

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELLA FEDERAZIONE ACI**

Febbraio 2019

INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA	pag.3
1. SINTETICA DESCRIZIONE DELLA FEDERAZIONE ACI E DELLA SUA MISSION	pag.4
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.6
<i>AUTOMOBILE CLUB D'ITALIA</i>	
3. STRUTTURA ACI	pag.9
4. CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE	pag.11
5. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ACI	pag.14
5.1 DEFINIZIONE SU BASE TRIENNALE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI	pag.14
5.2 PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FEDERAZIONE	pag.14
5.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLE STRUTTURE E DI PERFORMANCE INDIVIDUALE AI DIRIGENTI	pag.18
5.4 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE	pag.21
5.5 APPROVAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.21
5.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag.23
5.7 OBIETTIVI DI PERFORMANCE, ASSEGNAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE	pag.29
5.8 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.33
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag.35
<i>AUTOMOBILE CLUB</i>	
7. STRUTTURA DEGLI AC	pag.39
8. CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI AC	pag.39
8.1 APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO PIANI E PROGETTI DI CIASCUN AC PER IL TRIENNIO IN LINEA CON GLI INDIRIZZI STRATEGICI DI FEDERAZIONE ED INTEGRATI CON I CICLI DI BUDGET	pag.39
8.2 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORE AC	pag.41
8.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB	pag.42
8.4 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLE INIZIATIVE DEGLI AC NEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.42
8.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AC E DEL DIRETTORE	pag.42
8.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB	pag.44
8.7 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI CONOSCITIVI SUI RISULTATI CONSEGUITI DAGLI AC NELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.44
9. VARIAZIONI ALLA PIANIFICAZIONE IN CORSO DI ESERCIZIO	pag.44
10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag.45
ALLEGATI	

PREMESSA

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) della Federazione ACI è redatto ai sensi delle previsioni del decreto legislativo 150/2009 e s.m.i..

Il Sistema definisce in un unico contesto le modalità di funzionamento e gestione del ciclo della performance, con riferimento sia all'ACI (Ente federante) che agli Automobile Club provinciali e locali (AC) ad esso Enti federati, in conformità a quanto previsto dalla delibera CiVIT n. 11 del 2013.

Esso tiene inoltre conto degli specifici ambiti di autonomia e di adeguamento riconosciuti per legge sia all'ACI e agli AC ai fini del recepimento delle disposizioni dello stesso decreto legislativo 150/2009, in ragione delle peculiarità proprie quali Enti Pubblici a base associativa non gravanti sulla finanza pubblica (art. 2, c. 2 bis, decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125). Tiene altresì conto delle Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance n. 2 del dicembre 2017, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per i Ministeri.

1. SINTETICA DESCRIZIONE DELLA FEDERAZIONE ACI E DELLA SUA MISSION

L'Automobile Club d'Italia è un Ente pubblico non economico a base associativa. E' la Federazione nazionale che associa 101 Automobile Club provinciali e locali (AC, anch'essi enti pubblici non economici) operanti sul territorio nazionale, i quali sono dotati, rispetto all'ACI, di un proprio patrimonio e di piena autonomia giuridica ed organizzativa, nei limiti previsti dallo Statuto.

Gli AC perseguono le stesse finalità dell'ACI nell'ambito delle rispettive circoscrizioni territoriali, in coerenza con gli indirizzi definiti a livello centrale (art. 36 Statuto).

In relazione alle attività svolte ed alle finalità perseguite, sia l'ACI che gli AC sono ricompresi tra gli enti preposti a servizi di pubblico interesse, ai sensi della legge 20 marzo 1975, n. 70.

L'ACI è, inoltre, la Federazione sportiva nazionale per lo sport automobilistico riconosciuta dalla Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) e dal CONI, di cui è componente.

La *mission* dell'ACI è di presidiare i molteplici versanti della mobilità e di diffondere una nuova cultura dell'automobile, rappresentando e tutelando gli interessi generali dell'automobilismo italiano, del quale promuove e favorisce lo sviluppo, come previsto dallo Statuto (http://www.aci.it/laci/la-federazione/amministrazione-trasparente/pagina747_atti-general.html)

Nell'ambito della propria *mission*, i settori in cui la Federazione ACI è presente riguardano una serie di importanti servizi pubblici o di interesse generale in campo automobilistico e della mobilità in generale, questi ultimi relativi ad attività di studio, ricerca e proposta al presidio di ogni forma di assistenza agli automobilisti ed ai soci legata all'uso del veicolo, alla promozione ed allo sviluppo del turismo automobilistico, dell'educazione e della sicurezza stradale, alla disciplina della pratica sportiva automobilistica nel nostro Paese.

In particolare, l'ACI gestisce, per conto dello Stato e di altre pubbliche amministrazioni, servizi pubblici rilevanti quali la tenuta del pubblico registro automobilistico (PRA), istituto previsto dal Codice Civile (artt. 2657 e ss.) come strumento di pubblicità legale dei diritti di proprietà e di ogni altro diritto sui veicoli; le attività di riscossione, riscontro e recupero dell'Imposta Provinciale di Trascrizione (IPT) - dovuta ai sensi del D.Lgs. 446/97 su talune tipologie di atti presentati al PRA - erogate senza oneri per le Province; diversi servizi in materia di tasse automobilistiche (riscossione, assistenza fiscale al cittadino, gestione delle esenzioni, controllo, etc.), forniti alle Regioni e Province autonome titolari del tributo e destinatarie del relativo gettito.

L'ACI e gli AC sono sottoposti alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri ed al controllo della Corte dei Conti. Limitatamente alla tenuta del PRA, la vigilanza è esercitata dal Ministero di Giustizia e dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

1.1 STAKEHOLDER

L'ACI e gli AC, nel rispetto degli equilibri e dei vincoli di bilancio, pongono in essere iniziative utili per garantire il coinvolgimento dei propri *stakeholder* costituiti da istituzioni pubbliche e private, soci, associazioni di consumatori, operatori professionali, organismi operanti nel settore dell'automobilismo e della mobilità, utenti e soggetti a vario titolo interessati alla disciplina sportiva automobilistica.

Tra gli strumenti di coinvolgimento, vengono preferibilmente attivati:

- analisi e ricerche mediante questionari rivolti a particolari target di riferimento, in relazione alla segmentazione dei servizi;
- riunioni periodiche con associazioni di categoria;
- incontri e collaborazioni con referenti di istituzioni pubbliche centrali e locali
- sistemi di *customer care* orientati alla raccolta ed all'analisi di reclami, suggerimenti e ringraziamenti;
- indagini periodiche di *customer satisfaction*, anche interne, sulle attività poste in essere dagli Uffici Centrali e Territoriali;
- indagini di benessere organizzativo;
- giornate della trasparenza;
- gestione dei rapporti con i cittadini attraverso l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) centrale e attraverso gli sportelli URP attivi presso i 106 Uffici Territoriali dell'Ente; gli AC, a livello locale, si avvalgono dell'URP dell'ACI;
- siti istituzionali dell'ACI e dei singoli AC che forniscono le informazioni previste per legge ed assicurano la conoscenza dell'organizzazione e delle attività svolte.

Ulteriore elemento informativo per gli *stakeholder* è il Bilancio sociale dell'Ente che viene redatto per rendicontare sulle iniziative rientranti nella dimensione della "responsabilità sociale". Il documento evidenzia quanto realizzato a favore dell'ambiente, della comunità, della sicurezza stradale, della mobilità, dello sport automobilistico, delle utenze deboli, della trasparenza, degli strumenti organizzativi adottati per meglio coniugare vita personale e professionale (es. telelavoro, *part time*). Dal 2018 il bilancio sociale è stato arricchito con una sezione dedicata alle iniziative di genere intraprese.

Presso l'ACI opera un unico CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) di Federazione riferito anche agli AC, che svolge una costante azione di ascolto delle istanze del Personale e di risoluzione delle questioni rappresentate, operando anche in raccordo con i CUG di altre organizzazioni.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) della Federazione ACI disciplina, in un unico documento il ciclo della performance relativo all'Automobile Club d'Italia ed agli Automobile Club provinciali e locali, in coerenza con le indicazioni della delibera CiVIT n.11/2013 che ha previsto l'unicità dell'Organismo Indipendente di valutazione (OIV) e dei documenti della performance per la Federazione.

Il Sistema è strutturato tenendo conto dei margini di autonomia organizzativa riconosciuti all'ACI e agli AC quali Enti pubblici a base associativa, non gravanti sulla finanza pubblica, dal citato D.L.101/2013.

Il documento è suddiviso in due sezioni dedicate, rispettivamente, la prima all'ACI e la seconda agli AC e descrive in maniera sintetica l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione del ciclo della performance, definendo in particolare:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità, anche nel contesto della pianificazione informatica e della digitalizzazione dei processi e dei servizi;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le iniziative di promozione delle pari opportunità e di benessere organizzativo;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema stesso.

Il Sistema presenta le seguenti principali caratteristiche:

- a) prende avvio dalla missione dell'ACI e degli AC federati (artt.1, 4, 5 e 36 dello Statuto ACI) (http://www.aci.it/laci/la-federazione/amministrazione-trasparente/archivio19_regolamenti_0_34.html);
- b) considera i contributi espressi dai soggetti interessati (*stakeholder*) allo scopo di tendere al soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze della collettività;
- c) si ispira al modello *Common Assessment Framework* (CAF) nel processo di valutazione degli obiettivi al fine del miglioramento continuo delle performance.

Per il suo funzionamento vengono utilizzati:

- il sistema di controllo di gestione;
- il sistema di gestione contabile SAP;
- il flusso informativo di dati relativi alle performance;
- il sistema informativo del personale;
- altri sistemi informativi esterni all'Ente.

Competente a deliberare il SMVP è il Consiglio Generale dell'Ente, previo parere vincolante dell'OIV, salva possibilità di delega al Comitato Esecutivo, secondo quanto previsto dal vigente Regolamento di Organizzazione dell'Ente.

Il SMVP è aggiornato in relazione ad esigenze emerse in sede di applicazione, a modifiche normative o dell'assetto organizzativo interno, oltre che con riferimento agli elementi desumibili a consuntivo dalla Relazione sulla Performance della Federazione ACI ed alle eventuali osservazioni dell'OIV.

2.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

L'OIV è costituito in forma collegiale da tre membri ed esercita le funzioni previste dal D.Lgs. 150/2009, nei confronti sia dell'ACI che degli AC.

