



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001

Revisione: B

Data: 20/10/2010

Pag. 1 di 20

Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

	UNITA' / NOME	FIRMA	DATA
PREPARATO	CGE - Santo Darko Grillo	<i>Santo Darko Grillo</i>	20.10.2010
	CGE - Germana Spirito	<i>Germana Spirito</i>	20.10.2010
APPROVATO	DAM - Ugo Sessi	<i>Ugo Sessi</i>	20.10.2010

DATA	Sezione del documento / Motivo della revisione	Revisione
29/07/2010	Emissione formale del documento	A
08/10/2010	Modifica documentazione di riferimento e calendario adempimenti	B

DISTRIBUZIONE DEL DOCUMENTO:

Direttore Generale - Luciano Crisculi

Ispettore Generale - Carlo Bonifazi

Direttore Organizzazione - Guido Rossetti

Direttore Tecnico - Mario Cosmo

COSMO-SkyMed - Arnaldo Capuzi



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 2 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

INDICE

1.SCOPO	4
2.AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3.DOCUMENTI APPLICABILI.....	4
4.LA FASE DI IMPOSTAZIONE	4
4.1.L'influenza della struttura organizzativa	4
4.2. La struttura organizzativa dell'Agenzia Spaziale Italiana	4
La struttura organizzativa dell'Agenzia si articola in:.....	4
5. DAL CONTROLLO STRATEGICO AL CONTROLLO DI GESTIONE: I LIVELLI DEL CONTROLLO	6
5.1. Controllo strategico: Presidente/CdA ↔ Direttore Generale.....	6
5.2. Controllo di gestione di primo livello: Direttore Generale ↔ Responsabili Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello.....	6
Considerato che , alla luce del vigente statuto, il Direttore generale:	6
5.3. Controllo di gestione di secondo livello: Responsabili Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di primo livello ↔ Responsabili di unità organizzative di secondo livello.....	7
5.4. Controllo di gestione di terzo livello: Responsabili di unità organizzative di secondo livello ↔ Responsabili degli Uffici /Funzioni/Progetti	7
6. LE LINEE DI FLUSSO DEGLI OBIETTIVI	7
6.1. Il primo punto di snodo: il Direttore Generale	8
6.2. Il secondo punto di snodo: Responsabili delle Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello.	8
6.3. Il terzo punto di snodo: Responsabili delle Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di secondo livello.	8
6.4. I collegamenti fra i punti di snodo.....	9
7.LE LINEE DI FLUSSO DEI RISULTATI.....	9
8.STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE.....	9
8.1. La contabilità economica analitica	10
8.2. I sistemi alimentanti.....	11



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 3 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

8.3. La piattaforma tecnologica	11
9. FASE DI PREDISPOSIZIONE	12
9.1. L'Unità responsabile del controllo di gestione	12
9.2. Le unità organizzative a livello delle quali misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa	13
9.3. Obiettivi	14
9.4. Prodotti e finalità dell'azione amministrativa	14
9.4.1. Le missioni dell'Agenzia	15
9.4.2. La disaggregazione delle missioni in servizi, attività e prodotti	15
9.4.3. La riaggregazione, per unità organizzativa, delle missioni, dei servizi, delle attività e dei prodotti	15
9.4.4. L'individuazione del flusso degli obiettivi e del flusso dei risultati	15
10. LE MODALITÀ DI RILEVAZIONE DEI COSTI, DI RIPARTIZIONE DEI COSTI TRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE, DI INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER CUI I COSTI SONO SOSTENUTI	16
10.1. Le modalità di rilevazione delle informazioni	16
10.2. Le modalità di rilevazione dei costi	16
10.3. Le modalità di ripartizione dei costi tra le unità organizzative	16
10.4. Le modalità di individuazione dei costi sostenuti per il raggiungimento degli obiettivi	16
11. GLI INDICATORI SPECIFICI PER MISURARE EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.	17
11.1. Gli indicatori di prodotto	17
11.2. L'attribuzione delle risorse umane e dei relativi costi ad ogni prodotto di ciascuna attività monitorata	17
11.3. Gli indicatori di efficienza tecnica o di produttività	18
11.4. Gli indicatori di efficienza economica o di economicità	18
11.5. Gli indicatori di efficacia	18
12. I DESTINATARI DELLE INFORMAZIONI, LA FREQUENZA DELLE RILEVAZIONI E LA REPORTISTICA	19
12.1. I destinatari delle informazioni	19
12.2. La frequenza delle rilevazioni	20
12.3. Reportistica	20



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 4 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

1.SCOPO

Il presente documento ha lo scopo di definire il modello operativo per il controllo di gestione dell'Agenzia Spaziale Italiana. Il modello descrive la metodologia ed i flussi operativi per la diffusione di una nuova "cultura organizzativa e di controllo" sempre più orientata verso la produzione di risultati misurabili, valutabili, trasparenti, coerenti con gli obiettivi ed i controlli strategici.

Di seguito vengono identificati gli elementi essenziali al funzionamento del sistema di Controllo di gestione: obiettivi, dimensioni di analisi, oggetti, soggetti, processi e strumenti.

Il sistema di controllo di gestione fa perno sulla capacità dell'ente di far proprio il principio della "Responsabilità condivisa" che implica la definizione di obiettivi chiari e misurabili a tutti i livelli.

2.AMBITO DI APPLICAZIONE

Il documento si applica nella fase di implementazione del controllo di gestione in ASI e nelle successive sue evoluzioni e/o aggiornamenti.

3.DOCUMENTI APPLICABILI

- Statuto dell'Agenzia Versione 9 – 7 luglio 2010;
- Regolamento di organizzazione e funzionamento (di seguito ROF) vigente per l'ASI (Delibera n. 34 del 30/03/2010);
- Regolamento di amministrazione contabilità e finanza (di seguito RACF) vigente per l'ASI;
- Macro-organizzazione - delibera Ufficio Commissariale n.78 del 23 luglio 2009;
- Decreto Legislativo n. 286 del 30 luglio 1999;
- Decreto legislativo n.150 del 27 ottobre 2009;
- Legge n. 196 del 31 dicembre 2009.

4.LA FASE DI IMPOSTAZIONE

4.1.L'influenza della struttura organizzativa

L'attività di impostazione di un sistema di controllo di gestione è profondamente condizionata dalla struttura organizzativa dell'ente nel quale il sistema va introdotto.

La struttura organizzativa, infatti, individua i centri di responsabilità a tutti i livelli e ne descrive competenze ed interrelazioni costituendo una fonte di informazione imprescindibile per localizzare le attività, i prodotti rilevanti ed i relativi indicatori, nonché le linee di flusso degli *input top-down* e degli *output bottom-up*.

E' vero anche che il sistema di controllo di gestione è in grado di porre in rilievo le criticità della struttura organizzativa al quale è applicato e di suggerire le modifiche più opportune.

