Performance* delle strutture (programmazione annuale)

La *Performance* delle strutture misura il contributo ed 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.

Anche gli obiettivi di 2° livello sono organizzati per Dominio (Istituzionale / Gestionale) e correlati ad uno specifico Settore Programmatico/Abilitante, identificato dal DVSS, e all'obiettivo di Valore Pubblico di riferimento, in quanto derivanti da obiettivi di 1° livello. Sono ulteriormente declinati in **specifiche Azioni** con relativi indicatori e *target*.

Le azioni hanno tutte lo stesso peso e possono essere misurate 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. Nel computo massimo non sono calcolati gli obiettivi assegnati in ottemperanza a obblighi di legge (ad esempio Prevenzione della corruzione).

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.

[4] La struttura organizzativa che ha il compito di sovraintendere alle operazioni di programmazione, monitoraggio e rendicontazione dell'obiettivo specifico.

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 e il processo di valutazione

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: 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 induce 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.

Il processo di valutazione:

- → è continuo e necessario all'Ente per massimizzare la motivazione e la crescita professionale,
- → si esplica attraverso un'analisi periodica e sistematica del contributo apportato dal singolo,
- → richiede necessari momenti di confronto per raggiungere una chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e dei comportamenti attesi.[5]

Perché l'intero processo acquisti senso ed efficacia ai fini della crescita dell'Ente, è necessario che la *Performance* Individuale sia considerata uno strumento che, nel duplice interesse dell'Ente e del dipendente, possa incentivare lo sviluppo delle risorse umane, e non più solo un mezzo per consentire l'erogazione del trattamento economico accessorio e per l'attribuzione di progressioni economiche e di carriera.

8.1 *Le dimensioni della Performance Individuale e i parametri di valutazione*

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *Performance* Individuale sono rappresentati dai **risultati conseguiti** (*Performance* di risultato) e dai **comportamenti agiti** (*Performance* di comportamento), entrambi riferiti ad un arco temporale predefinito, di norma annuale.

La *Performance* pertanto sintetizza il risultato della misurazione e valutazione in ordine:

- → al raggiungimento degli obiettivi predeterminati (***Performance* di risultato**);

[5] Prof. Alessandro Hinna, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Roma Tor Vergata

→ ai livelli-obiettivo di comportamento collegati alle competenze trasversali e rilevati nello svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati (***Performance* di comportamento**).

Il ruolo[6] 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.

	***Performance* di risultato**			
Ruolo	PO	PS	OI	PC
Direttore Generale	75%	*Non previsto*	15%	10%
Responsabile di Direzione[7]	30%	50%	*Non previsto*	20%
Responsabile di Unità	10%	60%	*Non previsto*	30%
Personale IV - VIII	*Non previsto*	30%	*Non previsto*	70%

Tabella 3 - I parametri di valutazione della Performance individuale

Dove per:

PO si intende la *Performance* Organizzativa di Ente,

PS si intende la *Performance* della Struttura di appartenenza (Direzione / Unità Organizzativa),

OI si intendono gli Obiettivi Individuali assegnati al soggetto,

PC si intende la *Performance* collegata agli obiettivi di Comportamento assegnati al soggetto.

Il calcolo della *Performance* Individuale è dato, pertanto, dalla somma ponderata ottenuta mediante il peso assegnato ad ogni parametro di misurazione.

Ruolo	Formula di calcolo
Direttore Generale	V = 0.75po + 0.15oi + 0.1pc
Responsabile di Direzione	V = 0.3po + 0.5ps + 0.2pc
Responsabile di Unità	V = 0.1po + 0.6ps + 0.3pc
Personale IV - VIII	V = 0.3ps + 0.7pc

V: valore - po, ps, oi, pc: vedi legenda riportata sopra

Tabella 4 - Formule di calcolo Performance Individuale

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

[7] Personale inquadrato con incarico di Dirigente Amministrativo, Tecnologi, Ricercatori

Per i dirigenti amministrativi i parametri di valutazione sono riportati nelle tabelle 5 e 6, rispettivamente Dirigente Amministrativo di I fascia e Dirigente Amministrativo di II fascia. Le conseguenti formule di calcolo sono quindi parametrate sui valori sotto riportati nelle tabelle.

Ruolo	PO	PS	OI*	PC
Dirigente amministrativo I fascia	30%	*Non previsto*	50%	20%

**Con riferimento agli obiettivi individuali (OI) il 30% del peso è assegnato al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle disposizioni vigenti per il solo dirigente responsabile dei pagamenti.*[8]

Tabella 5 - Parametri di valutazione dei dirigenti amministrativi di I fascia

Ruolo	PO	PS	OI*	PC
Dirigente amministrativo II fascia	15%	*Non previsto*	65%	20%

Tabella 6 - Parametri di valutazione dei dirigenti amministrativi di II fascia

8.2 Gli obiettivi di comportamento, il dizionario delle competenze

Le competenze sono l'insieme di diversi fattori (conoscenze, capacità, esperienza, personalità, valori di riferimento) che, potenziati dalla motivazione, rendono una persona efficace nelloa svolgere determinate attività[9].

In particolare, le competenze trasversali sono definite da tutti quei comportamenti che il dipendente pone in atto nell'agire quotidiano per raggiungere gli obiettivi assegnati. Esse rappresentano, quindi, il "come" viene resa la prestazione lavorativa, e vanno individuate sin dalla fase della programmazione.

Per costituire base per la valutazione le competenze devono essere:

→ Osservabili: le competenze possedute sono espresse dalla persona attraverso i suoi comportamenti, 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, 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.

[8] Decreto-Legge 13/2023 convertito con L. 21/04/2023, n. 41, art. 4-bis, comma 2. "*Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della Performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.*"
[9] Prof. Alessandro Hinna, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università di Roma Tor Vergata

Il Dizionario delle competenze sviluppato dall'ASI, contenuto nell'allegato 5 al SMVP "*Strumenti a supporto della misurazione e valutazione della Performance individuale*", è tratto:

→ dal "*Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni*" elaborato da SNA ed approvato con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28/06/2023.

→ dal "*Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana*" elaborato dalla SNA e approvato con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28/09/2022.