In particolare, le principali competenze dell'OIV riguardano:

- l'attività di controllo strategico in merito all'attuazione degli indirizzi strategici della Federazione (art. 6, comma 1, D.Lgs. 286/1999), riferendone direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- il supporto metodologico utile a garantire efficacia, solidità ed affidabilità al SMVP anche ai fini del suo aggiornamento;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del SMVP e della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- l'elaborazione della Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
- la misurazione e valutazione della performance degli obiettivi specifici di Federazione, quali obiettivi di performance organizzativa di Ente;
- la validazione della Relazione sulla Performance;
- la proposta annuale al Comitato Esecutivo della valutazione dei dirigenti di prima fascia;
- la definizione di misure per consentire ai cittadini di esprimere direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione in merito alle iniziative della Federazione;
- il rilascio del parere vincolante sul SMVP;
- la valutazione della performance organizzativa degli AC, sulla base delle risultanze dell'attività istruttoria effettuata dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

L'Ente supporta le attività dell'OIV attraverso un'apposita struttura tecnica in possesso delle competenze professionali necessarie, diretta da un dirigente di seconda fascia, secondo quanto previsto dal vigente Ordinamento dei Servizi.

Viene altresì garantito l'accesso dell'OIV alle informazioni rilevanti ed alla conoscenza dei fenomeni gestionali-amministrativi, attraverso gli strumenti di pianificazione, gestione e controllo in uso (quali banche dati, SAP, procedure di controllo di gestione, ecc.).

L'Organismo può inoltre richiedere ogni ulteriore elemento utile in relazione allo svolgimento dei suoi compiti.

I titolari degli Uffici centrali e periferici assicurano all'OIV la necessaria collaborazione e forniscono puntuale riscontro alle richieste da questo formulate nell'assolvimento delle sue funzioni.

La mancata o tardiva collaborazione viene segnalata dall'OIV al Segretario Generale ed ai soggetti competenti ed è rilevante ai fini della valutazione della performance individuale degli interessati.

AUTOMOBILE CLUB D'ITALIA

In questa sezione, dedicata all'ACI, è descritta la metodologia utilizzata per la definizione, misurazione e valutazione delle performance.

Alcuni dei criteri generali qui esposti vengono richiamati anche nella sezione dedicata agli AC.

3. STRUTTURA ACI

Di seguito, è fornita una sintetica illustrazione delle strutture dell'ACI.

Sono Organi di indirizzo politico-amministrativo dell'ACI: l'Assemblea, il Consiglio Generale, il Comitato Esecutivo, il Presidente, il Consiglio Sportivo Nazionale e la Giunta Sportiva. L'organo di controllo interno dell'ACI è il Collegio dei Revisori dei Conti che esercita il controllo generale sull'amministrazione dell'Ente ed è composto da cinque revisori effettivi e da due supplenti, così nominati: uno effettivo ed uno supplente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, quattro effettivi ed uno supplente dall'Assemblea.

Le competenze degli Organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente sono definite dallo *Statuto* e dal *Regolamento di organizzazione* dell'ACI. Quelle del Consiglio Sportivo Nazionale e della Giunta Sportiva, quali organi preposti in via esclusiva all'esercizio delle competenze dell'ACI nella sua veste di Federazione sportiva automobilistica nazionale, sono disciplinate dal *Regolamento di organizzazione e funzionamento delle attività sportive dell'ACI*, (<http://www.acisport.it/it/acisport/normativa/regolamenti-federali/2476/regolamento-organizzazione-e-funzionamento-delle-attività-sportive-dell'aci>)

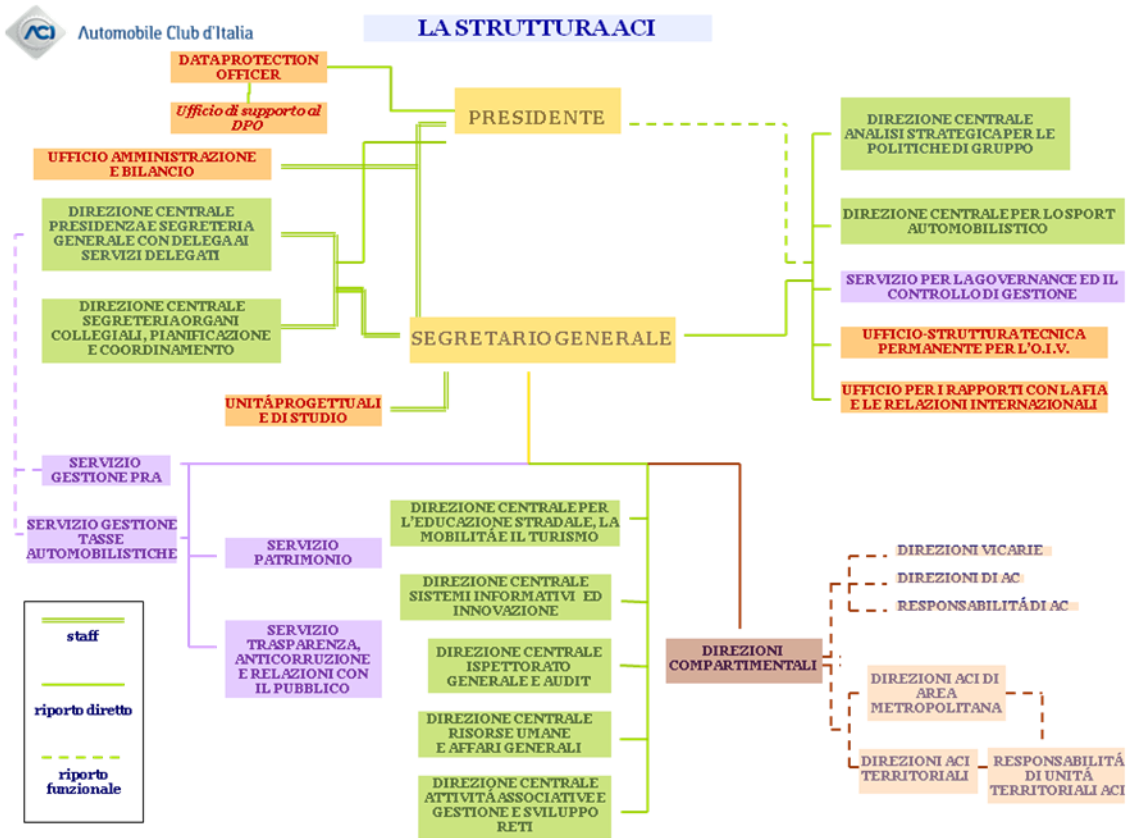
In conformità al vigente Ordinamento dei Servizi dell'Ente, la struttura della Federazione (consultabile sul sito istituzionale nella sezione *Amministrazione trasparente, Organizzazione*) si articola in uffici centrali e uffici periferici.

Al vertice della tecno-struttura si colloca il Segretario Generale, con compiti di raccordo tra gli Organi di indirizzo politico-amministrativo e la dirigenza e con funzioni di coordinamento generale delle attività di gestione.

Attualmente, la struttura centrale dell'ACI si compone di 9 Direzioni, 5 Servizi, 28 Uffici con funzioni prevalentemente di indirizzo generale, presidio e controllo dei diversi ambiti istituzionali o che svolgono attività strumentali d'interesse comune. A questi si aggiungono due incarichi progettuali e di studio di livello dirigenziale in staff al Segretario Generale. Completano la struttura centrale le aree professionali legale, tecnica e statistica.

La struttura periferica della Federazione si articola in 4 Direzioni Compartimentali ACI (costituiscono centri di coordinamento e di rappresentanza unitaria delle linee di indirizzo strategico-gestionale delle attività istituzionali e dei servizi delegati rispetto alle istituzioni ed agli organismi locali), 106 strutture territoriali ACI (Aree Metropolitane, Direzioni Territoriali, Unità Territoriali) presenti nei capoluoghi di provincia (rappresentano, in particolare, i punti di erogazione sul territorio dei servizi pubblici delegati: PRA, tasse automobilistiche, IPT) e 101 AC che svolgono localmente funzioni di rappresentanza istituzionale ed erogano attività e servizi ai Soci, all'utenza automobilistica ed alle Istituzioni, in coerenza con lo Statuto e con gli indirizzi strategici definiti a livello di Federazione.

ORGANIGRAMMA ACI



4. CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Il SMVP si sostanzia nella definizione, assegnazione, misurazione e valutazione finale di obiettivi di performance organizzativa ed individuali, connessi a specifici indicatori e target.

La definizione degli obiettivi di performance in ACI e la conseguente misurazione e valutazione vengono effettuate con riferimento alle seguenti unità di analisi:

- 1) Amministrazione nel suo complesso.
- 2) Singole unità organizzative.
- 3) Progetti/processi.
- 4) Persone.

In relazione a quanto sopra, gli obiettivi in ACI si riferiscono a:

- 1) obiettivi specifici di performance organizzativa di Federazione definiti in linea con gli indirizzi strategici triennali adottati dall'Assemblea, da realizzare anche mediante la collaborazione degli AC;
- 2) obiettivi di performance organizzativa delle strutture centrali e periferiche, attuativi e/o connessi agli obiettivi specifici di Federazione ed a progetti e iniziative di miglioramento dei processi;
- 3) obiettivi di performance individuale.

Di seguito sono riportati i criteri per la definizione degli obiettivi.

OBIETTIVI

Per obiettivo si intende la descrizione sintetica di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale, tenuto conto delle risorse di cui può disporre.

Gli obiettivi sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferiti ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, al triennio precedente;
- correlati alla qualità e alla quantità delle risorse umane, economico-finanziarie e tecnologiche disponibili.

A ciascun obiettivo vengono associati uno o, ove possibile e preferibilmente, più indicatori di diversa tipologia, anche in relazione alla complessità dell'obiettivo stesso, per consentire una valutazione multidimensionale delle iniziative previste.

INDICATORI

Gli indicatori rappresentano lo strumento che rende possibile la misurazione dell'obiettivo.

Si tratta di una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di misurare i risultati da raggiungere in termini qualitativi, di efficacia, di efficienza ed economicità della performance.

L'indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Si possono utilizzare valori e misure contabili ed extracontabili. Attraverso gli indicatori si possono, inoltre, effettuare misure di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni (indicatori di stato delle risorse).

L'indicatore è:

- comprensibile (chiaro, contestualizzato e misurabile);
- preciso (in grado di misurare esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo);
- completo (utile a rappresentare le variabili principali che determinano i risultati);
- tempestivo (adeguato ai tempi utili ai decisori);
- misurabile (quantificabile oggettivamente);
- rilevante (significativo per il personale a cui è assegnato l'obiettivo, utile per i valutatori e valido per gli *stakeholder*);
- confrontabile (con comparazioni, sia in termini temporali che organizzativi);
- fattibile (adeguato alle risorse disponibili, calibrato rispetto al tempo a disposizione e adeguato ai sistemi informativi in uso);
- affidabile (idoneo a misurare l'obiettivo ed esente da influenze che possano inficiarne la misurazione).

TARGET

Il target è il risultato che ci si prefigge di raggiungere in rapporto all'indicatore previsto.