4.2. La struttura organizzativa dell'Agenzia Spaziale Italiana

La deliberazione n.78 del 23 luglio 2009 del Commissario Straordinario, nelle funzioni di Consiglio di amministrazione, così come revisionata dal Consiglio di amministrazione in data 30 marzo 2010, con deliberazione n.34, prevede, essenzialmente, l'architettura generale della struttura organizzativa, di *staff* e operativa, nonché le specifiche funzioni, le responsabilità primarie ed i criteri generali dei flussi decisionali e dei processi interni.

La struttura organizzativa dell'Agenzia si articola in:

- a) Unità organizzative afferenti al Presidente, di cui all'art. 13 del ROF;



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 5 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

b) Unità organizzative afferenti al Direttore Generale, di cui all'art. 14 del ROF.

a) Unità afferenti al Presidente

Il Presidente, per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali, si avvale, oltre che della propria Segreteria - SPR, di Unità organizzative tecnico-amministrative che non si configurano come uffici di diretta collaborazione, ma che rispondono, come le altre strutture dell'ASI, al Direttore Generale e che sono così articolate:

- **Rapporti Istituzionali - RIS**
- **Ispettorato Generale - ISP**
- **Supporto Organi e Aspetti Societari - SAS**
- **Relazioni Esterne - RES**
- **Rapporti nazionali ed internazionali - RNI**
- **Sicurezza - SIC**

b) Unità afferenti al Direttore Generale

Il Direttore Generale, per l'assolvimento dei propri compiti istituzionali, oltre che della propria Segreteria - SDG, si avvale di Unità organizzative tecniche e amministrative aventi funzioni gestionali permanenti, così articolate:

1. Unità organizzative di supporto della Direzione Generale:

- **Coordinamento amministrativo - CAM**
- **Prevenzione e Protezione - PRP**
- **Pianificazione investimenti e finanza - PIF**
- **Legale e contenzioso - LCO**
- **Ufficio relazioni con il pubblico - URP**
- **Gestione basi - GBA**

2. Settori Tecnici, composti da due Unità tecniche di primo livello:

- Direzione TECNICA - DTE, articolata nelle seguenti **Unità organizzative di secondo livello:**

- **Qualità - QTA**
- **Sviluppi Tecnologici - STE**
- **Osservazione della Terra - OST**
- **Lanciatori e Trasporto Spaziale - LTS**
- **Esplorazione Osservazione dell'Universo - EOS**
- **Navigazione - NAV**
- **Telecomunicazioni e Applicazioni Integrate - TLC**
- **Microgravità - MIC**

- Direzione COSMO-SKYMED - SKY, articolata nelle seguenti **Unità organizzative di secondo livello:**

- **Programmi e Cooperazione - PCO**
- **Ingegneria e MCO - IMC**
- **Gestione utilizzo civile - GUC**
- **CIDOT - CDT**

3. due Unità organizzative di primo livello:

- una Direzione AMMINISTRAZIONE - DAM, articolata nelle seguenti **Unità organizzative di secondo livello:**

- **Controllo di gestione - CGE**
- **Contratti - CTR**



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 6 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

o **Contabilità e Bilancio - CBI**

- una **Direzione ORGANIZZAZIONE - DOR**, articolata nelle seguenti **Unità organizzative di secondo livello**:

o **Risorse Umane - RUM**

o **Logistica - LOG**

o **Documentazione e Archiviazione – DOC**

Le Unità organizzative di secondo livello, a loro volta, possono articolarsi in Unità organizzative di terzo livello (Uffici/Funzioni).

5. DAL CONTROLLO STRATEGICO AL CONTROLLO DI GESTIONE: I LIVELLI DEL CONTROLLO

Nell'attuale quadro normativo ed organizzativo, possono individuarsi due livelli di controllo: uno nell'ambito del controllo strategico ed il secondo nell'ambito del controllo di gestione che si articola a sua volta in tanti livelli quanti sono quelli previsti dalla struttura organizzativa (dalla Direzione Generale agli Uffici, laddove previsti).

5.1. Controllo strategico: Presidente/CdA ↔ Direttore Generale

Il controllo strategico ha inizio, rispettivamente, con:

- l'approvazione del Piano Triennale di attività, così come deliberato da parte dell'Organo di vertice dell'Agenzia (**"Deliberazione di approvazione della proposta di PTA"** da parte del CdA);
- l'emanazione delle **"Direttive generali contenenti gli indirizzi strategici"** che il Direttore Generale deve seguire nella predisposizione sia del Piano Triennale della Performance e della Relazione a detto piano, sia del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità nonché degli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso;
- l'emanazione della **"Direttiva di definizione degli obiettivi individuali annuali"**, di cui agli artt. 5 e 9 del D.Lgs. 150/2009, che dovranno essere **assegnati al Direttore Generale** ed ai **Dirigenti apicali** affinché detti obiettivi vengano inclusi nella proposta di Piano triennale della Performance di cui di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) del D. Lgs 150/2009;

e si attua con le conseguenti attività ad opera dell'Organismo Indipendente di Valutazione, a seguito della **"Deliberazione di approvazione del Piano triennale della Performance e del Programma triennale per la trasparenza"**.

5.2. Controllo di gestione di primo livello: Direttore Generale ↔ Responsabili Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello

Considerato che, alla luce del vigente statuto, il Direttore generale:

- a) **definisce** gli obiettivi individuali* annuali assegnati ai **dirigenti**, da includere nella proposta di Piano triennale della Performance;
- b) **approva** i progetti d'Unità di ciascuna Direzione;
- c) **predispone**, sulla base delle linee guida deliberate dal Consiglio di amministrazione, il Piano della performance che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori con la relativa Relazione;
- d) **predispone** il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità nonché gli eventuali aggiornamenti annuali dello stesso,

il controllo di gestione di primo livello si attiva con l'emanazione delle previste direttive attraverso il **"Decreto di assegnazione degli obiettivi"** in ossequio ai requisiti di coerenza esterna (Documento di visione strategica decennale - DVS/PTA) ed interna (programmazione operativa - PTA/Progetti d'Unità).

*qualora l'ultima versione dello statuto non preveda l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti apicali da parte del CDA



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 7 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

5.3. Controllo di gestione di secondo livello: Responsabili Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di primo livello ↔ Responsabili di unità organizzative di secondo livello

Il controllo di gestione di secondo livello si attiva con l'emanazione, da parte dei Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di primo livello*, delle "**Determine dirigenziali di assegnazione degli obiettivi**" che, come gli analoghi documenti delle fasi precedenti, rispondono ai requisiti di coerenza esterna ed interna.

5.4. Controllo di gestione di terzo livello: Responsabili di unità organizzative di secondo livello ↔ Responsabili degli Uffici /Funzioni/Progetti

Il controllo di gestione di terzo livello si attiva con l'emanazione, da parte dei Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di secondo livello*, delle "**Disposizioni di assegnazione degli obiettivi**" che, come gli analoghi documenti delle fasi precedenti, rispondono ai requisiti di coerenza esterna ed interna.