La metodologia illustrata nel citato allegato prevede che ad ogni dipendente vengano assegnate all'inizio dell'anno tre competenze di aree diverse, nel livello corrispondente al grado di autonomia espresso nel ruolo ricoperto, tramite un primo colloquio "di assegnazione"; nel corso dell'anno dovranno poi essere programmati uno o più colloqui intermedi, utili per monitorare ed eventualmente ricalibrare le attese. Infine, il colloquio finale restituirà al dipendente la valutazione in merito alla Frequenza e alla Qualità dei comportamenti agiti e darà la possibilità di individuare aree di miglioramento e strumenti di crescita. La scelta di questa metodologia persegue il fine ultimo dello sviluppo di competenze, nell'interesse congiunto dell'Ente e della persona, incrementando le capacità del singolo attraverso l'osservazione e l'individuazione di ambiti di miglioramento.

Inoltre, tale approccio consente di mettere in atto politiche di ottimizzazione nella crescita e nell'impiego delle risorse umane e nell'assegnazione degli incarichi di responsabilità, consentendo, nel contempo, una più efficace rotazione degli incarichi nel rispetto della normativa legata alle politiche di prevenzione della corruzione.

Nella figura a seguire sono riportate graficamente le competenze trasversali assegnabili al personale non dirigente dell'ASI (tutto il personale ad eccezione del Direttore Generale, Dirigenti Amministrativi, Direttori), articolate per aree. Nel Dizionario, ogni competenza è declinata in specifici indicatori di comportamento; in particolare, le competenze ricomprese nell'area "*Gestire le risorse pubbliche*" trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (Responsabili di Unità Organizzativa).



Figura 4 - Personale non dirigente, Aree e Competenze

Per tale categoria di dipendenti, in prima applicazione, il PIAO determina le competenze, una per ogni area, da assegnare/sviluppare nel corso dell'anno; tutto il personale sarà, infine, valutato sulle

stesse competenze, anche se espresse a diversi livelli. La metodologia per la valutazione considererà tanto la Frequenza quanto la Qualità con cui i singoli comportamenti vengono agiti.

Nella figura 5 sono riportate graficamente le competenze trasversali assegnabili al personale dirigente (Direttore Generale, Dirigenti Amministrativi titolari di Direzione, Direttori) dell'ASI, articolate per aree e con relativi indicatori di comportamento.



Figura 5 - Personale dirigente, Aree e Competenze

Si rinvia all'allegato 5 "*Strumenti a supporto della misurazione e valutazione della Performance individuale*" per l'analisi di dettaglio e per le modalità di calcolo per l'attribuzione dei punteggi.

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 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

Scheda 1 - 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, 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

Scheda 2 - 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, anche sulla scorta degli elementi di sintesi raccolti dall'Unità Controllo di Gestione

Scheda 3 - 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, anche sulla scorta degli elementi di sintesi raccolti dall'Unità Controllo di Gestione.

Scheda 4 - 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[10]

Scheda 5 - Obiettivi individuali Personale

La Direzione Risorse Umane, attraverso gli uffici competenti, garantisce, su richiesta, il supporto ai responsabili nelle fasi di assegnazione e valutazione dei collaboratori.

La valutazione è sempre effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Per i casi particolari connessi alla valutazione vedi paragrafo 8.5 "*La valutazione*" e 8.6 "*Casi particolari riferiti alla valutazione*".

Per la scheda di assegnazione e valutazione vedi allegato 4.

8.4 *Differenziazione delle valutazioni*

I valutatori, in presenza di un numero di collaboratori da valutare maggiore di 5, sono tenuti ad applicare una varianza nelle valutazioni di almeno 0,5; in assenza di tale differenziazione, alla loro valutazione verrà applicata una decurtazione del 5%

L'amministrazione dovrà prevedere l'erogazione di periodici corsi di formazione in materia di comunicazione, misurazione e valutazione della *Performance* per tutti i dipendenti che sono tenuti alla valutazione dei propri collaboratori.

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.

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

8.5 *La valutazione*

Il processo di valutazione rappresenta l'elemento chiave della valutazione individuale. L'OIV in questa fase interviene verificando il corretto svolgimento dei processi di misurazione (il cui output è appunto la valutazione dei dipendenti) 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, osservazione funzionale a confermare o ridefinire le attese attraverso incontri di *feedback* intermedi.

È importante in questa sede sottolineare che la valutazione deve basarsi sulle attività svolte e sui comportamenti agiti e osservati nel corso dell'anno, con esclusivo riferimento alla prestazione lavorativa, escludendo ogni giudizio in merito alla persona.

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 5 "*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.

In caso di conflitto di interessi tra valutatore e valutato, ai sensi degli articoli 6 e 7 del Codice di Comportamento dell'ASI (rispettivamente "*Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse*" e "*Obbligo di astensione*"), è necessario che il valutatore si astenga dalle valutazioni, rimettendola al proprio superiore gerarchico, secondo quanto disposto dal codice in parola.

8.6 *Casi particolari riferiti alla valutazione*

La valutazione è 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 responsabile non sia più in servizio (per collocamento in quiescenza, per mobilità presso altro ente, ecc.), la valutazione è effettuata dal subentrato responsabile della struttura, sentito il precedente responsabile. Nel caso di impossibilità ad acquisire tale valutazione, il responsabile effettua la valutazione sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione e/o forniti dal dipendente.

Se nel corso dell'anno il dipendente ha prestato servizio presso più strutture, con responsabili diversi, la valutazione è effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il responsabile o i responsabili delle precedenti strutture presso cui il dipendente ha svolto la propria attività, ciascuno per i periodi di propria competenza. Nel caso in cui tali indicazioni non vengano fornite, il responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione e/o forniti dal dipendente.

Nel caso di trasferimento di personale da una struttura organizzativa ad un'altra, e qualora il trasferimento comporti una modifica delle attività precedentemente svolte dal dipendente, entro quindici giorni dalla decorrenza del trasferimento, il responsabile della struttura di destinazione dovrà provvedere all'assegnazione dei nuovi obiettivi al personale trasferito.

Analogamente, entro trenta giorni dalla decorrenza dell'assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), il responsabile della struttura interessata dovrà provvedere all'attribuzione degli obiettivi al nuovo personale.

Nella valutazione della *Performance* individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (art. 5, comma 11-ter, della Legge 7 agosto 2012, n. 135).

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 Organizzazioni Sindacali rappresentative sulla distribuzione della produttività individuale.