Rappresenta la quantificazione del livello di performance atteso, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un certo arco temporale.

Può essere espresso in valori assoluti o in misura percentuale. In mancanza di diverse indicazioni in sede di assegnazione degli obiettivi, il target non integralmente conseguito si considera raggiunto in misura proporzionale rispetto alla performance attesa. Possono inoltre essere definiti valori minimi di target al di sotto dei quali l'obiettivo non si ritiene conseguito. Tutti i soggetti misuratori all'interno dell'Ente si conformano al principio di cui sopra.

Di seguito alcune indicazioni circa la configurazione degli indicatori e dei target utilizzabili nell'ambito della Federazione.

SINTESI TIPOLOGIA DI INDICATORI		TARGET
INDICATORI DI STATO DELLE RISORSE	<p>Misurano in termini quantitativi e/o qualitativi le risorse dell'amministrazione: umane, economico-finanziarie, strumentali, intangibili (quali il benessere organizzativo, la salute professionale riferita ai percorsi di studio/formazione, la salute relazionale).</p> <p>Sono utilizzati preliminarmente ai fini conoscitivi per supportare le decisioni. Possono divenire anche indicatori di obiettivo in caso si intenda migliorare lo stato di una risorsa rispetto al valore iniziale registrato.</p>	<p>Il target è il risultato che ci si prefigge, solitamente espresso in termini quantitativi.</p> <p>Deve essere raggiungibile e preferibilmente sfidante, in maniera da stimolare l'azione di miglioramento delle performance.</p> <p>Parimenti deve essere misurabile e definito in termini quantitativi e temporali.</p> <p>Per obiettivi collegati a più indicatori di performance, occorre associare più target, ovvero un target definito sulla base di una combinazione pesata di più indicatori.</p> <p>Il target deve risultare adeguato alle caratteristiche dell'obiettivo operativo, tenuto conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.</p> <p>Può essere individuato anche in rapporto a serie storiche disponibili ed al <i>benchmarking</i> effettuato.</p>
INDICATORI DI EFFICACIA E QUALITA'	<p>Misurano la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato rispetto alle necessità ed aspettative degli utenti per la fruizione di un servizio, o l'adeguatezza dei processi di erogazione. L'efficacia può essere quantitativa e qualitativa (misurabile attraverso parametri oggettivi di qualità erogata, o di qualità percepita in relazione al livello di soddisfazione dei fruitori del servizio). Esempi di indicatori di efficacia e qualità sono il tempo medio di erogazione di un servizio, la riduzione degli adempimenti, il numero di beneficiari raggiunti, la conoscenza preventiva da parte dell'utente delle info utili a richiedere il servizio, la conoscenza del responsabile e dei tempi del procedimento, l'accessibilità (multicanalità), la diminuzione dei disservizi, il numero di ringraziamenti, il grado di soddisfazione rilevato attraverso indagini di <i>customer satisfaction</i>, il rispetto della Carta dei servizi e degli standard definiti in rapporto ai valori programmati.</p>	
INDICATORI DI EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	<p>Misurano il rapporto tra il risultato e le risorse impiegate, sia in termini di efficienza economica o finanziaria (ad es. il costo di gestione di un'attività o di erogazione di un servizio rispetto agli utenti serviti) che di efficienza produttiva. Indicano la capacità di raggiungere l'obiettivo con le minime risorse necessarie.</p>	
INDICATORI DI OUTPUT/RISULTATO	<p>Misurano il risultato di una attività o di un processo e la capacità di un'amministrazione di erogare servizi (contenendo i costi se rapportati ad input di natura finanziaria).</p>	
INDICATORI DI OUTCOME/IMPATTO	<p>Misurano l'impatto di un servizio/prodotto sui destinatari diretti e indiretti, nell'ottica della creazione di valore pubblico. Possono essere di impatto sociale, economico o ambientale, misurabili in valori assoluti oppure come variazione percentuale rispetto al valore di partenza. Costituiscono uno dei principali strumenti di attenzione agli <i>stakeholder</i>.</p>	

5. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ACI

La presente sezione descrive sinteticamente il ciclo della performance in ACI che si articola cronologicamente attraverso le seguenti fasi:

- 5.1) definizione su base triennale degli indirizzi strategici;
- 5.2) pianificazione triennale della Federazione;
- 5.3) assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa alle strutture e di performance individuale ai dirigenti;
- 5.4) assegnazione degli obiettivi di performance al personale delle aree;
- 5.5) approvazione del Piano triennale della Performance della Federazione;
- 5.6) misurazione e valutazione delle performance in corso d'anno ed a consuntivo;
- 5.7) performance personale delle aree di classificazione;
- 5.8) approvazione della Relazione sulla Performance della Federazione ACI per la consuntivazione finale dei risultati ottenuti.

5.1 DEFINIZIONE SU BASE TRIENNALE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI

Il ciclo della performance prende avvio con la fase di pianificazione strategica. A tal fine, tenuto conto della *mission* istituzionale e del contesto interno ed esterno di riferimento oltre che delle esigenze emerse dagli *stakeholder*, il Presidente dell'ACI, previa verifica di coerenza dell'OIV rispetto alle finalità statutarie, sottopone con cadenza triennale all'Assemblea dell'Ente (cui partecipano tutti i Presidenti degli AC) gli **indirizzi strategici della Federazione** che indicano le priorità politiche e/o gli ambiti della missione che si intendono in particolare sviluppare nel **triennio di validità**.

Gli indirizzi strategici possono essere oggetto, nel corso del triennio di riferimento, di integrazioni o modifiche, con le stesse modalità, in relazione ad esigenze di aggiornamento dovute a sviluppi istituzionali, all'evoluzione del quadro normativo o a fattori interni ed esterni.

La pianificazione strategica costituisce la cornice entro la quale si sviluppa la programmazione della Federazione.

5.2 PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FEDERAZIONE

5.2.1 PRESENTAZIONE PROPOSTE

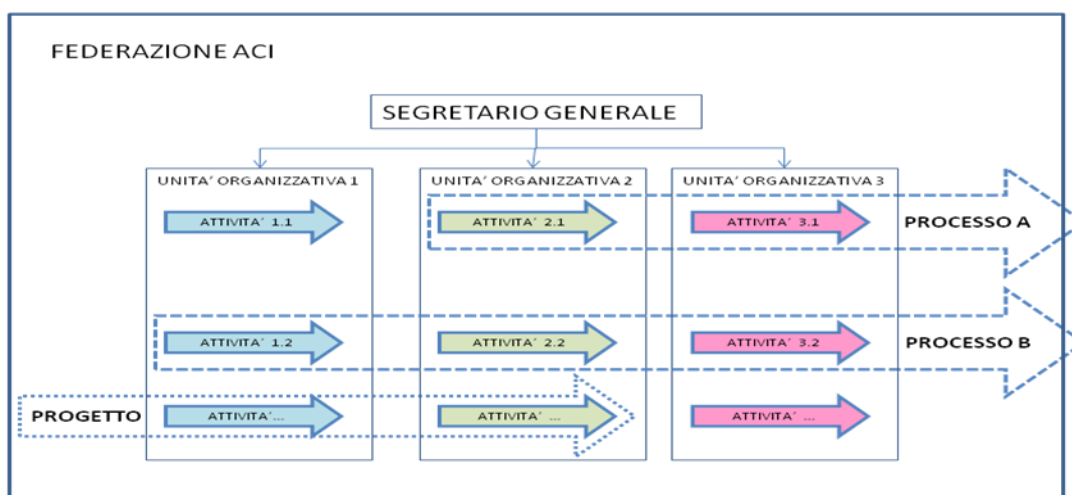
La pianificazione si attiva su iniziativa del Segretario Generale che, nel mese di **aprile** dell'anno precedente al triennio di riferimento, invia ai dirigenti centrali competenti ed ai direttori compartimentali una nota tecnico-metodologica contenente gli indirizzi strategici ed ogni altro elemento utile allo scopo e stabilisce la tempistica per l'individuazione degli obiettivi specifici di Federazione (obiettivi di performance organizzativa) con valenza triennale e dei conseguenti obiettivi operativi.

Sulla base delle indicazioni ricevute, i dirigenti delle strutture interessate elaborano proposte articolate in **progetti** o **iniziative di miglioramento/efficientamento dei processi** gestiti.

Il **progetto** è connotato da carattere di innovatività e rappresenta un insieme di attività destinate a realizzare un output preciso (per le diverse attività e complessivamente per il progetto stesso), in un determinato arco temporale, secondo costi e ricavi preventivati e può interessare più unità organizzative.

Per **processo** si intende la sequenza organizzata di attività finalizzata alla creazione di un output, richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno) che può interessare più unità organizzative. Il processo si differenzia dal progetto in quanto è destinato a ripetersi nel tempo.

Si rappresenta nel grafico seguente il legame tra le diverse unità di analisi in presenza di processi/progetti.



Il dirigente responsabile della proposta assicura sin nella fase di prima impostazione dell'iniziativa, il necessario coinvolgimento delle altre Strutture eventualmente coinvolte, definendo congiuntamente alle stesse gli apporti previsti per le singole fasi operative, anche ai fini della formalizzazione di coerenti indicatori e target.

L'attività di coinvolgimento, confronto e reciproca condivisione è essenziale per il buon funzionamento dei processi di pianificazione e per l'ottimale impiego delle risorse in funzione del raggiungimento dei risultati previsti. E' quindi opportuno che in questa fase vengano definiti in modo chiaro, anche attraverso lo strumento del Gantt, le responsabilità e la tempistica degli apporti richiesti alle diverse Strutture coinvolte, ivi compresi quelli delle società in house.

La pianificazione, quindi, si articola secondo le seguenti scadenze.

Entro il mese di giugno, le Strutture formulano le proposte progettuali, redigendo apposite schede secondo i modelli di cui **all'allegato 1**, corredate, qualora le iniziative necessitino di procedure informatiche, dal visto di preventiva verifica di fattibilità della Direzione Sistemi Informativi ed Innovazione (**allegato 3**).

La documentazione è trasmessa in formato elettronico al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

Le proposte tengono conto della valutazione iniziale dello stato delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili al fine di verificarne la fattibilità e sono formulate in modo da garantire:

- coerenza con la programmazione economico-finanziaria, nel rispetto del Regolamento di adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento della spesa in ACI;
- integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e all'anticorruzione;
- digitalizzazione dei processi, ove possibile;
- sostenibilità informatica degli interventi previsti;
- pari opportunità ed assenza di discriminazioni;
- rispetto della normativa in materia di privacy anche mediante il supporto specializzato del *Data Protection Officer* (DPO).