Nella seguente tabella vengono riepilogate le scadenze per ogni "livello di controllo":

Livello di controllo	Titolare	Tipologia Documento	Destinatari	Scadenza
Controllo strategico	Presidente/CdA	Deliberazione di approvazione della proposta di PTA	Direzione generale	30 giugno
Controllo strategico	Presidente/CdA	Direttive generali contenenti gli indirizzi strategici per il Piano delle Performance e per il Piano della Trasparenza	Direttore Generale	31 luglio
Controllo strategico	Presidente/CdA	Direttiva di definizione degli obiettivi individuali annuali al DG e dirigenti apicali	Direttore Generale	31 luglio
Controllo strategico	Presidente/CdA	Deliberazione di approvazione del Piano triennale della Performance e del Programma triennale per la trasparenza	Direzione generale	15 dicembre
Controllo di gestione di I livello	Direttore generale	Definizione obiettivi ai dirigenti	Dirigenti unità I livello	15 settembre
Controllo di gestione di I livello	Direttore generale	Approvazione dei progetti d'Unità	Dirigenti unità I livello e Responsabili unità II livello	10 ottobre
Controllo di gestione di I livello	Direttore generale	Piano delle performance e della trasparenza	Organo politico/OIV	30 novembre
Controllo di gestione di I livello	Direttore generale	Decreto di assegnazione degli obiettivi	Dirigenti unità I livello	31 dicembre
Controllo di gestione di II livello	Responsabili I liv	Determine dirigenziali di assegnazione degli obiettivi	Responsabili unità II livello	15 gennaio
Controllo di gestione di III livello	Responsabili II liv	Disposizioni di assegnazione degli obiettivi	Responsabili unità III livello	31 gennaio

6. LE LINEE DI FLUSSO DEGLI OBIETTIVI

Nell'attraversare in fase discendente i livelli del controllo, gli obiettivi contenuti nelle **Deliberazioni/Direttive di cui al § 5.1**, vengono indirizzati, seguendo i canali gerarchici, verso le strutture organizzative di primo, secondo e terzo livello competenti per materia.

A tal fine occorre individuare:

- i punti di snodo in cui, ai diversi livelli del controllo, vengono disaggregati gli obiettivi;



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 8 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

- i collegamenti fra i punti di snodo attraverso cui fluiscono gli obiettivi disaggregati.

Le linee di flusso degli obiettivi coincidono con i canali gerarchici che collegano i punti di snodo.

Il flusso degli **obiettivi** è regolato da una serie di documenti, concordati dai titolari dei punti di snodo, attraverso i quali:

- le *priorità politiche* (*Documento di visione strategica decennale - DVS*) vengono tradotte in **obiettivi strategici** (*PTA*) dell'azione amministrativa e della gestione;
- gli *obiettivi strategici* (*PTA*) vengono a loro volta articolati in **obiettivi operativi**, assegnati a insiemi di strutture (Unità di primo livello) o a singole strutture (supporto);
- gli *obiettivi operativi* danno luogo a **determine/disposizioni di assegnazione di obiettivi operativi** che indicano i risultati attesi, i soggetti coinvolti, i tempi di completamento previsti, le principali attività pianificate, gli indicatori adottati per la misurazione del conseguimento degli obiettivi e le risorse da impiegare.

6.1. Il primo punto di snodo: il Direttore Generale

Titolare del controllo di gestione di **primo** livello, il *Direttore Generale*, nell'impostare il **Decreto di assegnazione degli obiettivi**:

- assorbe, per le materie di competenza, i contenuti del Piano Triennale delle Attività;
- aggiunge gli ulteriori obiettivi "istituzionali e/o di funzionamento", connessi alla tipicità delle strutture e descritti nel Progetto d'Unità;
- definisce gli obiettivi dei Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello*, identificando i principali risultati da realizzare;
- definisce gli obiettivi dei Responsabili delle *Unità organizzative di supporto della Direzione Generale* nonché di quelle Unità afferenti alla Presidenza, ma rispondenti al Direttore Generale, identificando i principali risultati da realizzare.

6.2. Il secondo punto di snodo: Responsabili delle Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello.

Titolari del controllo di gestione di **secondo** livello, i Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di primo livello* nell'impostare le proprie **Determine dirigenziali di assegnazione degli obiettivi** tengono conto:

- degli obiettivi contenuti nel **Decreto di assegnazione degli obiettivi** del Direttore Generale o del CDA;
- degli ulteriori obiettivi "istituzionali e/o di funzionamento", connessi alla tipicità della struttura

e definiscono gli obiettivi dei Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di secondo livello*, identificando i principali risultati da realizzare;

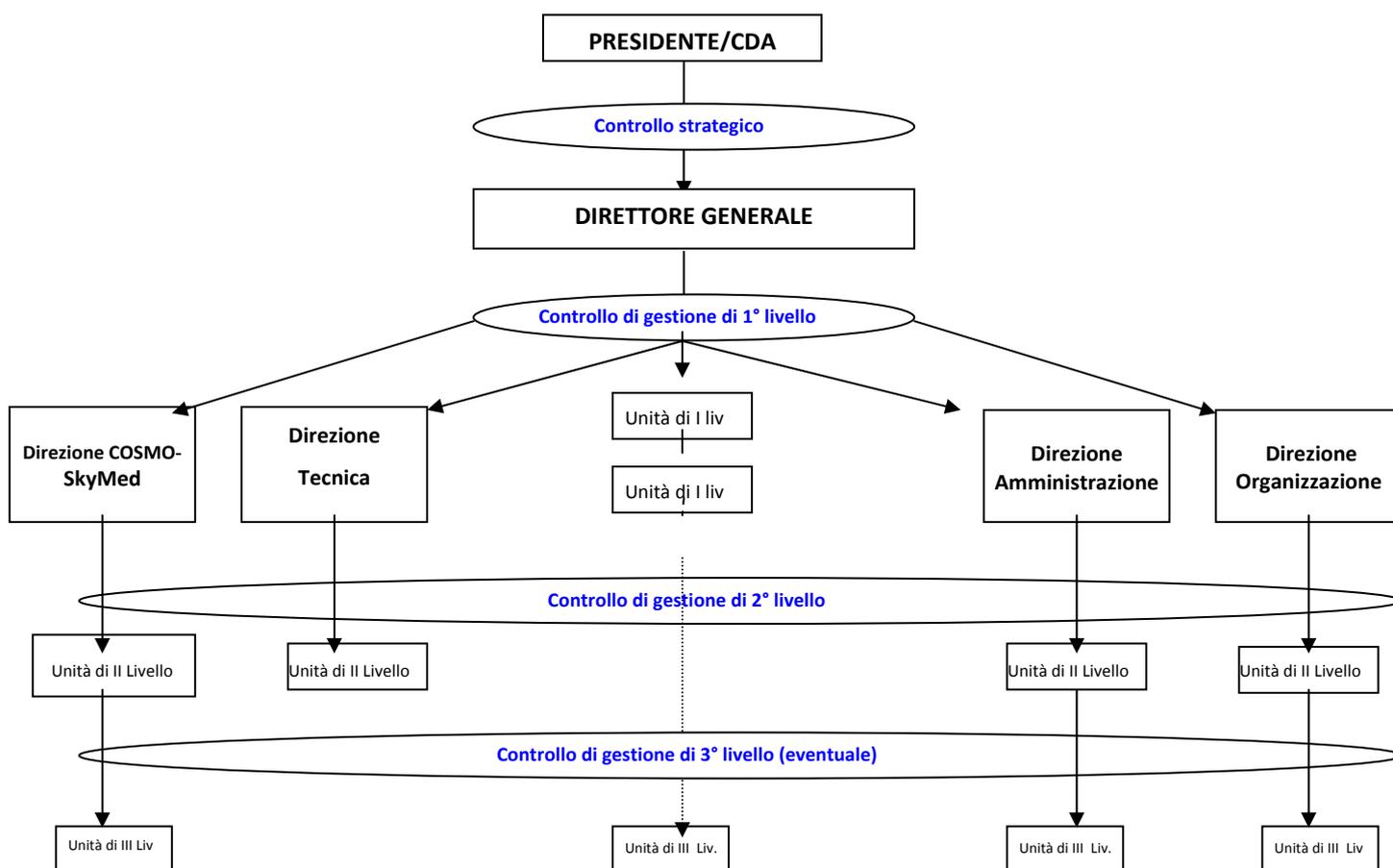
6.3. Il terzo punto di snodo: Responsabili delle Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di secondo livello.