Il Direttore Generale e i Dirigenti Amministrativi sono valutati sugli obiettivi di risultato e di comportamento determinati annualmente, rispettivamente, dal CdA e dal Direttore Generale.

8.8 *Gestione e sviluppo delle risorse, i 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.

Allo scopo di formulare indicazioni utili in merito al reclutamento (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 (ad esempio, concentrare le risorse nella formazione di competenze che sono per qualità inferiore rispetto alle reali esigenze), l'Agenzia si avvale della mappa delle competenze del proprio personale.

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.

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.

La grave e reiterata violazione, formalmente e debitamente accertata, delle disposizioni del Codice di Comportamento da parte dei dipendenti riduce / esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità. Ai fini della gravità della violazione si terrà conto di quanto stabilito dal comma 3 dell'art. 19 del Codice di Comportamento dell'ASI, e in particolar modo della intenzionalità del comportamento, della sussistenza di circostanze aggravanti, dal grado di responsabilità del soggetto, dal concorso di più soggetti nella violazione, dal comportamento pregresso con particolare riferimento all'irrogazione di sanzioni disciplinari nel biennio precedente.

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

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.

8.10 *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.

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, o 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, o 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.

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, secondo il seguente processo:

1) il valutato richiede all'OIV, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione della valutazione stessa, un riesame della valutazione esponendo in modo esaustivo le motivazioni e le evidenze che ritiene utili alla revisione della valutazione;
2) l'OIV, anche attraverso la Struttura Tecnica Permanente, sulla base delle evidenze fornite con la "Richiesta revisione valutazione" o anche ricorrendo a specifiche audizioni, entro 10 giorni lavorativi può rimodulare la valutazione precedentemente elaborata dal valutatore, ovvero confermarne il giudizio.

Del processo di revisione dell'OIV viene dato conto in apposito verbale che viene trasmesso al valutato, al valutatore e al Direttore Generale.

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.

9. La valutazione partecipativa

Come enunciato nelle Linee Guida 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione partecipativa è una forma di valutazione della *Performance* che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e *stakeholder*, sia esterni che interni, e comprende diversi ambiti e strumenti. La ratio che guida il processo è garantire la massima trasparenza e partecipazione all'operato dell'amministrazione, riducendo l'asimmetria informativa, permettendo all'utente finale di partecipare come co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo, mediante l'utilizzo di metodologie dichiarate e controllabili. Inoltre, l'art. 19-bis del Decreto 150/2009, 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, oltre a migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni degli *stakeholder* di riferimento e dei cittadini, consente di 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**, trovando riscontro del proprio operato dagli *stakeholder* destinatari di determinate attività e servizi, **rafforzare i sistemi di gestione della *Performance***, verificando l'efficacia degli indicatori individuati nella 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 e i nuovi concetti di *Open Government* e *accountability* della Pubblica Amministrazione.

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.

L'ASI ha elaborato sin dal 2020 una mappa dei propri *stakeholder* nell'ambito del progetto "*Bilancio Sociale*". É stato possibile in quella sede individuare in modo analitico per ogni ambito di attività le categorie di *stakeholder* di riferimento. La mappatura è oggetto di continuo aggiornamento e adeguamento in relazione al mutamento del contesto esterno e interno. Nella figura a seguire è rappresentata in forma grafica tale mappatura, organizzata per macrocategorie e sotto insiemi.



Figura 6 - Gli stakeholder dell'ASI organizzati per categorie

Attraverso un'attività ricognitiva, avvenuta mediante *focus group*, è stato possibile associare la tipologia di interazione con le diverse categorie di *stakeholder*, concentrando l'attenzione sul confronto /collaborazione con quelli esterni, sul tipo ed il momento del coinvolgimento, sulla presenza di eventuali output ed utilizzo degli stessi.

La ricognizione ha preso in esame le funzioni *core* dell'Agenzia, tra cui l'attività di comunicazione esterna finalizzata alla divulgazione della conoscenza del settore Spazio. Attualmente la Valutazione Partecipativa dell'Agenzia si esplica attraverso quattro filoni prioritari (vedi figura a seguire).



Figura 7 - Le tipologie di interazione con gli stakeholder

Sono di natura sostanzialmente informativa e divulgativa le attività di comunicazione rivolte alle macrocategorie "*Collettività*", "*Associazioni di Categoria e Comparto Produttivo*" e "*Settore Ricerca e Formazione*" tramite media tradizionali e *new media*, ovvero i canali ufficiali presenti su varie piattaforme (*Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin, YouTube*, sito web istituzionale ASI, *Podcast*) e riviste divulgative (*Global Science*, Spazio 2050), come anche mostre ed eventi a scopo divulgativo, come "*La Notte dei Ricercatori*" e "*La Giornata Nazionale dello Spazio*", organizzati presso la sede di Roma.

Ancora di natura informativa risultano le attività di *Education*, che hanno come finalità quella di attrarre le nuove generazioni verso le professioni STEM supportando e incoraggiando coloro che vogliono intraprendere una carriera nel settore spaziale, come il programma ESERO Italia, *Aerospace Job Talks*, attività connesse a IAC 2024, programma ROSITA; la macrocategoria coinvolta è "*Settore Ricerca e Formazione*", limitatamente alle sottocategorie "*Studenti*" e "*Docenti*".

Più variegato risulta il panorama delle interazioni con "*Associazioni di Categoria e Comparto Produttivo*" e "*Settore Ricerca e Formazione*" e alcune sotto-categorie di "*Istituzioni internazionali*" e "*Istituzioni Nazionali*". Accanto ad interazioni puramente informative, come *INFO Days*, incontri *Placement*, workshop tematici per la condivisione dei risultati di progetti di ricerca, messa a disposizione dei dati archiviati dal SSDC, vengono svolte attività consultive tramite simposi e *workshop* dedicati ad uno *scouting* preliminare dello stato dell'arte della ricerca e del comparto produttivo, con l'obiettivo di stimolare la comunità e creare bandi *ad hoc* per progetti specifici. Anche le interazioni rinvenibili nei board ESA su tematiche specifiche ricadono in quest'ultima tipologia.

Altre attività con interazione di tipo preliminare, consultivo e consuntivo, sono rinvenibili nell'alveo degli accordi quadro stipulati tra l'Agenzia e le succitate macrocategorie *stakeholder*. Tali attività spaziano dall'Alta Formazione, a *Working Group* tematici di respiro internazionale, a collaborazioni con altri EPR su missioni di interesse comune.