Nel corso del processo di pianificazione, su iniziativa del Segretario Generale, sono attivati incontri con i dirigenti proponenti con l'ausilio delle strutture competenti (Direzione Segreteria Organi Collegiali, Pianificazione e Coordinamento, Direzione Sistemi Informativi ed Innovazione, Direzione Risorse Umane ed Affari Generali, Ufficio Amministrazione e Bilancio, l'Ufficio Struttura tecnica permanente per l'OIV) allo scopo di assicurare il massimo coordinamento e la migliore integrazione degli uffici in funzione della pianificazione dell'Ente e delle politiche contrattuali ed organizzative del personale.

Sulla scorta degli esiti della pianificazione attivata, il Segretario Generale, non oltre il mese di luglio, fornisce al Presidente il *panel* sintetico delle proposte pervenute e delle iniziative previste ai fini delle conseguenti valutazioni e delle eventuali indicazioni correttive e/o integrative.

Entro il 10 settembre, i dirigenti le strutture centrali interessate e le direzioni compartimentali propongono al Segretario Generale il rispettivo piano delle attività programmatiche corredato dalla versione definitiva delle proposte progettuali, ove presenti, e delle iniziative di miglioramento dei processi, utilizzando la modulistica allegata (**allegato 1** - scheda progetto e **allegato 2** - scheda attività-obiettivo). Qualora le iniziative programmate abbiano un impatto su tutti o alcuni AC, nelle schede vengono indicati obiettivi, indicatori e target specifici per ciascun AC interessato.

La documentazione è trasmessa in formato elettronico al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

Sulla base delle proposte così pervenute, il Segretario Generale attiva la fase di consolidamento del portafoglio delle iniziative programmate in funzione della successiva determinazione degli Organi, secondo quanto previsto nei seguenti paragrafi.

In tutta la fase del ciclo di presentazione, l'OIV può formulare osservazioni in merito ai progetti ed alle iniziative di sviluppo delle attività, nonché agli obiettivi e relativi fonti, indicatori e target.

La gestione operativa del ciclo della performance si avvale di adeguate procedure informatiche progressivamente implementate dall'Ente.

5.2.2 APPROVAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DELLA FEDERAZIONE E DEL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE

Sulla base degli esiti del processo sopra descritto, il Consiglio Generale (o su delega di questo, il Comitato Esecutivo) **entro il mese di ottobre** approva, su proposta del Segretario Generale:

- il documento “**Obiettivi specifici della Federazione ACI**” redatto in conformità all'**allegato 4**;
- il documento “**Piani e Progetti della Federazione ACI**” che si compone di una sintetica descrizione dei progetti e dei processi di miglioramento/efficientamento delle attività previste nel triennio.

Gli esiti delle deliberazioni sono tempestivamente comunicati dal Segretario Generale alle strutture interessate ed agli AC, secondo quanto previsto nei successivi paragrafi.

In parallelo, il Consiglio Generale predispone – ai sensi del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze (MEF) del 27 marzo 2013 e della successiva circolare ministeriale n. 35 del 22 agosto 2013, in attuazione delle norme di cui al d.lgs. n. 91/2011 in tema di armonizzazione dei sistemi contabili degli enti pubblici - il budget annuale che contiene in allegato, in particolare, il budget economico per il triennio di riferimento ed il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. Tali documenti sono sottoposti all'approvazione dell'Assemblea entro il **31 ottobre** di ciascun anno.

5.2.3 COERENZA FRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO ECONOMICO-FINANZIARIO

La coerenza tra il ciclo della performance ed il ciclo economico-finanziario è garantita attraverso:

- la partecipazione dell'Ufficio Amministrazione e Bilancio alle riunioni di coordinamento sulla pianificazione previste tra il Segretario Generale e le strutture competenti in fase di elaborazione delle proposte;
- la preventiva verifica della coerenza tra le previsioni di budget e quelle di spesa contenute negli atti di programmazione;
- la contestuale approvazione nel mese di ottobre da parte degli Organi dell'ACI dei documenti di programmazione, oltre che del budget annuale e pluriennale ;
- la previsione nel budget (ex decreto MEF 27.3.2013) del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, nel quale sono rappresentati gli stanziamenti economico-finanziari in base alle priorità politiche;
- i provvedimenti di rimodulazione del budget in caso di variazioni al Piano della Performance che abbiano incidenza finanziaria;
- il monitoraggio dell'andamento delle spese relative ai progetti;
- l'inserimento nel bilancio di esercizio del Rapporto sui risultati sulla base delle priorità politiche (art.5 decreto MEF 27.3.2013).

5.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLE STRUTTURE E DI PERFORMANCE INDIVIDUALE AI DIRIGENTI

Entro il mese di **novembre**, il Segretario Generale trasmette con propria nota alle Strutture interessate i documenti di pianificazione deliberati dagli Organi, incaricando i titolari delle stesse di provvedere alla realizzazione dei progetti approvati e delle ulteriori iniziative già proposte nel mese di settembre nell'ambito dei piani delle attività programmatiche, eventualmente integrabili e/o modificabili in relazione ad esigenze sopravvenute.

Contestualmente, vengono richiesti i diagrammi di Gantt per i progetti e le iniziative di miglioramento dei processi complessi che risultino "ganttizzabili".

I Gantt esplicitano i programmi di azione riferiti a ciascun obiettivo operativo, indicando la tempistica delle fasi di realizzazione, i relativi indicatori ed i risultati attesi. Vengono redatti in conformità al modello di cui all'**allegato 5** e sono trasmessi, mediante posta elettronica, al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

Sulla base degli obiettivi specifici della Federazione ACI, dei Piani e Progetti della Federazione ACI, del piano programmatico delle singole strutture e dei Gantt, si avvia, **a partire da dicembre**, un processo a cascata di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale che vede coinvolti come destinatari il Segretario Generale, i dirigenti di prima e di seconda fascia, i responsabili di struttura ed il personale delle aree. Non è comunque ammissibile l'assegnazione "a cascata" degli obiettivi di performance in modo speculare.

Non è inoltre possibile l'assegnazione di obiettivi o indicatori riferiti a svolgimento di incontri e riunioni o produzione di report, in quanto ritenuti strumentali all'attività oggetto di valutazione.

In caso di temporanea *vacatio* dell'incarico di Segretario Generale, il Direttore Centrale della Direzione Risorse Umane e Affari Generali provvede all'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale nei confronti dei soggetti e per gli ambiti alla cui attribuzione è tenuto il Segretario Generale.

Entro il mese di **gennaio** il Segretario Generale, informato il Presidente, può organizzare una convention con i direttori e i dirigenti, centrali e periferici, ACI e AC, per illustrare gli obiettivi di performance organizzativa e individuale in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente.

5.3.1 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La tabella che segue indica assegnatari e destinatari degli obiettivi di performance organizzativa.

Soggetti che approvano/assegnano gli obiettivi di performance organizzativa	Ambito della performance organizzativa
Consiglio Generale (o, su delega di questo, Comitato Esecutivo)	Obiettivi specifici di Federazione
Segretario Generale	Direzioni Centrali / Direzioni Compartimentali / Servizi Centrali / Uffici Centrali non incardinati / Aree metropolitane/Direzioni territoriali/ Avvocatura
Direttori Direzioni/Servizi Centrali	Uffici Centrali incardinati nelle rispettive Direzioni o Servizi / Aree professionali Tecnica e Statistica

Gli obiettivi sono assegnati utilizzando apposite schede differenziate in base alla struttura di riferimento (**allegati 6**), che riportano la denominazione di ciascun obiettivo, con relativi indicatori e target, ed il rispettivo peso percentuale sul totale degli obiettivi assegnati.

5.3.2 OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Di seguito si riporta la tabella con i soggetti interessati nel processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuale.

Soggetti che approvano/assegnano gli obiettivi di performance individuale	Soggetti destinatari degli obiettivi di performance individuale
Comitato Esecutivo	Segretario Generale
Segretario Generale	Dirigenti di I ^a fascia / Direttori Servizi/ Dirigenti di II fascia di Uffici centrali non incardinati /Incarichi dirigenziali progettuali o di studio/ Professionisti dell'Area Legale/Direttori Area Metropolitana/ Direttori Direzioni Territoriali
Dirigenti di I fascia/Direttori Servizi Centrali	Dirigenti di II fascia Uffici Centrali incardinati/ Professionisti delle Aree Tecnica e Statistica

Di seguito si riportano le dimensioni della performance individuale che afferiscono ai risultati ed ai comportamenti attesi, differenziati sulla base dei diversi ruoli organizzativi ricoperti, utilizzabili nell'ambito dell'assegnazione degli obiettivi di performance individuale.

Segretario Generale:

- risultati connessi agli obiettivi specifici di Federazione;
- risultati di altri obiettivi individuali;
- comportamenti manageriali.

Dirigente di I fascia:

- risultati connessi agli obiettivi annuali di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità;
- risultati connessi agli obiettivi specifici di Federazione;
- risultati connessi ad obiettivi individuali specificatamente assegnati, anche in relazione ad eventuali incarichi aggiuntivi conferiti da ACI e riferiti ad attività specifiche o progettuali o di ulteriore apporto di responsabilità in capo al dirigente;
- comportamenti manageriali.

Dirigente di II fascia:

- risultati connessi agli obiettivi annuali di performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità;
- per gli Uffici incardinati in Direzioni/Servizi, risultati connessi ad obiettivi di performance organizzativa della Direzione Generale/Servizio di appartenenza;
- risultati connessi ad obiettivi individuali specificatamente assegnati, anche in relazione ad eventuali incarichi aggiuntivi conferiti da ACI e riferiti ad attività specifiche o progettuali o di ulteriore apporto di responsabilità in capo al dirigente;
- comportamenti manageriali.

Dirigente con incarico progettuale o di studio (art. 19, c.10 d.lgs. 165/2001):

- risultati connessi agli obiettivi specifici di Federazione;
- risultati di altri obiettivi individuali;
- comportamenti manageriali .

Professionisti:

- risultati legati agli obiettivi annuali di performance organizzativa dell'area di appartenenza;
- risultati legati ad obiettivi individuali specificatamente assegnati, anche di responsabilità di progetti;
- comportamenti manageriali.

L'assegnazione degli obiettivi di performance individuale è effettuata, contestualmente all'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa, attraverso un momento di condivisione con l'interessato ed utilizzando le schede, differenziate per i diversi soggetti, riportate **all'allegato 7**.

Agli obiettivi di performance riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità del destinatario è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

In relazione ai diversi ruoli organizzativi, viene riportata in allegato la declaratoria dei comportamenti attesi (**allegato 8**).

La declaratoria prevede: 1) l'associazione fra competenze/comportamenti manageriali in base alla mappa dei ruoli organizzativi; 2) i descrittori di comportamenti, ovvero le azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere il risultato; 3) una scala di valutazione numerica (da 1 a 5) per misurare le azioni poste in essere.