Titolari del controllo di gestione di **terzo** livello, i Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed Amministrative di secondo livello* nell'impostare le proprie **Disposizioni di assegnazione degli obiettivi** tengono conto:

- degli obiettivi contenuti nella **Determine dirigenziali di assegnazione degli obiettivi** dei Responsabili delle *Unità Organizzative Tecniche ed amministrative di primo livello*;
- degli ulteriori obiettivi "istituzionali e/o di funzionamento", connessi alla tipicità della struttura e definiscono gli obiettivi dei *Responsabili degli Uffici /Funzioni/Progetti*, identificando i principali risultati da realizzare.

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

6.4. I collegamenti fra i punti di snodo



7.LE LINEE DI FLUSSO DEI RISULTATI

Le linee di flusso dei **risultati** coincidono con le linee di flusso degli **obiettivi**.

Il flusso dei risultati ha verso opposto rispetto al flusso degli obiettivi: i risultati risalgono, lungo i canali gerarchici, verso i punti di snodo, nei quali confluiscono, per uscirne secondo nuovi stati di aggregazione, funzionali alle necessità di controllo dei punti di snodo immediatamente superiori.

8.STRUMENTI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

La possibilità di implementare un efficace sistema di controllo dipende, ovviamente, non solo dal sistema in quanto tale, ma anche e soprattutto, dall'esistenza sia di elementi organizzativi, quali il *management* – incaricato di promuovere e supportare il cambiamento – che di una nuova cultura organizzativa del personale che dovrà necessariamente fare proprio un nuovo modo di lavorare, maggiormente partecipativo e finalizzato al miglioramento continuo dei servizi.



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 10 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

Alla luce di quanto sopra, occorre anche dotarsi di adeguati strumenti di supporto e di analisi, come quelli di cui ai paragrafi successivi, che consentano l'effettiva acquisizione, valutazione e rappresentazione dei dati raccolti attraverso il sistema di controllo.

8.1. La contabilità economica analitica

Il primo degli strumenti (*cf.* art.20 – RACF) cui sopra si faceva riferimento è il sistema unico di contabilità analitica per centri di costo che consente:

- di determinare il costo delle funzioni, dei servizi e delle attività prodotte;
- di raffrontare le risorse impiegate (umane, finanziarie e strumentali) con i risultati conseguiti dalle singole strutture organizzative;

Esso si basa sul principio della *competenza economica*: ad ogni fatto amministrativo deve essere associato il relativo **costo** (definito come valore delle risorse impiegate per realizzarlo) indipendentemente dalla **spesa** (definita come esborso sostenuto per l'acquisizione delle risorse stesse). I tre elementi cardine della contabilità analitica sono descritti di seguito:

Il **centro di costo** è la struttura amministrativa alla quale deve essere imputato il complesso dei costi sostenuti per la produzione dei servizi svolti. Risponde alla domanda **“Chi è responsabile dell'azione”**.

L'attribuzione del costo di ciascuna risorsa utilizzata all'unità organizzativa che la gestisce operativamente permette di collegare l'impiego delle risorse stesse agli obiettivi assegnati alla medesima struttura organizzativa. Ciò rende possibile una lettura dei costi sostenuti secondo l'articolazione della **struttura organizzativa** considerata, vista come **sistema dei centri di costo**.

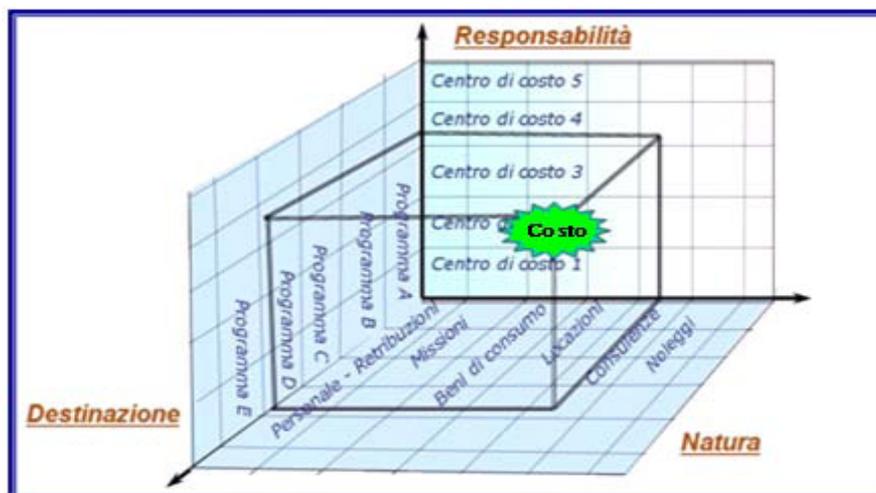
Il **sistema dei servizi** è costituito dall'insieme delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi: attraverso l'identificazione e la valorizzazione delle risorse impiegate si perviene all'espressione dei **costi dell'obiettivo**.

Parallelamente alla logica per responsabilità (centri di costo), si possono valutare i costi in un'ottica di **finalità**: per erogare i servizi che perseguono le finalità stabilite è necessario utilizzare risorse (umane, finanziarie, strumentali) che, espresse in termini economici, forniscono una valorizzazione del **costo legato al raggiungimento di un obiettivo**. Per la costruzione di un legame fra risorse ed obiettivi è necessario considerare le attività svolte nell'ambito dell'Agenzia e collegarle al fine per il quale sono effettuate. E' così possibile quantificare il costo delle risorse destinate alle diverse finalità perseguite ed effettuare **valutazioni circa l'efficacia e l'efficienza della gestione**.

Il **piano dei conti** è lo strumento che permette di gestire le informazioni sulle risorse acquisite e impiegate, classificandole **per natura** (personale, energia, materiali di consumo,...). Costituisce un criterio di rappresentazione dei costi secondo le caratteristiche fisiche ed economiche delle risorse a cui essi sono collegati, al fine di analizzare il costo di un obiettivo anche dal punto della sua composizione.