Ulteriori e proficui momenti di interazione che coprono l'intero ciclo di svolgimento dell'attività, sono contenuti nei lavori del Tavolo Permanente di dialogo con l'Industria (TPI), che prevede la messa a punto di un'agenda condivisa su temi di interesse nazionale e internazionale; quest'ultimo

tema è curato da un Gruppo di Lavoro permanente che opera sul tema dell'internazionalizzazione delle imprese e dalla collaborazione aperta con l'Agenzia ICE.

Quest'ultime due attività prevedono dei momenti formali in cui gli *stakeholder* hanno la possibilità di valutare l'operato dell'Agenzia in un'ottica di miglioramento della collaborazione o del servizio previsto dall'accordo. Il processo di valutazione contribuisce alla *Performance* di Ente e di Struttura in quanto elemento inscindibile dalle attività dell'ASI. Gli *stakeholder* sono altamente motivati verso una valutazione, in ragione delle prospettive offerte.

L'Agenzia, inoltre, mette a disposizione la propria *Concurrent Engineering Facility* (CEF)[11] ed i propri specialisti, con fini di supporto, consulenza, tutoraggio, et al., per permettere a terze parti (Enti, Centri di Ricerca, Università) di proporre ed effettuare studi di design di vario tipo e con differenti finalità, tramite una call permanente, con valutazione quadrimestrale, per la presentazione di proposte di studio da effettuare all'interno dell'infrastruttura.

Rispetti agli *stakeholder* interni, l'Agenzia opera su diversi fronti, che vanno dalle indagini sulla qualità degli strumenti informativi e 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 modulo. 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 segnalazione[12],
- ✓ l'oggetto della segnalazione e, se possibile, la struttura organizzativa interessata,
- ✓ il periodo di riferimento,
- ✓ la descrizione sintetica della segnalazione,

[11] Strumento di coinvolgimento degli *stakeholder* sin dalla fase concettuale degli studi di fase di pre-fattibilità di definizione delle missioni spaziali.

[12] 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.

- ✓ 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,
- ✓ 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*.

10. Il sistema dei controlli interni

10.1 *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*.

10.2 *Il Controllo strategico nel Ciclo di Gestione della Performance*

Ai sensi del D. Lgs. 286/1999 (art. 6, comma 1) "*l'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.*"

Il controllo strategico è funzionale al Ciclo di Gestione della *Performance* poiché attraverso di esso è possibile monitorare nel tempo una serie di *asset* prioritari delle politiche assegnate all'ASI, quali ad esempio:

- → identificazione dei programmi strategici dell'ASI, dell'ESA e della UE e analisi degli impatti generati dal loro avanzamento sugli obiettivi strategici;
- → analisi dei risultati raggiunti attraverso gli accordi e convenzioni nazionali e internazionali in essere;
- → analisi dei risultati delle valutazioni del processo di VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca);
- → analisi della pianificazione dei lavori del CdA, relativamente al monitoraggio dell'attuazione del PTA;
- → analisi della partecipazione di ASI a eventi e congressi nazionali ed internazionali.

L'OIV sostituisce i servizi di controllo interno citati nel decreto legislativo n. 286/99[13] e riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione. Nello svolgimento della funzione utilizza le risultanze del controllo strategico rese disponibili secondo i canali consueti di comunicazione/interazione tra ASI (Area Strategica) e OIV.

[13] Art. 14, Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

10.3 *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.[14]

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).

10.4 *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,
➢ individuazione dei fattori abilitanti generatori di rischio,
➢ misurazione e valutazione dei rischi,
➢ valutazione del controllo interno e calcolo per rischio residuale,

[14] Comma 4, art. 10 dello Statuto ASI

- 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.

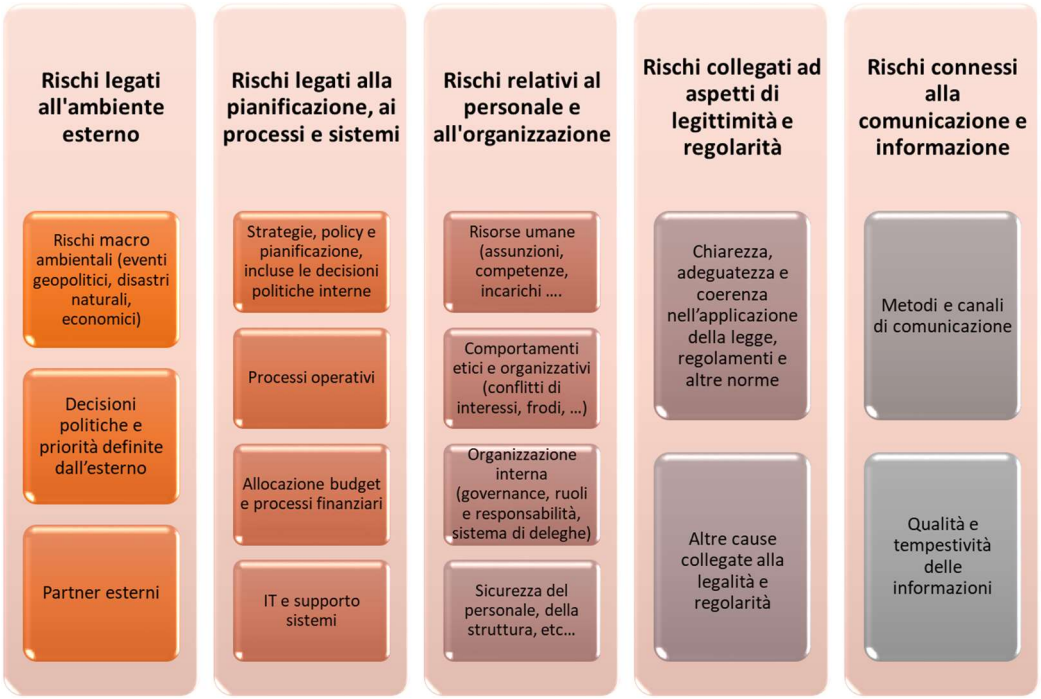


Figura 8 - Tipologie di rischi ed elementi del controllo interno

11. 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 i Responsabili delle unità organizzative forniscono, attraverso il SW dedicato, 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).