Quando l'obiettivo inizialmente assegnato risulti, in corso d'anno, oggettivamente non più raggiungibile, per effetto di cause sopravvenute imprevedibili e non imputabili al destinatario degli obiettivi, ferma la procedura di varianza ove richiesta, il peso percentuale dell'obiettivo in questione può essere ridistribuito proporzionalmente sui restanti obiettivi già assegnati all'interessato.

5.4 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

In relazione all'assegnazione degli obiettivi al personale delle aree di classificazione si rimanda al paragrafo 5.7.

5.5 APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

A conclusione del processo di pianificazione descritto, viene redatto il Piano triennale della Performance.

Il documento, che viene approvato dal Consiglio Generale (o su delega di questo, dal Comitato Esecutivo) entro il **31 gennaio** di ciascun anno, si articola in due parti: nella prima, vengono brevemente illustrati l'organizzazione della Federazione, le finalità statutarie, il contesto in cui opera, le iniziative pianificate, gli obiettivi specifici triennali in attuazione degli indirizzi strategici ed i più rilevanti obiettivi operativi connessi e collegati.

Nella seconda parte vengono sinteticamente illustrate l'organizzazione e le attività programmate dagli AC federati, che integrano l'offerta nazionale dei servizi con azioni specificamente indirizzate alle esigenze del territorio.

Il Piano della Performance è soggetto ad aggiornamento annuale.

Tutti i dirigenti sono tenuti a concorrere agli adempimenti necessari ed a fornire ogni elemento conoscitivo utile alla redazione del documento, secondo la tempistica prevista. E' vietato erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti che hanno concorso alla mancata adozione del Piano.

Il Piano triennale della Performance viene pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" (http://www.aci.it/laci/la-federazione/amministrazione-trasparente/pagina0_home.html) e sul Portale delle performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

5.5.1 VARIAZIONI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

A fronte di situazioni sopravvenute o imprevedibili o qualora intervengano modifiche normative, possono essere presentate proposte di varianze o variazioni agli obiettivi di performance assegnati.

Per **varianze** si intendono le modifiche ad obiettivi, indicatori, target e tempi che incidono sui contenuti del Piano della Performance approvato dal Consiglio Generale (o su delega di questo, dal Comitato Esecutivo).

La richiesta di varianza è presentata dal responsabile dell'obiettivo, con inoltro di una nota motivata e di apposita modulistica (**allegato n. 9**) al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

Qualora la proposta di varianza comporti la necessità di variazioni al budget di esercizio, il dirigente proponente sottopone conforme richiesta di rimodulazione di budget all'Ufficio Amministrazione e Bilancio che ne verifica preventivamente la conformità con le previsioni del Regolamento di adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento della spesa in ACI, ai fini della successiva sottoposizione agli Organi.

L'OIV rilascia il proprio parere in ordine all'ammissibilità della varianza.

Le variazioni possono essere presentate non oltre il termine del **30 giugno** dell'anno di riferimento. Il termine è prorogato al **30 settembre** esclusivamente in relazione a sopravvenute necessità connesse all'entrata in vigore di nuove disposizioni normative.

In esito al parere dell'OIV, la varianza è sottoposta, su iniziativa del Segretario Generale, all'approvazione del Consiglio Generale o, su delega di questo, del Comitato Esecutivo.

Il soggetto competente procede alla riformulazione della scheda degli obiettivi di performance conseguente alla varianza deliberata.

Delle variazioni deliberate dagli Organi viene dato conto in apposita sezione della Relazione sulla Performance della Federazione ACI.

Per **variazioni** si intendono le proposte di modifica ad obiettivi, indicatori, target e tempistica che non determinano modifiche al contenuto del Piano della Performance della Federazione ACI e che hanno riflesso esclusivo sugli obiettivi operativi di una o più strutture e dei connessi indicatori, target e tempistica.

Tali proposte sono presentate secondo le modalità previste per le variazioni utilizzando le schede **allegato 9**.

Qualora le variazioni comportino la necessità di rimodulare il budget, il richiedente procede secondo quanto previsto per le variazioni.

L'OIV prende atto delle variazioni proposte e può formulare alla struttura proponente, dandone comunicazione anche al Segretario Generale, eventuali osservazioni o fornire indicazioni in caso rilevi aspetti non conformi al SMVP.

In esito alla presa d'atto dell'OIV, il Segretario Generale comunica al proponente il nulla osta alla variazione. Ove necessario, il soggetto competente procede alla riformulazione della scheda degli obiettivi di performance conseguente alla variazione.

5.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

5.6.1 PRINCIPI GENERALI

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi effettuata attraverso appositi report di monitoraggio infrannuali (al **30 giugno ed al 30 settembre**) ed a consuntivo (al **31 dicembre**).

Ai fini della misurazione infrannuale, il soggetto misurato redige e sottoscrive una breve relazione illustrativa sui risultati raggiunti e compila le sezioni A) e B) della scheda di auto-monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale assegnati (secondo i modelli di cui all'**allegato 10**), fornendo al misuratore ogni elemento utile.

Nell'ambito del processo di misurazione sono previsti momenti di confronto e coinvolgimento anche informali.

Sulla base degli elementi forniti e delle eventuali altre risultanze dei sistemi informativi, il misuratore effettua la misurazione della performance organizzativa ed individuale, che avviene di regola contestualmente, attraverso la medesima scheda di cui all'allegato 10 che viene sottoscritta dal misuratore e controfirmata dal soggetto misurato.

In presenza di scostamenti rispetto agli obiettivi di performance organizzativa e/o individuale assegnati, il soggetto misurato viene informato e viene effettuato un colloquio, anche con modalità audio/video, ai fini di un riallineamento nell'andamento delle performance con gli obiettivi programmati.

In corso d'anno, la sezione C) della scheda di misurazione relativa ai comportamenti manageriali viene formalizzata dal misuratore solo in caso di scostamenti significativi (\geq al 30% rispetto al livello atteso) .

La misurazione e valutazione finale si svolge con le medesime modalità sopraindicate per la misurazione infrannuale. Misurato e misuratore si avvalgono, per i rispettivi adempimenti, delle schede riportate **all'allegato 11**.

Conclusa la misurazione finale, il misuratore effettua la valutazione finale dei risultati conseguiti evidenziando, in particolare, i fattori critici di successo e quelli che hanno determinato eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

E' previsto un momento di feedback finale come occasione di confronto tra il valutatore ed il soggetto valutato e di sviluppo organizzativo e professionale.

La sintesi della valutazione effettuata dal valutatore è da questi riportata nell'apposita sezione della scheda unitamente a sue considerazioni utili al miglioramento delle performance. La scheda è firmata dal valutatore e controfirmata per accettazione dal valutato.

L'analisi effettuata sarà tenuta in considerazione ai fini dell'aggiornamento del Piano della performance per le annualità successive.

In caso di temporanea *vacatio* dell'incarico di Segretario Generale, il Direttore Centrale della Direzione Risorse Umane e Affari Generali provvede alla misurazione ed alla valutazione dei soggetti e degli ambiti alla cui misurazione e valutazione è tenuto il Segretario Generale.

Qualora il Direttore di Direzione o Servizio Centrale/Direttore Compartimentale sia cessato dal servizio o sia assente a qualunque titolo nel periodo in cui devono essere effettuate la misurazione e/o la valutazione finale, le stesse vengono effettuate dal Direttore di Direzione o Servizio Centrale/Direttore Compartimentale che abbia assunto l'incarico. Nel caso in cui non sia intervenuta una nuova assunzione di incarico o nell'ipotesi in cui il subentrante non disponga di tutti gli elementi utili alla valutazione, questa viene effettuata dal Segretario Generale.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale vengono effettuate di regola contestualmente.

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'anno precedente deve concludersi non oltre il **31 maggio** dell'anno successivo.

Tutti i soggetti interessati ai processi di misurazione e valutazione sono tenuti a fornire puntuale riscontro alle richieste di dati, informazioni e documenti nei tempi indicati dal misuratore/valutatore, secondo quanto previsto dal presente SMVP.

I riscontri che, per cause imputabili al soggetto misurato, siano resi disponibili tardivamente al misuratore/valutatore non sono da questo considerati ai fini del livello di raggiungimento degli obiettivi e di valutazione della performance.

5.6.2 SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALE

Sulla scheda finale, nella prima sezione, viene riportato il punteggio risultante dalla valutazione della performance organizzativa di fine anno; tale punteggio viene ponderato rispetto al peso assegnato all'obiettivo della sezione.

Parimenti, nella seconda sezione relativa agli obiettivi individuali, viene rilevato il target finale, la percentuale di conseguimento dell'obiettivo rispetto al target ($\text{target finale/target assegnato} \times 100$), il punteggio relativo ($\% \text{ conseguimento obiettivo} \times \text{peso relativo} / 100$), nonché il punteggio ponderato in relazione al peso assegnato alla sezione.

Con riferimento alla terza sezione, relativa alle competenze ed ai comportamenti organizzativi, in sede di valutazione finale, viene rilevato il livello conseguito espresso su scala 0/100 rispetto al livello di comportamento atteso. Anche in tal caso, viene attribuita, per ciascun parametro, una percentuale rispetto al livello atteso ($\text{livello comportamento finale/livello comportamento atteso} \times 100$). In terzo luogo, viene calcolato il punteggio relativo ($\% \text{ competenza manageriale realizzata} \times \text{peso relativo} / 100$) ed infine il punteggio ponderato in relazione al peso assegnato alla sezione. Le cifre decimali vanno arrotondate per eccesso.

La quarta sezione è dedicata alla descrizione sintetica della valutazione del raggiungimento dei livelli di performance conseguiti.

A conclusione del processo di valutazione, viene assegnato un punteggio complessivo alla performance individuale, determinato quale somma dei punteggi ponderati delle tre sezioni.

Quando il target è espresso in termini assoluti, in mancanza di diversa indicazione in sede di assegnazione, lo stesso si intende conseguito in misura proporzionale al risultato numerico raggiunto.

Per valutazione negativa si intende una valutazione complessiva della performance individuale inferiore al 51%.

In presenza di conferimento di incarichi ad interim, la valutazione della performance individuale viene effettuata, ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, esclusivamente in relazione agli obiettivi assegnati all'interessato nell'ambito dell'incarico principale.

Ai fini della valutazione vengono presi in considerazione eventuali incarichi aggiuntivi conferiti in funzione dell'attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati all'accrescimento dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi esistenti, ai quali sia correlato un ampliamento delle competenze con incremento del grado di responsabilità e di capacità gestionale, attraverso l'assegnazione di distinti obiettivi annuali di performance individuali.