Ciascuna voce del piano dei conti corrisponde, in pratica, ad un archivio in cui vengono accumulati i costi della risorsa corrispondente in un dato periodo di tempo. Il piano dei conti è strutturato su tre livelli di dettaglio, potendo essere ulteriormente sviluppato secondo le esigenze del controllo interno.

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA



Il sistema di controllo di gestione si alimenta dei risultati della contabilità analitica, quindi si prevede di porre in essere collegamenti stabili ed efficaci col sistema di contabilità economica analitica ai vari livelli del controllo.

8.2. I sistemi alimentanti

Il sistema di controllo di gestione deve essere in grado di connettersi e di scambiare dati con i sistemi automatizzati e con talune procedure manuali della struttura organizzativa sottoposta a controllo.

L'articolo 9 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, individua, in particolare:

- sistemi e procedure relativi alla rendicontazione contabile della singola amministrazione;
- sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività-presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità);
- sistemi e procedure relativi al fabbisogno ed al dimensionamento del personale;
- sistemi e procedure relativi alla rilevazione delle attività svolte per la realizzazione degli scopi istituzionali (erogazione prodotti/servizi, sviluppo procedure amministrative) e dei relativi effetti;
- sistemi e procedure relativi all'analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi) dell'amministrazione;
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Nella fase di impostazione del sistema di controllo di gestione dell'Agencia sono stati individuati i sistemi informatici esistenti e i DB ,rilevanti ai fini del sistema di controllo e di seguito riportati:

1. TEAM GOV sistema di contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale;
2. DBA ICC archivio delle istruttorie, dei contratti e dei collaudi;
3. GECO modulo di gestione contratti;
4. LABINF modulo per il trattamento giuridico ed economico del personale ASI.
5. INAZ PAGHE modulo paghe

8.3. La piattaforma tecnologica

Ai sensi dell'articolo 17, comma 1, lettera a), della legge 15 marzo 1997, n. 59, richiamato dall'articolo 9 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, il sistema di controllo di gestione e il sistema di valutazione e controllo strategico delle amministrazioni devono avvalersi di un sistema informativo-statistico unitario, idoneo alla rilevazione di grandezze quantitative a carattere economico-finanziario.



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 12 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

La struttura del sistema informativo-statistico deve essere basata su una banca dati delle informazioni rilevanti ai fini del controllo e sulla predisposizione periodica di una serie di prospetti numerici e grafici di corredo alle analisi periodiche elaborate.

Il sistema informativo – statistico dell’Agenzia sarà strutturato in modo da :

- costituire una struttura di servizio per tutte le articolazioni organizzative dell’Agenzia;
- potersi connettere ai sistemi automatizzati indicati al paragrafo 8.2;
- potersi collegare telematicamente, ove previsto, alla banca dati delle amministrazione pubbliche, così come stabilito dall’art.13 della legge 196/2009 nonché dall’art.80 del RACF.

9. FASE DI PREDISPOSIZIONE

Nella fase di predisposizione del sistema di controllo di gestione sono stati definiti, seguendo l’impostazione dell’articolo 4 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, gli elementi descritti nei seguenti paragrafi.

9.1.L’Unità responsabile del controllo di gestione

Con deliberazione n.78 del 23 luglio 2009 l’Ufficio Commissariale, nelle funzioni di Consiglio di Amministrazione, ha costituito, tra le altre, l’Unità Controllo di Gestione con l’obiettivo specifico di *“gestire le attività proprie del controllo di gestione, assicurando l’efficienza dei processi funzionali interni”*.

Con il Progetto di Unità (prot.PU-CGE-2010-001) del 15 giugno 2010, approvato dal Direttore d’amministrazione in data 24 giugno 2010, rispettivamente, si è provveduto:

- a. all’affidamento della progettazione e dell’esercizio del controllo di gestione all’Unità Controllo di Gestione (CGE);
- b. alla definizione della sua struttura organizzativa attraverso la costituzione dei due diversi Uffici, nei termini sotto riportati:

CGE/1 - Ufficio Coordinamento attività di controllo: *Si occupa della definizione del modello operativo di controllo di gestione e dei successivi aggiornamenti e del coordinamento del monitoraggio delle attività istituzionali con particolare riferimento all’analisi dei risultati della gestione e della relativa reportistica, all’applicazione dei metodi di misurazione e degli standards di produttività. Cura la definizione dei sistemi di indicatori di efficienza, efficacia ed economicità. Sovrintende al mantenimento operativo del tool di business intelligence in uso presso l’Unità.*

CGE/2 - Ufficio Innovazione metodologie ed analisi: *Si occupa dell’individuazione e successiva implementazione di tecniche e metodologie di innovazione gestionale organizzativa mirata al miglioramento sia delle performances dell’Unità di afferenza che dell’efficienza dei processi dell’Agenzia tutta. Cura quindi l’attività di benchmarking intesa come processo comparativo continuo tra le proprie prestazioni e le “best practices” del settore, al fine di apportare un miglioramento continuo all’ente.*

- c. all’individuazione di uno o più **“Referenti per il controllo di gestione”**, presso ciascuna Unità Organizzativa Tecnica ed Amministrativa di primo livello (Direzione Tecnica, COSMO-SkyMed, Direzione Amministrazione, Direzione Organizzazione) nonché presso talune delle Unità organizzative di supporto della Direzione Generale e presso una Unità afferente alla Presidenza ma rispondente al Direttore Generale, secondo i termini riportati di seguito:

Unità organizzative di supporto della Direzione Generale

Pianificazione Investimenti e finanza : n.1 Referente

Gestione Basi: n.1 Referente

Direzione Tecnica

Segreteria Tecnica: n.1 Referente



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 13 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

Direzione COSMO-SkyMed

Segreteria: n.1 Referente

Direzione Amministrazione

Segreteria: n.1 Referente

Direzione Organizzazione

Gestione Risorse Umane: n.1 Referente

Unità organizzativa afferente alla Presidenza ma rispondente al Direttore Generale

Rapporti nazionali ed internazionali - RNI n.1 Referente

9.2. Le unità organizzative a livello delle quali misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa

Nel corso della fase di impostazione, sono stati, inoltre, definiti **tre livelli di controllo di gestione**.

Dalla definizione dei livelli del sistema di controllo di gestione, è conseguita, nella fase di predisposizione, l'individuazione delle unità organizzative a livello delle quali misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.