Il monitoraggio osserva, in aggiunta alla *Performance* Organizzativa di Ente e delle strutture organizzative, il dettaglio dei due Domini di *Performance* (Istituzionale e Gestionale), fornendo analisi e letture sui dati raccolti.

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..

Gli obiettivi di Valore Pubblico non sono soggetti a misurazione e valutazione intermedia, data la loro natura prettamente strategica e di ampio respiro. Condizioni o fatti particolari possono richiedere un'analisi sul loro stato di avanzamento da parte dell'Organo di indirizzo politico nel corso dell'anno, nell'ambito delle attività connesse al controllo strategico. L'OIV, nell'eventualità, partecipa al processo di analisi acquisendo le informazioni, gli atti e i documenti necessari allo svolgimento dell'attività.

12. Indici

Indice delle figure

Figura 1 - Dalle strategie alle attività operative 8
Figura 2 - Le dimensioni del Valore Pubblico per ASI 9
Figura 3 - Gli ambiti di misurazione della *Performance* e la loro interrelazione 10
Figura 4 - Personale non dirigente, Aree e Competenze 21
Figura 5 - Personale dirigente, Aree e Competenze 22
Figura 6 - Gli stakeholder dell'ASI organizzati per categorie 30
Figura 7 - Le tipologie di interazione con gli *stakeholder* 31
Figura 8 - Tipologie di rischi ed elementi del controllo interno 36

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Gli allegati del Sistema 5
Tabella 2 - Gli ambiti di misurazione della Performance organizzati in relazione con i Domini 16
Tabella 3 - I parametri di valutazione della Performance individuale 19
Tabella 4 - Formule di calcolo Performance Individuale 19
Tabella 5 - Parametri di valutazione dei dirigenti amministrativi di I fascia 20
Tabella 6 - Parametri di valutazione dei dirigenti amministrativi di II fascia 20

Indice delle schede

Scheda 1 - Obiettivi individuali Direttore Generale 22
Scheda 2 - Obiettivi individuali Dirigenti Amministrativi 23
Scheda 3 - Obiettivi individuali Responsabili di Direzione 23
Scheda 4 - Obiettivi individuali Responsabili di Unità Organizzativa 23
Scheda 5 - Obiettivi individuali Personale 24

Agenzia Spaziale Italiana





Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

(ND-UCG-2023-002)

Allegato 1

Processi, Attori, Calendario degli adempimenti

1. I processi prioritari del Ciclo di Gestione della Performance, gli attori principali ed il Calendario degli adempimenti

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 ed il coinvolgimento di un numero variabile di soggetti e strutture organizzative. Nelle schede a seguire sono riportati gli elementi caratteristici dei 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	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'Agenzia che in tal modo partecipa al processo di definizione delle linee strategiche nazionali del settore spazio. Il processo, seppur non gestito autonomamente dall'ASI, vede però il diretto e concreto coinvolgimento dell'Agenzia nella definizione delle politiche del Paese in materia spaziale.
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Presidente, Area strategica, Direzioni
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.

Approvazione del bilancio preventivo	
Output	Preventivo finanziario decisionale e gestionale
Caratteristiche	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: preventivo finanziario, quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria, preventivo economico. 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. Il Bilancio di previsione include il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio per l'anno di riferimento.
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Direzioni e Aree di Coordinamento
Tempi	Entro il 31 dicembre (anno -1)

Approvazione della Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per la predisposizione del PIAO	
Output	Indirizzi strategici per la predisposizione del PIAO e avvio del Ciclo di gestione della Performance dell'anno n +1
Caratteristiche	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 *mission* dell'Ente, quali ad esempio la digitalizzazione dei processi, la prevenzione della corruzione e la trasparenza, il miglioramento organizzativo, il benessere organizzativo. 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).
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza, Area strategica
Tempi	Entro il 15 dicembre (anno -1)

Approvazione del Piano Triennale di Attività	
Output	Piano Triennale di Attività
Caratteristiche	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 (*European Space Agency*). Il Piano traduce gli indirizzi strategici dei documenti governativi in piani di attività, secondo l'organizzazione propria dei Settori di intervento in cui opera l'Agenzia. Il PTA, come il PIAO, è un documento a scorrimento annuale.
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Direzioni e Aree di Coordinamento
Tempi	Entro il 31 gennaio (anno 0)[1]

Approvazione del PIAO	
Output	Piano Integrato di Attività e Organizzazione e assegnazione degli obiettivi e alle strutture organizzative e al personale
Caratteristiche	Il Piano è redatto dal Direttore Generale in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, secondo le prescrizioni del modello fornito dal Ministero della Pubblica Amministrazione e degli indirizzi strategici definiti dal CdA in apposita Direttiva.

[1] Le norme non prescrivono alcuna scadenza specifica, per affinità di trattazione si fa coincidere con la scadenza per l'approvazione del PIAO.

	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 modalità di attuazione delle politiche di prevenzione della corruzione. 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, delle strutture organizzative e del personale. 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. Il Piano comprende la pianificazione triennale del fabbisogno del personale, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, il piano di formazione del personale, il POLA e gli ulteriori documenti programmatici previsti dalle norme specifiche.
Principali soggetti coinvolti	Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento, unità organizzative
Tempi	Entro il 31 gennaio (anno 0)

Monitoraggio in corso di esercizio	
Output	Report di monitoraggio intermedio ed eventuale aggiornamento del PIAO
Caratteristiche	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 150/2009. 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, quindi, può procedere alla revisione della programmazione, dell'evenienza si dà conto nella Relazione sulla Performance.
Principali soggetti coinvolti	OIV, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento, unità organizzative
Tempi	Entro il 15 settembre (anno 0)

Approvazione della Relazione sulla Performance e atto di Validazione.	
Output	Relazione sulla Performance, Atto di validazione
Caratteristiche	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 *accountabilty* per eccellenza attraverso il quale l'amministrazione rendiconta a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato. 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 valuta la performance organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.
Principali soggetti coinvolti	OIV, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale, Direzioni e Aree di coordinamento, unità organizzative
Tempi	Entro il 30 giugno (anno +1)

2. Gli attori

Il Ciclo di gestione della Performance è per sua natura complesso e richiede il coinvolgimento di numerosi attori, ognuno dei quali concorre con un diverso e preciso ruolo, con livelli di responsabilità a profondità variabile; il Ciclo si attua, infatti, mediante processi trasversali che investono non solo l'Amministrazione nel suo complesso, ma anche i soggetti che con essa entrano in contatto a diverso titolo.