5.6.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

I soggetti interessati e gli ambiti di misurazione e valutazione performance organizzativa sono indicati nella seguente tabella:

Soggetti che misurano e valutano gli obiettivi di performance organizzativa	Ambito di misurazione/valutazione
OIV	Obiettivi specifici di Federazione/Direzioni Centrali /Direzioni Compartimentali
Direttore Direzione/Servizio Centrale	Uffici Centrali II^ fascia incardinati/Aree Professionali Tecnica e Statistica
Segretario Generale (con il supporto istruttorio della DRUAG)	Aree Metropolitane/Direzioni territoriali
Segretario Generale (con il supporto istruttorio della DRUAG)	Servizi Centrali/Uffici Centrali di II^ fascia non incardinati
Segretario Generale	Area Professionale Legale

A) Obiettivi specifici della Federazione

La misurazione/valutazione degli **obiettivi specifici conseguiti dalla Federazione** viene effettuata dall'OIV secondo i principi generali indicati nel paragrafo 5.6.1.

Per la misurazione infrannuale di tali obiettivi l'OIV utilizza il modello conforme all'**allegato 10**, avvalendosi degli strumenti conoscitivi e dei sistemi informatici disponibili, oltre che della reportistica di monitoraggio fornita dalle strutture interessate, così come di ogni ulteriore elemento o flusso informativo utile.

Durante tutto il ciclo della performance, l'OIV formula le proprie osservazioni in merito all'andamento degli obiettivi specifici di Federazione, segnalando eventuali criticità al Segretario Generale ed al Presidente, anche ai fini dell'eventuale sottoposizione di provvedimenti di varianza agli Organi.

Per la misurazione/valutazione finale, l'OIV compila la scheda conforme all'**allegato 11** e la trasmette tempestivamente al Segretario Generale ed al Presidente.

B) Obiettivi di performance organizzativa delle Strutture Centrali, Aree professionali e Strutture Periferiche

Ferme restando le modalità descritte nel paragrafo 5.6.1, la misurazione infrannuale è effettuata attraverso le schede, differenziate in base alle strutture interessate, riportate all'**allegato 10**. Per la misurazione/valutazione finale si utilizza, a seconda dei ruoli, la scheda di cui all'**allegato 11**.

5.6.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

I soggetti coinvolti nel processo sono i seguenti:

Soggetti che misurano gli obiettivi di performance individuale	Soggetti che valutano gli obiettivi di performance individuale	Valutati
<ul style="list-style-type: none"> OIV per obiettivi di PI Presidente ACI per i comportamenti manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> Comitato Esecutivo (su proposta dell' OIV e del Presidente per i rispettivi ambiti) 	Segretario Generale
<ul style="list-style-type: none"> OIV per obiettivi legati alla PO e individuali Segretario Generale per comportamenti manageriali 	Comitato Esecutivo (su proposta dell'OIV, e del Segretario Generale per i rispettivi ambiti)	Dirigenti di I ^a fascia
Segretario Generale (con il supporto istruttorio della DRUAG)	Segretario Generale (con il supporto istruttorio della DRUAG)	Direttori Servizi//Dirigenti di II ^a fascia di Uffici non incardinati/Titolari incarichi dirigenziali progettuali o di studio
Segretario Generale	Segretario Generale	Professionisti Area Legale
Direttori Direzioni/Servizi Centrali	Direttori Direzioni/Servizi Centrali	Dirigenti Uffici Centrali incardinati / Professionisti Aree tecnica e statistica
Segretario Generale (sulla base dei risultati raccolti dalla DRUAG - misurazione comportamenti manageriali da parte del Direttore Compartimentale)	Segretario Generale (sulla base dei risultati raccolti dalla DRUAG - valutazione comportamenti manageriali da parte del Direttore Compartimentale)	Dirigenti Aree Metropolitane/ Dirigenti Direzioni Territoriali

La misurazione e valutazione della performance individuale ha le seguenti finalità:

- evidenziare il contributo dei singoli rispetto agli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- chiarire e comunicare cosa ci si attende in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare i singoli nel miglioramento delle proprie performance;
- valutare le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Il sistema di incentivazione dei ruoli direzionali in ACI si avvale degli schemi tipici dell'MBO (*Management By Objectives*), in aderenza ai principi indicati nel D.Lgs. 286/1999 ed in conformità alla L.150/2009.

Viene di seguito descritto il processo di misurazione e valutazione della performance individuale a seconda dei diversi ruoli organizzativi.

A) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE

La misurazione infrannuale ed a consuntivo degli obiettivi di performance individuale del Segretario Generale, escluso il livello delle capacità manageriali, è effettuata dall'OIV che riferisce al Presidente in caso di rilevanti scostamenti.

Per il monitoraggio infrannuale è utilizzata la relativa scheda riportata **nell'allegato 10** (scheda di monitoraggio del SG).

La misurazione finale è effettuata dall'OIV attraverso la scheda in conformità all'**allegato 11** (scheda di monitoraggio e valutazione finale del Segretario Generale).

Il Presidente in caso di rilevanti scostamenti rispetto ai comportamenti manageriali del Segretario Generale, ne riferisce all'interessato ed al Comitato Esecutivo.

Il Comitato Esecutivo, sulla scorta della misurazione finale degli obiettivi effettuata dall'OIV e della proposta del Presidente relativa al livello di capacità manageriali espresso, procede alla valutazione finale della performance individuale del Segretario Generale.

B) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI I^ FASCIA

La misurazione infrannuale della performance dei dirigenti di I^ fascia, fatta eccezione per i comportamenti manageriali, che sono monitorati dal Segretario Generale, è effettuata dall'OIV utilizzando la scheda riportata all'**allegato 10** (scheda di monitoraggio dei dirigenti di I fascia)

La misurazione finale, per la parte di propria competenza, viene effettuata dall'OIV utilizzando la pertinente scheda di cui all'**allegato 11** (scheda di monitoraggio e valutazione finale dei dirigenti di I fascia) .

La predetta scheda viene trasmessa al SG, il quale la integra con il livello di conseguimento proposto per i comportamenti manageriali e con la proposta di valutazione finale di cui alla sezione 4 della scheda. Il Segretario Generale invia della scheda come sopra integrata all'OIV, che procede al conseguente inoltro al Comitato Esecutivo per le determinazioni finali di competenza.

I comportamenti manageriali sono monitorati e valutati dal Segretario Generale.

C) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI II^ FASCIA

La misurazione infrannuale della performance dei dirigenti di II^ fascia è effettuata utilizzando la scheda di cui all'**allegato 10**.

Per la misurazione e valutazione finale si utilizza la scheda di cui all'**allegato 11**.

D) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI PROFESSIONISTI

La misurazione infrannuale della performance dei professionisti è effettuata utilizzando la relativa scheda di cui all'**allegato 10** (scheda di monitoraggio dei professionisti).

Per la misurazione e valutazione finale si utilizza la corrispondente scheda di cui all'**allegato 11** (scheda di monitoraggio e di valutazione finale dei professionisti).

5.7 OBIETTIVI DI PERFORMANCE, ASSEGNAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

5.7.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

I Dirigenti di I^ e II^ fascia, attraverso un processo a cascata, assegnano al personale delle aree obiettivi di performance di team o individuali, sulla base dei seguenti elementi:

1. raggiungimento degli obiettivi di team e individuali anche riferiti a performance organizzativa della struttura di appartenenza o di posizione organizzativa gestionale, di progetto o di studio;
2. qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
3. competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi.

Gli obiettivi di performance di team e individuali sono assegnati anche avvalendosi di una procedura informatica, utilizzando le schede di cui all'**allegato 12**, nelle quali si riporta la denominazione dell'attività del gruppo di lavoro di riferimento ed i relativi obiettivi, indicatori e target. Ad un unico obiettivo possono corrispondere anche più indicatori (e target), cui è assegnato il relativo peso percentuale.

Ogni scheda, a seguito di una fase di condivisione degli obiettivi assegnati, è sottoscritta dal Dirigente e, per assegnazione, da ogni componente del team.

Firmando la scheda il dirigente diventa garante del procedimento e a fine anno assume di fronte al team la responsabilità di verificare quale sia stato il reale impegno di flessibilità ottenuto/conseguito per ognuno di loro.

Oggetto di misurazione e valutazione finale sono inoltre i comportamenti organizzativi, per i quali si rimanda all'**allegato 13**, definiti da più descrittori, utili alla

misurazione/valorizzazione della flessibilità lavorativa del personale all'interno dei team/strutture.

In riferimento ai suddetti comportamenti organizzativi, durante la fase di assegnazione dei relativi obiettivi, ogni dipendente dichiara il livello del proprio impegno annuale, attraverso la compilazione di una scheda, **allegato 14, consegnata congiuntamente all'allegato 13**, nella quale sono riportati, per ogni comportamento, i livelli di contributo che si ritiene possano essere messi in campo nel conseguimento degli obiettivi assegnati, determinati da un peso diverso per area di appartenenza.

Il dirigente prende atto di quanto riportato nella suddetta scheda facendo apporre la firma al dipendente.

I risultati di tale scheda non sono vincolanti ai fini della misurazione/valutazione finale, ma trattandosi dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi del team, rappresenta uno strumento di condivisione utile sia al dirigente dell'ufficio che al collaboratore quale stimolo a mettere in campo i migliori talenti.

5.7.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

In conformità con quanto definito nel paragrafo 5.6, il 30 giugno di ogni anno, il dirigente, come conseguenza dell'osservazione costante, basata su una serie di dati e fatti, relativi ad eventi significativi e definiti, dell'attività di tutti i team e della prestazione di ogni collaboratore, organizza, al fine di poter concordare eventuali correttivi, incontri di monitoraggio:

- ✓ collettivi con i team, sugli obiettivi a ciascuno di questi assegnati;
- ✓ individuali, sui comportamenti organizzativi espressi.

Al termine di questa fase di incontri, vengono compilate le schede (allegati 15 e 14b) di misurazione di performance di team o individuale, attraverso l'utilizzo della predetta procedura informatica e di misurazione dei comportamenti messi in campo. Le schede sono firmate dal Dirigente e rispettivamente da ogni componente del team e da ogni dipendente.

Il 30 settembre di ogni anno, il dirigente procede con il secondo monitoraggio delle attività dei team o individuale, attraverso la compilazione delle schede di cui all'allegato 15, secondo le fasi sopra descritte.

Al termine di ogni anno il dirigente di riferimento procede con la misurazione/valutazione della performance di team e individuale attraverso la compilazione della scheda di cui all'**allegato 15**, riportando, nella colonna di testo "note", eventuali considerazioni finali delle parti. La scheda è firmata da ogni componente di team e dal dirigente.

In concomitanza si procede con la valutazione dei comportamenti organizzativi come di seguito indicato:

ogni dipendente è valutato, attraverso la compilazione di una scheda di valutazione (**allegato 16**) identica nei contenuti

1. dal proprio dirigente;
2. dai componenti del team dove esprime la massima percentuale di impegno lavorativo, come rilevato dalla suddetta procedura informatica o, in alternativa, in

- caso di particolari situazioni dettate da esigenze organizzative, dal personale della struttura;
3. da se stesso.