Sono state così individuate:

- per il **primo livello** del controllo di gestione:

n. 4 Direzioni di primo livello:

1. **Direzione Tecnica - DTE**
2. **Direzione COSMO-SkyMed- SKY**
3. **Direzione Amministrazione - DAM**
4. **Direzione Organizzazione - DOR**

n.6 Unità di supporto alla Direzione Generale:

1. **Gestione Basi - GBA**
2. **Relazioni con il Pubblico - URP**
3. **Prevenzione e protezione - PPR**
4. **Coordinamento amministrativo - CAM**
5. **Legale e contenzioso - LCO**
6. **Pianificazione Investimenti e finanza - PIF**

n.6 Unità afferenti alla Presidenza ma rispondenti al Direttore Generale:

1. **Rapporti Istituzionali – RIS**
2. **Ispettorato Generale - ISP**
3. **Supporto Organi e Aspetti Societari - SAS**
4. **Relazioni Esterne - RES**
5. **Rapporti nazionali ed internazionali - RNI**
6. **Sicurezza - SIC**

- per il **secondo livello** del controllo di gestione, n.18 Unità organizzative di cui, n.12 Unità organizzative tecniche:

1. **Qualità - QTA**
2. **Sviluppi Tecnologici - STE**
3. **Osservazione della Terra - OST**
4. **Lanciatori e Trasporto Spaziale - LTS**
5. **Esplorazione Osservazione dell'Universo - EOS**
6. **Navigazione - NAV**
7. **Telecomunicazioni e Applicazioni Integrate - TLC**
8. **Microgravità - MIC**
9. **Programmi e Cooperazione - PCO**



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 14 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

10. Ingegneria e MCO - IMC

11. Gestione utilizzo civile - GUC

12. CIDOT - CDT

e n.6 Unità organizzative amministrative:

1. Controllo di gestione - CGE

2. Contratti - CTR

3. Contabilità e Bilancio - CBI

4. Risorse Umane - RUM

5. Logistica - LOG

6. Documentazione e Archiviazione – DOC

Si opererà anche a livello di **unità organizzative di terzo livello** (Uffici/Funzioni) laddove esistenti.

I soggetti responsabili del conseguimento degli obiettivi sono stati individuati nei **34** Responsabili delle unità organizzative di primo e secondo livello delle quali si è deciso di misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.

9.3. Obiettivi

In stretta coerenza con i risultati della fase di impostazione, gli obiettivi gestionali dell'Agenzia sono determinati nell'insieme costituito:

1. dagli obiettivi derivanti dai compiti istituzionali (**Mission e Piano Triennale delle Attività**);
2. dagli eventuali ulteriori obiettivi "istituzionali e/o di funzionamento", connessi alla tipicità delle diverse strutture (**Declaratoria della Macro-organizzazione dell'Agenzia Spaziale Italiana e Progetti d'Unità**);
3. dagli **obiettivi individuali** annuali, di cui agli artt. 5 e 9 del D.Lgs.150/2009 assegnati ai Responsabili.

Il punto di partenza nella definizione degli obiettivi è la **Mission** generale dell'Agenzia (di cui all'art.1 dello Statuto) che attribuisce alla medesima il "compito di promuovere, sviluppare e diffondere, con il ruolo di agenzia, la ricerca scientifica e tecnologica applicata al campo spaziale e aerospaziale e lo sviluppo di servizi innovativi, perseguendo obiettivi di eccellenza, coordinando e gestendo i progetti nazionali e la partecipazione italiana a progetti europei ed internazionali, nel quadro del coordinamento delle relazioni internazionali assicurato dal Ministero degli Affari Esteri, avendo attenzione al mantenimento della competitività del comparto industriale italiano".

9.4. Prodotti e finalità dell'azione amministrativa

Per assicurare la massima coerenza fra tutti i livelli del controllo e fra essi ed il sistema di contabilità analitica per centri di costo il modello prevede:

1. l'individuazione delle missioni dell'Agenzia, riferendole ai corrispondenti centri di responsabilità e di costo;
2. la determinazione, per ciascuna missione, dei servizi erogati da ciascuna unità organizzativa, le corrispondenti attività ed i relativi prodotti;
3. la riaggregazione, per unità organizzativa, dei servizi, delle attività e dei prodotti, contemporaneamente individuando le attività rilevanti ai fini del controllo di gestione;
4. l'integrazione degli obiettivi gestionali, aggiungendo, agli obiettivi derivanti dai compiti istituzionali, gli eventuali ulteriori obiettivi "istituzionali e/o di funzionamento", connessi alla tipicità delle diverse strutture (**Declaratoria della Macro-organizzazione dell'Agenzia Spaziale Italiana e Progetti d'Unità**);
5. l'individuazione del flusso di ciascun obiettivo in fase discendente ed il flusso di tutti i risultati riferibili allo stesso obiettivo in fase ascendente, attraverso la codifica degli obiettivi e dei punti di snodo.



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 15 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

9.4.1. Le missioni dell'Agenzia

Allo scopo di individuare e classificare correttamente le missioni dell'Agenzia, il modello prevede la redazione del documento *"Classificazione delle missioni dell'Agenzia Spaziale Italiana"*, che elenca le missioni e le riferisce ai centri di responsabilità ed ai centri di costo corrispondenti.

Il documento assicura la compatibilità dei collegamenti:

- nell'ambito del sistema unico di contabilità analitica, fra i centri di costo dell'Agenzia e le strutture di controllo;
- nell'ambito delle linee di flusso degli obiettivi e dei risultati, fra i tre livelli del controllo di gestione ed il controllo strategico della Presidenza.

9.4.2. La disaggregazione delle missioni in servizi, attività e prodotti

Il modello prevede che la disaggregazione delle missioni in servizi, attività e prodotti venga effettuata con la collaborazione dei Responsabili di primo e secondo livello, allo scopo di elaborare il documento denominato *"Classificazione dei servizi, delle attività e dei prodotti delle unità organizzative dell'Agenzia Spaziale Italiana"*:

- per ogni missione individuata dal documento *"Classificazione delle missioni dell'Agenzia Spaziale Italiana"*, si individuano i relativi servizi;
- per ciascun servizio si descrivono le relative attività;
- per ciascuna attività si individuano i corrispondenti prodotti;
- per ciascun prodotto si individuano i corrispondenti centri di responsabilità e di costo.

9.4.3. La riagggregazione, per unità organizzativa, delle missioni, dei servizi, delle attività e dei prodotti

E' evidente che la *"Classificazione dei servizi, delle attività e dei prodotti delle unità organizzative dell'Agenzia Spaziale Italiana"*, essendo organizzata per missioni, servizi, attività, prodotti, centri di responsabilità, centri di costo, non rispecchia l'impostazione per livelli di controllo, punti di snodo, linee di flusso degli obiettivi, linee di flusso dei risultati, illustrata nei paragrafi 6 e 7.

E' perciò necessario procedere ad una **diversa strutturazione dei dati**, prevedendo una doppia chiave di accesso:

- quella **gerarchica**, per individuare i punti di snodo, le linee di flusso degli obiettivi e le linee di flusso dei risultati e per creare un raccordo fra i tre livelli del controllo di gestione dell'Agenzia;
- quella per **missione**, per assicurare la compatibilità dei collegamenti con il controllo strategico della Presidenza e con le strutture di controllo di gestione, nell'ambito del sistema unico di contabilità analitica.

Si ottiene in tal modo un quadro gerarchico dell'intera struttura dell'Agenzia, nel quale sono descritti missioni, servizi, attività e prodotti di ciascuna delle **34** unità organizzative.