I principali attori coinvolti nel Ciclo della Performance sono:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance,
- il Consiglio di Amministrazione e il Presidente,
- il Direttore Generale,
- i Dirigenti e il personale responsabile di struttura organizzativa (fino al 3° livello),
- il Personale altro (personale responsabile di struttura organizzativa di 4° livello e personale non responsabile di struttura organizzativa),
- gli 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 gli sono assegnate dalla normativa e dalla regolamentazione di settore (Linee guida Dipartimento della Funzione Pubblica e Piano Nazionale Anticorruzione) e dallo Statuto dell'ASI.

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; nello svolgimento delle sue funzioni si avvale della Struttura Tecnica Permanente (STP), che funge da interfaccia tecnica tra l'OIV, i dirigenti e il personale responsabile nell'ambito del processo di misurazione e valutazione

della Performance, interagendo con tutte le unità, e in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

Con particolare riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), l'OIV esprime il 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, alla definizione degli obiettivi di VP e PO , all'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e ai Dirigenti amministrativi, 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.

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, anche con riferimento al controllo strategico;
- → 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.

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, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso, la relazione di consuntivo, e gli obiettivi individuali annuali del Direttore Generale, che vengono 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 sovraintende alla struttura organizzativa.

Coordina gli adempimenti legati al Ciclo della Performance attraverso la predisposizione del PIAO[2], che è redatto sulla scorta degli indirizzi strategici del Consiglio di Amministrazione, la predisposizione della Relazione sulla Performance, la definizione degli obiettivi dei Dirigenti e dei Direttori, nei confronti dei quali svolge la successiva attività di valutazione.

Responsabile della Prevenzione della corruzione

Nominato dal Consiglio di Amministrazione tra i suoi dipendenti, è il soggetto che sovraintende alle politiche di prevenzione della corruzione, ivi compresi gli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza; i suoi compiti primari sono rappresentati dalla progettazione della strategia di

[2] Per le parti non di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

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

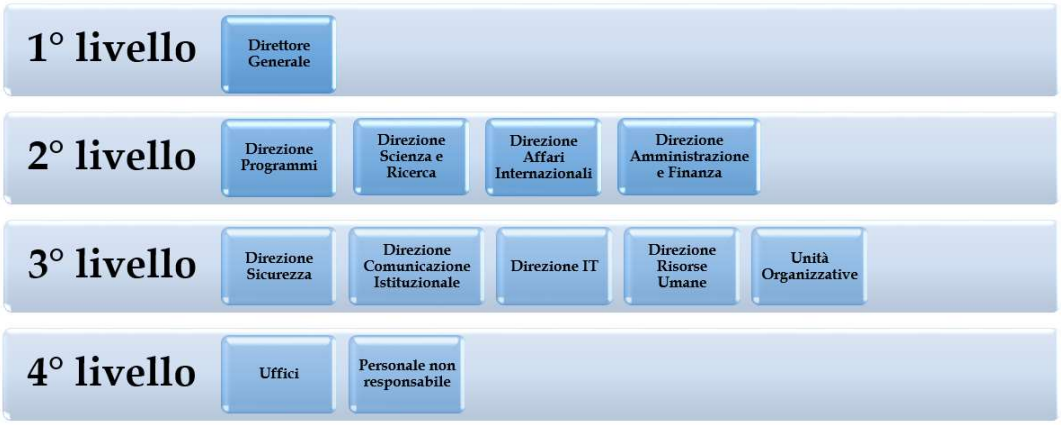
Nella categoria rientrano i responsabili delle strutture di 4° livello (responsabili di ufficio) e il personale non responsabile di struttura. Essi Partecipano attivamente al ciclo di Gestione della Performance mediante il contributo individuale che forniscono alla realizzazione delle attività dell'Ente, anche mediane la realizzazione di obiettivi di gruppo.

A seguire è riportato uno schema sintetico dei diversi livelli gerarchici dell'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 costituti, 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 anche essere costituiti per la definizione dei contenuti del DVSS, del PTA e del PIAO.



L'articolazione gerarchica dei livelli organizzativi dell'ASI

Stakeholder esterni e interni

Gli stakeholder di riferimento dell'ASI, i cittadini genericamente intesi e il personale dell'Agenzia partecipano al processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa mediante il giudizio sul grado di soddisfazione sulle attività e sui servizi dell'ASI, secondo le modalità stabilite dall'OIV e ai sensi di quanto previsto nel Decreto.

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?) ed 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.

Nel paragrafo "Valutazione Partecipativa" del documento principale è riportata la figura che rappresentata sinteticamente la categorizzazione degli stakeholder dell'ASI, con evidenza di ulteriori sotto insiemi.

3. Il 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 ulteriore testimonianza della complessità della gestione delle attività di programmazione, di monitoraggio e di rendicontazione dei risultati ottenuti. Nel calendario degli adempimenti è riportata la sequenza temporale completa.

Atti e documenti	Responsabilità		Scadenza	Periodo di riferimento
Direttiva generale contenente gli indirizzi strategici per la redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione	ASI		15 dicembre	Anno +1

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
Piano Triennale delle Attività (PTA)	ASI		31 gennaio	Anno 0 - +2
Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale	ASI		31 gennaio	Anno 0
Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	ASI		31 gennaio	Anno 0 - +2
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti	ASI		28 febbraio	Anno 0
Notifica dell'assegnazione degli obiettivi alle strutture organizzative	ASI		28 febbraio	Anno 0
Conto consuntivo	ASI		30 aprile	Anno -1
Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema		OIV	30 aprile[3]	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		31 dicembre[4]	Anno 0
Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance	ASI	OIV[5]	31 dicembre	Anno +1

Calendario degli adempimenti

[3] Salvo diversa data decisa da ANVUR e/o Ministero Pubblica Amministrazione

[4] A cura del Responsabile della Prevenzione della corruzione e Trasparenza (la data di emissione della Relazione può essere ridefinita dall'ANAC sulla base del contesto esterno)