Il risultato della valutazione è determinato dal dirigente tenendo in debito conto delle risultanze della scheda del team, compilata in forma anonima, nonché della scheda del dipendente in autovalutazione.

Il risultato finale della valutazione è trasmesso al valutato ed è oggetto di confronto in occasione del colloquio di feedback con il dirigente valutatore, che consegna al valutato anche l'esito della autovalutazione e della valutazione del team/struttura; a seguito del predetto colloquio il dirigente può confermare o modificare il risultato delle schede.

Fatto 100 il totale dei pesi relativi ad ogni comportamento, per dare uniformità alla base di calcolo utile a sviluppare gli algoritmi necessari alla valutazione, si attribuisce un valore diverso ad ogni singolo comportamento in relazione all'area di appartenenza del dipendente valutato. Nell'ambito dell'area C, per la peculiarità del ruolo, è dato lo stesso peso ad ogni comportamento, nell'ambito delle aree A e B, i pesi sono diversificati a seconda del/i comportamento/i caratterizzante/i ciascuna delle due aree.

Agli obiettivi di performance di team è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Gli esiti della valutazione, con cadenza annuale, sono comunicati, entro il 30 gennaio di ogni anno, attraverso la procedura informatica, alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

Il personale delle aree di Sede Centrale è valutato dal Dirigente di riferimento o, se in staff, dal Direttore Centrale della Direzione/Servizio/Ufficio non incardinato, nonché, come sopra descritto, dai componenti del team e in modalità autovalutazione.

Il dipendente destinatario di posizione organizzativa di polo funzionale è valutato dal Dirigente di riferimento, da tutto il personale appartenente ai team del polo e da se stesso in autovalutazione.

Il personale delle aree in servizio presso le Direzioni Compartimentali è valutato dal Direttore compartimentale nonché dai componenti del team di riferimento e in modalità autovalutazione.

Il personale delle Aree Metropolitane/Direzioni Territoriali è valutato dal dirigente l'area o la direzione di appartenenza, nonché dai componenti del team di riferimento e in modalità autovalutazione.

Il personale delle Unità Territoriali è valutato dal dirigente territoriale competente per area, che avrà cura di sentire i singoli responsabili di struttura, nonché dai componenti del team di riferimento e in autovalutazione.

I Responsabili di Struttura ed i Vicari sono valutati dal dirigente territoriale competente, da tutto il personale dell'Ufficio e da loro stessi in autovalutazione.

VALUTATI	VALUTATORI		
PERSONALE DI SEDE CENTRALE	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO/DIRETTORE CENTRALE (per il personale in staff)	TUTTI I COMPONENTI DEL TEAM	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE
PERSONALE DESTINATARIO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DI POLO FUNZIONALE	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO/DIRETTORE CENTRALE (per il personale in staff)	TUTTI I COMPONENTI DEI TEAM DEL POLO FUNZIONALE	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE
PERSONALE DIREZIONI COMPARTIMENTALI	DIRETTORE COMPARTIMENTALE PER AREA DI COMPETENZA	TUTTI I COMPONENTI DEL TEAM	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE
PERSONALE DI AREA METROPOLITANA/DIREZIONE TERRITORIALE	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO	TUTTI I COMPONENTI DEL TEAM	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE
PERSONALE UFFICIO TERRITORIALE	DIRIGENTE COMPETENTE PER AREA (con il supporto istruttorio del responsabile di struttura/vicario)	TUTTI I COMPONENTI DEL TEAM	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE
RESPONSABILE DI STRUTTURA/VICARIO	DIRIGENTE COMPETENTE PER AREA	TUTTO IL PERSONALE DELL'UFFICIO	SE STESSO IN AUTOVALUTAZIONE

In assenza o impedimento del dirigente di II fascia, le funzioni di valutazione sono svolte dal direttore di riferimento:

I VALUTATORE	II VALUTATORE (IN CASO DI IMPEDIMENTO DEL I VALUTATORE)
DIRIGENTE DI SEDE CENTRALE DI UFFICIO INCARDINATO IN UNA DIREZIONE	DIRETTORE DIREZIONE CENTRALE
DIRETTORE CENTRALE DRUAG	SEGRETARIO GENERALE
DIRETTORE CENTRALE/DIRETTORE COMPARTIMENTALE/DIRIGENTE SERVIZIO O UFFICIO NON INCARDINATO	DIRETTORE CENTRALE DRUAG
DIRIGENTE UFFICIO TERRITORIALE	DIRETTORE COMPARTIMENTALE PER AREA DI COMPETENZA

5.8 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

A partire dal mese di gennaio successivo a quello di riferimento, si attiva il processo di rendicontazione e valutazione finale.

Sulla scorta degli esiti delle valutazioni finali degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale riferiti all'anno precedente, viene redatta la Relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti dalla Federazione rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Il documento si compone di due parti: la prima è descrittiva dello stato dell'organizzazione, delle principali attività svolte nell'anno, dei fatti più significativi intervenuti e dei risultati di performance raggiunti rispetto a quanto previsto nel Piano della Performance della Federazione ACI, secondo quanto previsto dalle Linee guida emanate in materia.

La seconda parte descrive sinteticamente le attività ed i principali risultati raggiunti dagli AC, con particolare riguardo ai progetti locali da questi deliberati.

Il Consiglio Generale (o, su delega di questo, il Comitato Esecutivo) approva la Relazione sulla Performance di Federazione.

Entro il termine del **30 giugno**, la Relazione deve essere approvata, validata dall'OIV e pubblicata sul sito istituzionale e sul Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Si rappresenta di seguito il flow chart del ciclo di pianificazione e programmazione e del ciclo di budgeting.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La normativa di cui al decreto legislativo 150/2009 prevede la procedura di conciliazione finalizzata alla revisione del giudizio in presenza di eventuale istruttoria valutativa errata, o non aderente ai parametri di misurazione.

In relazione agli esiti della valutazione finale della performance individuale è ammesso ricorso tramite apposita procedura di conciliazione, secondo le modalità di seguito indicate.

Il procedimento di conciliazione si ispira ai principi del contraddittorio e della parità di partecipazione.

La procedura di conciliazione si attiva con ricorso presentato dall'interessato, qualora non condivida in tutto o in parte la misurazione/valutazione finale ricevuta, inviando, entro il termine essenziale di 15 giorni dalla ricezione della scheda di misurazione/valutazione, tramite posta elettronica al soggetto conciliatore e, per conoscenza, all'OIV ed alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali, una motivata richiesta di revisione evidenziando gli elementi utili a supporto della contestazione.

Per il personale dirigente, non è considerato ammissibile il ricorso per far valere elementi documentali e informativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi che il ricorrente, per sua diretta responsabilità, abbia trasmesso tardivamente al soggetto misuratore/valutatore nella fase di misurazione/valutazione e del quale lo stesso non abbia, quindi, tenuto conto.

Nei 5 giorni lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza, il conciliatore trasmette la richiesta di riesame al valutatore, assegnandogli un termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla ricezione per l'invio di eventuali osservazioni ed ogni altro elemento utile.

Il conciliatore può altresì acquisire negli stessi termini, presso altre strutture dell'Ente, ulteriori elementi conoscitivi utili e può disporre l'audizione anche congiunta del ricorrente e del valutatore per l'acquisizione di informazioni orali. Di detta audizione è redatto verbale.

Il conciliatore decide con provvedimento motivato da adottare entro 15 giorni lavorativi dalla ricezione di osservazioni o dal contraddittorio e comunque non oltre 30 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza di revisione, salvo impedimento o giusta motivazione.

Il provvedimento, nei 3 giorni lavorativi dalla sua adozione, è comunicato in formato elettronico al ricorrente e, per conoscenza, all'OIV ed alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali

Qualora il soggetto conciliatore sia un organo collegiale e la valutazione riguardi il Segretario Generale, la dirigenza di I fascia ed i professionisti dell'area legale, la richiesta di revisione è trasmessa all'OIV per la relativa attività istruttoria; per quanto riguarda i dirigenti di II fascia e i professionisti dell'area tecnica e statistica, competente all'istruttoria è la Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

Nei casi in cui il soggetto conciliatore è il Segretario Generale, la relativa istruttoria viene effettuata dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

Segue tabella con l'indicazione dei soggetti interessati nel processo di conciliazione.

Ambito di misurazione	Soggetti che misurano	Ambito di valutazione	Soggetti valutatori di prima istanza	Soggetti conciliatori
Segretario Generale/Dirigenti di I fascia/Dirigenti di II fascia con incarico di I fascia	OIV	Segretario Generale/Dirigenti di I fascia/Dirigenti di II fascia con incarico di prima fascia	Comitato Esecutivo su proposta OIV	Consiglio Generale
Dirigenti Servizi Centrali/Dirigenti Uffici Centrali di II fascia non incardinati, Dirigenti di II fascia con incarico progettuale/studio, Dirigenti di II fascia strutture periferiche, Responsabili Automobile Club	Segretario Generale con il supporto della Direzione Risorse Umane e Affari Generali	Dirigenti Servizi Centrali/Dirigenti Uffici Centrali di II fascia non incardinati, Dirigenti di II fascia con incarico progettuale/studio, Dirigenti di II fascia strutture periferiche, Responsabili Automobile Club	Segretario Generale con il supporto della Direzione Risorse Umane e Affari Generali	Comitato Esecutivo
Dirigenti Centrali di II fascia incardinati in Direzioni/Servizi e Professionisti incardinati in Direzioni	Dirigente di I fascia di riferimento, Direttore del Servizio (sentito il Coordinatore nel caso dei Professionisti)	Dirigenti Centrali di II fascia incardinati in Direzioni / Servizi e Professionisti incardinati in Direzioni	Dirigente di I fascia di riferimento, Direttore del Servizio (sentito il Coordinatore nel caso dei Professionisti)	Segretario Generale
Professionisti Area Legale	Segretario Generale	Professionisti Area Legale	Segretario Generale	Comitato Esecutivo

Per il personale delle aree di classificazione, tenuto conto della natura compositiva della procedura conciliativa, in caso di giudizio negativo espresso dal valutatore, si può attivare la relativa procedura, anche con l'eventuale presenza di un rappresentante sindacale, tenendo conto della posizione funzionale del valutatore, come di seguito riportato:

Ambito di misurazione	Soggetti che misurano	Ambito di valutazione	Soggetti valutatori di prima istanza	Soggetti conciliatori
Personale Aree di Classificazione	Dirigenti di I o di II fascia a cui è assegnato il personale	Personale in servizio presso le Aree Metropolitane/Direzioni/ Uffici Territoriali di livello dirigenziale e le Direzioni Compartimentali	Dirigente della struttura	Direttore Centrale Risorse Umane e Affari Generali
		Personale in servizio presso strutture centrali	Dirigente al quale il personale è assegnato	Direttore Centrale di riferimento (Segretario Generale per le risorse umane assegnate al Direttore Centrale)

RIMODULAZIONE DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Per il personale delle aree, nei 5 giorni lavorativi successivi alla sottoscrizione della scheda di valutazione, il valutato ha la possibilità di instaurare un contraddittorio inviando al soggetto valutatore una specifica richiesta di riesame, in cui siano indicate analiticamente le osservazioni mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione. Il soggetto destinatario dell'istanza analizza le contestazioni convocando entro e non oltre 3 giorni dal ricevimento dell'istanza, il valutato. Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio, nel rispetto dei termini indicati per l'attivazione della procedura di conciliazione.