9.4.4. L'individuazione del flusso degli obiettivi e del flusso dei risultati

Dopo aver completato il quadro degli obiettivi gestionali, il modello prevede la puntuale ricognizione:

- in fase discendente (**flusso degli obiettivi**), del percorso seguito da ciascun obiettivo gestionale, dal punto di snodo che lo ha definito, fino alle unità operative presso le quali si svolgono le attività che vi danno compimento, passando per gli eventuali punti di snodo intermedi;
- in fase ascendente (**flusso dei risultati**), del percorso seguito dai risultati (ricavati dagli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità di ciascuna attività legata all'obiettivo), dalle unità operative responsabili delle singole attività fino al punto di snodo che ha definito l'obiettivo, passando per gli eventuali punti di snodo intermedi.



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 16 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

Essendo immediatamente emersa, in questa fase, l'esigenza di codificare sia gli obiettivi che i punti di snodo, si rende necessario rappresentare le linee di flusso degli obiettivi e dei risultati marcando:

- i punti di snodo, con un codice *alfabetico*;
- gli obiettivi, con un codice *numerico*.

In tal modo sarà possibile seguire il flusso degli obiettivi e dei risultati attraverso la combinazione delle lettere corrispondenti alle unità organizzative (di primo, secondo e terzo livello) interessate.

Ad esempio, la combinazione PDBc indica che l'obiettivo rientra fra quelli formulati dalla Presidenza(P), fatto proprio dal Direttore(D) e che trova compimento in attività svolte dalla terza unità(c), della seconda direzione tecnica (Cosmo-SkyMed) (B).

Analogamente, si individuano gli obiettivi transitanti in ciascun punto di snodo attraverso la combinazione delle cifre corrispondenti agli obiettivi strategici, agli obiettivi operativi ed ai programmi d'azione.

Ad esempio, la combinazione 1.2.(A).3 individua il programma d'azione che dà compimento al 3° obiettivo operativo - svolto dalla prima direzione (A) - del 2° obiettivo strategico della 1° priorità politica.

10.LE MODALITÀ DI RILEVAZIONE DEI COSTI, DI RIPARTIZIONE DEI COSTI TRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE, DI INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI PER CUI I COSTI SONO SOSTENUTI

10.1. Le modalità di rilevazione delle informazioni

Nel paragrafo 8.2., si è già avuto modo di sottolineare la necessità, per il sistema di controllo di gestione, di connettersi e scambiare dati con i sistemi automatizzati e di evidenziare che i sistemi dell'Agenzia, censiti nel corso della fase di impostazione, solo in pochi casi si trovano ad uno stato di realizzazione tale da renderne utile la connessione al sistema dei controlli.

10.2. Le modalità di rilevazione dei costi

La mancanza del sistema informativo integrato comporta la necessità di rilevare i costi attraverso un insieme di differenti procedure (utilizzo database esistenti, acquisizione dati tramite interviste al personale degli uffici competenti o per il tramite dei Referenti per il controllo di gestione, ecc.), rinviando la rilevazione analitica di tutte le altre tipologie di costi (risorse umane, missioni, spazi, apparecchiature informatiche, dotazioni strumentali, formazione, spese di funzionamento, suddivise in spese telefoniche, per l'energia elettrica, per il riscaldamento, per la pulizia dei locali ecc.) alla fase di operatività del citato sistema.

10.3. Le modalità di ripartizione dei costi tra le unità organizzative

La ripartizione dei costi tra le unità organizzative avviene con le modalità previste dal sistema unico di contabilità analitica per centri di costo e si basa sul principio della competenza economica (ad ogni fatto amministrativo deve essere associato il relativo costo - definito come valore delle risorse impiegate per realizzarlo - indipendentemente dalla spesa - definita come esborso sostenuto per l'acquisizione delle risorse stesse -).

10.4. Le modalità di individuazione dei costi sostenuti per il raggiungimento degli obiettivi

Parallelamente alla logica per responsabilità correlata alla configurazione organizzativa, si prevede un legame fra risorse ed obiettivi, considerando le attività svolte dalle singole unità organizzative e collegando le medesime al fine per il quale sono svolte: le risorse utilizzate, espresse in termini economici, forniscono la valorizzazione del *costo legato al raggiungimento dell'obiettivo*.

E' stata inoltre prevista la possibilità di rappresentare i costi secondo le caratteristiche fisiche ed economiche delle risorse a cui essi sono collegati, al fine di analizzare il costo di un obiettivo anche dal punto di vista della sua composizione.



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 18 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

L'inserimento dei dati alla fine del periodo di riferimento consente di ottenere la quantità di personale effettivamente assorbita dalle singole attività e dai relativi prodotti e sottoprodotti, lo scostamento dalle previsioni iniziali, il costo della voce *risorse umane*.

11.3. Gli indicatori di efficienza tecnica o di produttività

L'efficienza consiste nell'attitudine del processo a trasformare risorse (*input*) in risultato (*output*) e, pertanto, può essere misurata da uno dei seguenti rapporti:

- 1) Efficienza = input/output
- 2) Efficienza = output/input

Nel **primo caso** l'obiettivo sarà la minimizzazione delle risorse utilizzate per raggiungere un determinato risultato; l'efficienza diminuisce al crescere dell'indicatore.

Nel **secondo caso**, che dà anche una misurazione più intuitivamente leggibile (più è alto il rapporto più è alta l'efficienza), l'obiettivo sarà la massimizzazione del risultato, dato un certo ammontare di risorse disponibili.

In quest'ultimo caso, specie se l'input è un singolo fattore (ad esempio, le ore di lavoro) l'indice è detto anche di produttività.

Nel sistema di controllo di gestione dell'Agenzia, l'input è rappresentato dal numero di giorni- persona assorbiti dalla realizzazione di un determinato prodotto o sottoprodotto, mentre l'output è quantificato tramite gli indicatori di quel prodotto o sottoprodotto.

11.4. Gli indicatori di efficienza economica o di economicità

In coerenza con il sistema unico di contabilità analitica, sia pure con le approssimazioni sulle modalità di rilevazione dei costi, l'attribuzione alle risorse umane del corrispondente valore economico consente di utilizzare i rapporti indicati per ottenere gli indicatori di efficienza economica o di economicità.

Nel sistema di controllo di gestione dell'Agenzia, pertanto, gli indicatori di efficienza economica sono ancora rappresentati dai rapporti fra input e output, in cui, però, l'input corrisponde al costo dei giorni - persona assorbiti dalla realizzazione di un determinato prodotto o sottoprodotto, mentre l'output è ancora rappresentato dagli indicatori di quel prodotto o sottoprodotto.

11.5. Gli indicatori di efficacia

In termini molto generali, si può affermare che un'attività è efficace quando l'utilizzo dell'output ha permesso il conseguimento degli obiettivi programmati.

Il crescente interesse per tale dimensione di "risultato" è, da una parte, del tutto coerente con la natura stessa dell'attività pubblica il cui scopo ultimo è sempre la soddisfazione dei bisogni della collettività ed è, d'altra parte, strettamente correlato alla crescente attenzione dell'opinione pubblica ad un sempre maggiore livello qualitativo dei servizi e ad un sempre miglior rapporto tra servizi erogati e contribuzioni richieste.