[5] Attraverso il rilascio del parere vincolante dell'OIV

Agenzia Spaziale Italiana





Allegato 2, 3, 4

Scheda standard Obiettivi di Valore Pubblico

Scheda standard Obiettivi di 1° livello

Scheda standard Obiettivi Individuali

Obiettivi di Valore Pubblico - Scheda Tipo

Titolo dell'obiettivo
Collegamento Funzioni Agenzia e descrizione sintetica dell'obiettivo
Stakeholder
Agenda ONU 2030 (SDG's)

Dimensioni	Descrizione degli indicatori e degli impatti attesi

Peso	Indicatore	Baseline	202x	202x	202x	Fonte dati
Peso	**Indicatore**	**Baseline**	**202x**	**202x**	**202x**	**Fonte dati**
Peso	**Indicatore**	**Baseline**	**202x**	**202x**	**202x**	**Fonte dati**

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	Cosa si intende raggiungere	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 DVSS e Obiettivo di Valore Pubblico
Collegamento con gli SDG's Agenda 2030	Collegamento con uno o più Goal dell'Agenda ONU 2030

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		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Valutazione a.p.	Valutazione a.p.+δ
Competenza 2		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Valutazione a.p.	Valutazione a.p.+ δ
Competenza 3		Frequenza e Qualità	media "frequenza" + "qualità"	Valutazione a.p.	Valutazione a.p.+ δ

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 da ☐ Valutato ☐ 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 da ☐ Valutato ☐ 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 da ☐ Valutato ☐ 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**

Area	Competenza	Livello	Frequenza	Qualità	Punteggio medio	Performance di comportamento
				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 di 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 t^0	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 T^1	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

Agenzia Spaziale Italiana

Strumenti a supporto della misurazione e valutazione della performance individuale



Allegato 5 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
(ND-UCG-2023-002)

Premessa all'edizione 2023

A fronte di una sostanziale conferma della prima parte del documento, e quindi del processo che vede come tappe fondamentali i colloqui di assegnazione, monitoraggio e restituzione della valutazione, il presente aggiornamento vede un totale rinnovamento del Dizionario delle competenze.
Accogliendo l'intenzione espressa dalla normativa di assicurare omogeneità tra le Pubbliche Amministrazioni orientando i sistemi organizzativi verso modelli di competenze omogenei, sono state integralmente riportate le competenze declinate nel "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni" elaborato da SNA e approvato con DM del 28/06/2023, e sono state integrate le 6 competenze considerate più rilevanti (cd competenze *core*) tra quelle presenti nel "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" elaborato dalla SNA e approvato con DM del 28/09/2022.
Viene inoltre sostanzialmente confermata l'impostazione delle Schede Obiettivi (all. 6), strumento introdotto con l'aggiornamento 2022 al Sistema.

Sommario

1. Introduzione 4

2. L'importanza del colloquio 4

3. Ancora qualche suggerimento 6

4. Focus sulla valutazione 7

5. Il Dizionario delle competenze 9

6. CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO 10

6.1. CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO 10
6.2. SOLUZIONE DEI PROBLEMI 11
6.3. CONSAPEVOLEZZA DIGITALE 12
6.4. ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO 13

7. INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO 14

7.1. COMUNICAZIONE 14
7.2. COLLABORAZIONE 15
7.3. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO 16
7.4. GESTIONE DELLE EMOZIONI 17

8. REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO 18

8.1. AFFIDABILITÀ 18
8.2. ACCURATEZZA 19
8.3. INIZIATIVA 20
8.4. ORIENTAMENTO AL RISULTATO 21

9. GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE 22

9.1. GESTIONE DEI PROCESSI 22
9.2. GUIDA DEL GRUPPO 23
9.3. SVILUPPO DEI COLLABORATORI 24
9.4. OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE 25

10. DIRIGENZA – AREA COGNITIVA 26

10.1. SOLUZIONE DEI PROBLEMI 26

11. DIRIGENZA – AREA MANAGERIALE 26

11.1. GESTIONE DEI PROCESSI 26
11.2. SVILUPPO DEI COLLABORATORI 26

12. DIRIGENZA – AREA REALIZZATIVA 27

12.1. DECISIONE RESPONSABILE 27

13. DIRIGENZA – AREA RELAZIONALE 27

13.1. GESTIONE RELAZIONI INTERNE/ESTERNE 27

14. DIRIGENZA – AREA SELF MANAGEMENT 27

14.1. TENUTA EMOTIVA 27

15. ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE 28

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 evitarli[1].
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,
- predisporsi 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 della 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 i 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.
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, 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.

Le competenze riportate nei paragrafi da 6 a 9 sono integralmente tratte dal "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni" elaborato da SNA e approvato con DM del 28/06/2023.
Il Framework è composto da 16 Competenze traversali articolate in 4 Aree[2] proprie dei pubblici dipendenti; i tre livelli di articolazione degli indicatori comportamentali si riferiscono a diversi livelli di complessità e di autonomia, riconducibili alla declaratoria di cui al DPR 12 febbraio 1991, n. 171, all. 1 - Profili professionali.
Le competenze riportate nei paragrafi da 10 a 14 derivano invece dal "Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana" elaborato dalla SNA e approvato con DM del 28/09/2022. Il modello individua 15 competenze articolate in cinque aree, ma in questo dizionario sono riportate, al momento, solo le 6 considerate più rilevanti (cd competenze *core*), riservandoci una integrazione in un futuro aggiornamento.
Al paragrafo 15, infine, si trova la scheda che dettaglia le modalità di attribuzione dei punteggi per la valutazione, secondo la metodologia che prevede l'assegnazione di un numero massimo di 3 competenze appartenenti ad aree diverse. Per ciascuna competenza verrà individuato e assegnato un livello di maturità del comportamento, 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. I comportamenti assegnati verranno poi valutati in base alla "frequenza" e alla "qualità" con la quale vengono agiti 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.

[2] Le competenze relative all'Area "**Gestire le risorse pubbliche**", come suggerito dalla SNA, trovano applicazione esclusivamente con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc.).

6. CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO

6.1. CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO

Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa • Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti • Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento • Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure
Livello 2	• Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso • È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri • Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche • Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
Livello 3	• Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione • Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi • Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati • Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

Fonte: elaborazione SNA 2023

6.2. SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione
Livello 2	• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
Livello 3	• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento

Fonte: elaborazione SNA 2023

6.3. CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario
Livello 2	• Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore • Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore • Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) • Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
Livello 3	• Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni • Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete • Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse • Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

Fonte: elaborazione SNA 2023

6.4. ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale • Accetta i *feedback* per correggere eventuali errori • Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo • Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
Livello 2	• Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo • Accoglie positivamente i *feedback* per avere un ritorno sul proprio operato • Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove • Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
Livello 3	• Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri • Ricerca attivamente i *feedback* in un'ottica di miglioramento continuo • Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze • Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera

Fonte: elaborazione SNA 2023

7. INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO

7.1. COMUNICAZIONE

Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Si esprime in modo chiaro e lineare • Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori • Pone domande di chiarimento quando necessario • Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
Livello 2	• Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo • Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento • Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto • Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro *feedback*
Livello 3	• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile • Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni • Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione • Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti

Fonte: elaborazione SNA 2023

7.2. COLLABORAZIONE

Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Fornisce un contributo al lavoro comune • Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi • Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili • Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
Livello 2	• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso • Riconosce le competenze dei colleghi • Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo • Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
Livello 3	• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi • Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune • Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise • Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista

Fonte: elaborazione SNA 2023

7.3. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni • Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio • Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti • In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
Livello 2	• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti • Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti • Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente • Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
Livello 3	• Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione • Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente • Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente • Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

Fonte: elaborazione SNA 2023

7.4. GESTIONE DELLE EMOZIONI

Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Riconosce i propri stati emotivi • Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative • Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto • Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
Livello 2	• Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni • Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni • Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative • Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
Livello 3	• Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività • Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità • Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress • Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo

Fonte: elaborazione SNA 2023

8. REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

8.1. AFFIDABILITÀ

Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute • Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi • Rispetta le consegne e le scadenze
Livello 2	• Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione • Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti • Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
Livello 3	• Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri • Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori • Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori • Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

Fonte: elaborazione SNA 2023

8.2. ACCURATEZZA

Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati • Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato • Verifica il proprio lavoro, se sollecitato • Produce output completi e precisi
Livello 2	• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività • Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti • Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro • Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
Livello 3	• Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti • Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio • Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore • Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

Fonte: elaborazione SNA 2023

8.3. INIZIATIVA

Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni • Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività • Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività • Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
Livello 2	• Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo • Accoglie positivamente incarichi impegnativi • Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza • Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
Livello 3	• Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili • Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi • Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza • Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri

Fonte: elaborazione SNA 2023

8.4. ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza • Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati • Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà • Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
Livello 2	• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario • Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato • Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
Livello 3	• Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione • Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente • A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato • Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Fonte: elaborazione SNA 2023

9. GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE

9.1. GESTIONE DEI PROCESSI

Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo • Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere • Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito • Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
Livello 2	• Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve- medio periodo • Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere • Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura • Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
Livello 3	• Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio- lungo periodo • Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto • Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto • Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità

Fonte: elaborazione SNA 2023

9.2. GUIDA DEL GRUPPO

Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio • Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere • Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro • È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni
Livello 2	• Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere • Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo • Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo • Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
Livello 3	• Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura • Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza • Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra • Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo

Fonte: elaborazione SNA 2023

9.3. SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori • Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto • Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi • Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale
Livello 2	• Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori • Fornisce *feedback* chiari e puntuali sulle attività svolte • Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze • Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
Livello 3	• Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza • Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo *feedback* puntuali e costruttivi • Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori • Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio

Fonte: elaborazione SNA 2023

9.4. OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	• Si preoccupa di evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione • Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione • Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione • Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione
Livello 2	• È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate
Livello 3	• Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

Fonte: elaborazione SNA 2023

10. DIRIGENZA – AREA COGNITIVA

10.1. SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento

Indicatori	• Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire • Individua collegamenti e analogie per comprendere le cause del problema, distinguendo gli elementi centrali da quelli secondari • Formula diverse soluzioni possibili in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli e opportunità, costi e benefici • Esprime tempestività nella risoluzione dei problemi critici.

11. DIRIGENZA – AREA MANAGERIALE

11.1. GESTIONE DEI PROCESSI

Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire

Indicatori	• Monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere • Valuta il processo e il risultato, individuando errori, per attivare azioni correttive e successi da valorizzare e standardizzare • Opera costantemente in un'ottica di processo considerando gli effetti a valle del proprio lavoro • Programma frequenti momenti di monitoraggio e verifica con i suoi collaboratori

11.2. SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa

Indicatori	• Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali • Fornisce feedback sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi • Stimola nei propri collaboratori e interlocutori comportamenti "fuori schema" per la risoluzione di problematiche. • Valorizza i collaboratori in un'ottica di potenziamento, attivando motivazione e voglia di fare

12.DIRIGENZA – AREA REALIZZATIVA

12.1. DECISIONE RESPONSABILE

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).

Indicatori	• Cambia il proprio approccio di lavoro in favore di uno più appropriato come risposta a un radicale cambiamento in una situazione o a mutevoli circostanze • Applica in modo flessibile regole o procedure, ma senza superarne i vincoli, per realizzare gli obiettivi aziendali • Presidia tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità • Anticipa e gestisce situazioni ed eventi reagendo attivamente anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento.

13.DIRIGENZA – AREA RELAZIONALE

13.1. GESTIONE RELAZIONI INTERNE/ESTERNE

Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.

Indicatori	• Instaura, sviluppa e gestisce rapporti interpersonali basati su rispetto e correttezza • Adatta la propria comunicazione esprimendo contenuti anche complessi con chiarezza e linearità • Riconosce le emozioni altrui regolando adeguatamente il proprio comportamento • È in grado di far sentire a proprio agio i suoi interlocutori

14.DIRIGENZA – AREA SELF MANAGEMENT

14.1. TENUTA EMOTIVA

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità

Indicatori	• Anche in situazioni di urgenza riesce a coordinare i suoi collaboratori indirizzandoli verso il risultato finale • Gestisce con razionalità e atteggiamento costruttivo i momenti di forte stress o carichi emotivi • Affronta situazioni conflittuali con lucidità limitandone l'impatto negativo • È consapevole dell'effetto che le proprie emozioni riverberano sui suoi collaboratori

15. 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 15	13,5 14	12,5 13	11,5 12	10,5 11	9,5 10	8,5 9	7,5 8	6,5 7	5,5 6	4,5 5	3,5 4	2,5 3	1,5 2	0.5 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 dei punteggi medi risultanti dalle valutazioni di "frequenza" e di "qualità" per ciascuna delle tre competenze assegnate**

Esempio di calcolo

		frequenza	qualità	Punteggio medio	Performance
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%