L'**efficacia** è misurata da una pluralità di indicatori (il sistema degli indicatori), strettamente correlati al tipo di obiettivo (il sistema degli obiettivi).

L'individuazione di obiettivi di livello differenziato (strategico ed operativo) porta all'individuazione di nozioni di efficacia differenziate, potendosi, in particolare, distinguere fra:

- **efficacia strategica**, connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, soprattutto rilevante per coloro che hanno responsabilità di governo politico (OIV);



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 19 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

- **efficacia operativa**, relativa agli obiettivi operativi, la cui realizzazione è assegnata ai dirigenti (CGE).

Infatti, conoscere “quanto lavoro è stato realizzato rispetto a quello programmato”, “la qualità del lavoro svolto”, “il livello di soddisfazione immediato dell’utenza” o il “grado di diffusione dei servizi” (cui tendono gli indicatori di efficacia operativa), non consente di rispondere ad un quesito (cui tendono, invece, gli indicatori di efficacia strategica) che può rivelarsi decisivo per chi è responsabile dell’indirizzo politico: “i servizi prodotti e i programmi svolti si sono rivelati utili al fine desiderato?” o, in altri termini, “a seguito delle prestazioni pubbliche prodotte si è ottenuto l’effetto programmato?”.

Ed infine, alla **distinzione** tra i due livelli di obiettivi e di efficacia, **corrisponde** una **differenziazione** negli strumenti di valutazione.

La valutazione dell’efficacia operativa:

- si orienta prevalentemente alle attività svolte internamente all’amministrazione;
- ha un arco temporale di riferimento breve;
- si concentra su misurazioni e correlazioni di *input*, *output* e, molto spesso, include anche riferimenti ad alcune dimensioni di “qualità” nelle fasi di produzione e consumo dei servizi.

Indagini di questo tipo hanno il vantaggio di riferirsi a fenomeni che, in misura considerevole, possono essere tenuti sotto controllo dalla dirigenza. Ciò rende possibile una più facile misurazione del fenomeno (che è ben conosciuto), nonché l’attribuzione ai dirigenti del merito dell’eventuale successo o della responsabilità del mancato raggiungimento dell’obiettivo.

Risultano adeguati, per tali indagini, i tradizionali strumenti del controllo di gestione.

La valutazione dell’efficacia strategica, invece:

- deve necessariamente spingersi oltre i confini dell’organizzazione che produce il programma;
- ha un arco temporale di riferimento adeguato, spesso medio lungo;
- impone di valutare fenomeni che non sono facilmente riducibili in termini puramente quantitativi e che non sempre ricadono direttamente nella sfera d’influenza dell’amministrazione.

E’ in base alle considerazioni sinora svolte che è stato predisposto il sistema degli indicatori dell’Agenzia.

Sistema che prevede l’associazione, ad ogni obiettivo (strategico o operativo), di un indicatore quantitativo (di realizzazione, di risultato, di impatto) e del valore che si intende raggiungere per tale indicatore (valore-obiettivo).

Sono utilizzati:

- **indicatori di realizzazione finanziaria**, che misurano l’avanzamento della **spesa** prevista;
- **indicatori di realizzazione fisica**, che misurano il **grado di realizzazione del progetto** o dell’intervento;
- **indicatori di risultato**, che misurano il **grado di raggiungimento dell’obiettivo** che il progetto o l’intervento si propone di conseguire;
- **indicatori di impatto**, che esprimono l’**effetto** che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (pubblica amministrazione, collettività).

12.I DESTINATARI DELLE INFORMAZIONI, LA FREQUENZA DELLE RILEVAZIONI E LA REPORTISTICA

12.1. I destinatari delle informazioni

Coincidono con i responsabili dei punti di snodo e fruiscono di informazioni caratterizzate da un grado di dettaglio proporzionale al livello del controllo.

Le informazioni aggregate consentono:

- di evidenziare gli scostamenti, dando anche ragione della rilevanza quantitativa dello scostamento;



MANUALI

Documento: MP-CGE-2010-001
Revisione: B
Data: 20/10/2010
Pag. 20 di 20
Raccolta: Manuali di Processo

MANUALE OPERATIVO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE DELL'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA

- di conoscere il peso relativo del singolo obiettivo e conseguentemente dello scostamento rilevato;
- di conoscere l'effetto combinato del peso dell'obiettivo e della grandezza dello scostamento rilevato.

Sono, queste ultime, elaborazioni a costo zero, effettuabili a condizione che si siano stabiliti, in fase di messa in predisposizione, i "pesi" attribuiti ai singoli obiettivi (identificandoli, ad esempio, con un valore numerico da 1 a 4) e la criticità degli scostamenti eventuali, in relazione alla loro dimensione (definendo diverse classi di grandezza per gli eventuali scostamenti: ad esempio, in termini percentuali, dall'1 al 5%, dal 6 al 10%, dal 10 al 20%, oltre il 20%).

12.2. La frequenza delle rilevazioni

Il sistema di controllo di gestione dell'Agenzia, a regime, consentirà di effettuare rilevazioni e di fornirne i risultati ai corrispondenti punti di snodo, alla frequenza ritenuta più opportuna dal titolare di ciascun punto di snodo.

Consentirà, inoltre, di rilevare, con periodicità differenziata, attività ricadenti nella medesima unità organizzativa, quando, in ragione della loro criticità, fosse opportuno procedere al monitoraggio più frequente di alcuni indicatori.

Assicura, in ogni caso, la coerenza gerarchica delle rilevazioni: ogni punto di snodo deve garantire l'effettuazione delle rilevazioni decise dai punti di snodo di livello più elevato, con la frequenza stabilita da questi ultimi.

12.3. Reportistica

Il *Reporting* costituisce una fase significativa del sistema di controllo di gestione. Ha l'obiettivo di verificare i risultati conseguiti dall'ente attraverso le azioni dei singoli responsabili e di supportare le decisioni da intraprendere al fine di assicurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità con cui deve operare l'ente.

L'attività consiste nella rilevazione, nell'analisi, nella diffusione e nella rappresentazione formale delle performance. Nel confrontare i risultati conseguiti con gli obiettivi si possono effettuare:

1. analisi di responsabilità: si monitora l'impiego delle risorse ai differenti livelli della struttura organizzativa e dunque dei centri di costo. L'obiettivo è anche di valutare l'operato dei singoli responsabili;
2. analisi per destinazione: l'attenzione è focalizzata sulle finalità per cui le risorse sono state utilizzate a partire dall'elemento di massimo dettaglio (contratto e/o servizio) fino a quella di estrema sintesi (programma/progetto). Si passa attraverso l'attribuzione ai progetti/commesse dei costi sia esterni che interni, siano essi imputabili direttamente o attraverso l'utilizzo di specifici "driver". Aiuta i responsabili ad avere consapevolezza circa l'andamento delle attività gestite e ad effettuare correzioni.