AUTOMOBILE CLUB

7. STRUTTURA DEGLI AC

Ai sensi dello Statuto (artt. 45 e ss.), gli Organi degli AC sono costituiti dall'Assemblea dei Soci, dal Consiglio Direttivo, dal Presidente. L'organo di controllo interno è il Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre revisori effettivi (di cui due nominati dall'Assemblea dell'AC e uno dal Ministero dell'Economia e delle Finanze - MEF) e da un supplente (nominato dal MEF).

Al vertice della struttura amministrativa di ciascun AC, si colloca il Direttore, nominato fra i funzionari appartenenti ai ruoli organici dell'ACI, con qualifica dirigenziale o destinatari di posizione organizzativa, che assicura il necessario coordinamento e raccordo fra le istanze centrali della Federazione e quelle locali dell'AC.

Per promuovere e coordinare al meglio interventi ed iniziative degli AC anche nei confronti delle istituzioni regionali e locali, sono istituiti i Comitati Regionali, composti dai Presidenti degli AC della Regione, alle cui riunioni partecipano con funzione consultiva i direttori degli AC della Regione.

Le competenze dei Comitati Regionali sono stabilite dall'art. 58 dello Statuto.

8. CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI AC

La presente sezione descrive sinteticamente il ciclo della performance degli AC, che si articola attraverso le seguenti fasi:

- 1) approvazione del documento "Piani e Progetti AC" articolato su base triennale, in linea con gli indirizzi strategici di Federazione ed integrato con il ciclo di budget;
- 2) assegnazione degli obiettivi al direttore AC;
- 3) assegnazione degli obiettivi al personale delle aree;
- 4) recepimento degli elementi sull'organizzazione e sulle iniziative degli AC nel Piano della Performance della Federazione ACI;
- 5) misurazione e valutazione delle performance dell' AC e del Direttore;
- 6) misurazione e valutazione della performance del personale delle aree di classificazione;
- 7) recepimento degli elementi conoscitivi sui risultati conseguiti dagli AC nella Relazione sulla Performance della Federazione ACI.

8.1 APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO PIANI E PROGETTI DI CIASCUN AC PER IL TRIENNIO IN LINEA CON GLI INDIRIZZI STRATEGICI DI FEDERAZIONE ED INTEGRATI CON I CICLI DI BUDGET

Il ciclo della pianificazione triennale di ciascun AC viene attivato su iniziativa del Segretario Generale che, entro il mese di **aprile** dell'anno precedente a quello di riferimento, invia ai Direttori AC una nota tecnico-metodologica contenente gli indirizzi strategici di Federazione ed ogni altro elemento utile ai fini della pianificazione operativa ed al raccordo con la pianificazione ACI.

Il Direttore avvia da subito il processo di analisi, valutazione ed elaborazione finalizzata

alla definizione del portafoglio di progetti ed iniziative di miglioramento ed efficientamento dei processi gestiti, ai fini della redazione del documento “Piani e Progetti AC”

Per quanto riguarda la definizione di **Progetto** e di **Processo** si rinvia a quanto indicato per l’ACI al paragrafo 5.2.1.

Gli AC sviluppano iniziative di miglioramento dei propri servizi e nuove progettualità locali che integrano ed arricchiscono le iniziative dell’ACI, tenuto conto delle esigenze e delle specificità della propria organizzazione, degli *stakeholder* e dell’utenza di riferimento.

Nell’ambito della gestione del ciclo della performance, gli AC garantiscono:

- coerenza delle iniziative locali con le strategie ed i programmi deliberati a livello di Federazione;
- coerenza con la programmazione economico-finanziaria, anche nel rispetto del Regolamento di adeguamento ai principi generali di razionalizzazione e contenimento della spesa adottato dall’AC
- integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all’integrità e all’anticorruzione
- digitalizzazione dei processi, ove possibile
- sostenibilità informatica degli interventi previsti
- pari opportunità ed assenza di discriminazioni
- rispetto della normativa in materia di privacy anche mediante il supporto specializzato del *Data Protection Officer* (DPO).

Nella fase di pianificazione, i Direttori Compartimentali possono attivare incontri di condivisione e confronto con i Direttori AC in ambito regionale o pluriregionale, al fine di assicurare il necessario coordinamento, sviluppare sinergie operative e promuovere la realizzazione di progetti comuni tra più AC efficientando gli apporti e favorendo la riduzione dei costi.

Sulla base delle proposte formulate nell’ambito del processo di pianificazione della Federazione, di cui al paragrafo 5.2, entro il mese di **settembre** il Segretario Generale fornisce agli AC sintetiche indicazioni sulle iniziative programmate a livello di Federazione che prevedono il coinvolgimento degli stessi AC o che possano comunque avere incidenza sulla loro pianificazione locale.

Sulla scorta di tutti gli elementi come sopra descritti, il Consiglio Direttivo, su proposta del Direttore, approva entro il mese di ottobre il documento “Piani e Progetti AC”.

Il Direttore utilizza il modello di cui all’**allegato 17** (scheda di presentazioni progetto e processi AC)

Il Consiglio Direttivo approva il budget annuale che contiene in allegato, in particolare, il budget economico per il triennio di riferimento ed il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Entro i 5 giorni successivi all’approvazione da parte del Consiglio Direttivo, il Direttore dell’AC trasmette al Direttore Compartimentale di competenza il documento “Piani e Progetti AC” . I progetti locali deliberati sono corredati dal relativo Gantt (**allegato 5**).

Entro il 10 novembre, il Direttore Compartimentale invia al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione la documentazione relativa alla programmazione degli AC del territorio di riferimento, accompagnata da una propria relazione di analisi e valutazione, comprensiva di uno schema di sintesi delle progettualità locali (**allegato 18**).

Tale documentazione viene sottoposta, su iniziativa del Segretario Generale, alle valutazioni del Comitato Esecutivo per la verifica di coerenza ai sensi dell'art.9 del vigente Regolamento interno della Federazione ACI.

L'OIV vigila sul corretto funzionamento dell'intero ciclo di gestione della performance degli AC, con facoltà di formulare agli stessi rilievi e richiedere integrazioni/modifiche ai documenti predisposti, in coerenza con le vigenti disposizioni normative e con il presente SMVP, nonché con facoltà di segnalare al Presidente ed al Segretario Generale gli eventuali disallineamenti rispetto allo stesso SMVP ed agli indirizzi strategici di Federazione definiti a livello nazionale.

COERENZA FRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO ECONOMICO-FINANZIARIO

La coerenza tra il ciclo della performance ed il ciclo economico-finanziario è garantita attraverso:

- la preventiva verifica della coerenza tra le previsioni di budget e quelle di spesa contenute negli atti di programmazione;
- l'approvazione da parte del Consiglio Direttivo del budget annuale e pluriennale e del documento "Piani e Progetti AC" nel mese di ottobre;
- la previsione nel budget (ex decreto MEF 27 marzo 2013) del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, nel quale sono rappresentati gli stanziamenti economico-finanziari in base alle priorità politiche;
- i provvedimenti di rimodulazione del budget in caso di variazioni al documento "Piani e Progetti AC" che abbiano incidenza economico finanziaria;
- il monitoraggio dell'andamento delle spese relative ai progetti;
- l'inserimento nel bilancio di esercizio del Rapporto sui risultati sulla base delle priorità politiche (art.5 decreto MEF 27.03.2013).

8.2 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORI AC

Conclusa la fase di programmazione di cui al punto precedente, entro i termini previsti con l'approvazione del Piano della Performance della Federazione, il Segretario Generale assegna gli obiettivi di performance individuale al Direttore dell'AC, dirigente o titolare di posizione organizzativa, utilizzando, in relazione al ruolo rivestito, la pertinente scheda di cui all'**allegato 19**.

I criteri per la definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target sono quelli già esposti al paragrafo 4 cui si rimanda.

Le dimensioni che caratterizzano gli obiettivi di performance individuale del Direttore AC concernono:

- 1) risultati connessi agli obiettivi di realizzazione delle progettualità locali e/o di miglioramento/efficientamento dei processi, e di equilibrio economico-finanziario dell'AC;
- 2) risultati connessi agli obiettivi specifici della Federazione ACI così come deliberato dagli Organi centrali;
- 3) risultati di altri obiettivi individuali;
- 4) comportamenti manageriali/comportamenti organizzativi

Gli obiettivi riferiti ai punti 1) e 2) rappresentano **gli obiettivi di performance organizzativa dell'AC**.

Nell'ambito degli obiettivi di performance individuale dei Direttori viene attribuito un peso maggiore alla performance organizzativa dell'AC diretto.

La declaratoria delle competenze manageriali/comportamenti organizzativi è riportata nell'**allegato 8** in relazione al ruolo ricoperto.

8.3 ASSEGNAZIONE OBIETTIVI AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB

In relazione all'assegnazione degli obiettivi di performance al personale delle aree di classificazione si fa rinvio al paragrafo 5.7.

8.4 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLE INIZIATIVE DEGLI AC NEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

Gli aspetti più rilevanti riferiti all'organizzazione, alle risorse impegnate ed alle iniziative programmate dagli AC, anche in sinergia con le strutture ACI, vengono sinteticamente illustrati nell'apposita sezione del Piano della Performance della Federazione ACI, al fine di assicurare la più ampia conoscibilità nell'insieme delle iniziative nelle quali la Federazione è impegnata a livello centrale e locale.

8.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AC E DEL DIRETTORE

PRINCIPI GENERALI

Nell'ambito degli Automobile Club la misurazione e valutazione della performance è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti e dell'organizzazione. Il processo si svolge secondo le modalità ed i tempi indicati nei Principi generali di cui al paragrafo 5.6.1 e 5.6.2.

8.5.1 MISURAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AC

La misurazione della performance organizzativa dell'AC viene effettuata dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali alla data del 30 giugno, del 30 settembre; la valutazione

finale viene effettuata dall'OIV, alla data del 31 dicembre, avvalendosi delle risultanze dell'attività istruttoria svolta dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

La Direzione Risorse Umane e Affari Generali può formulare osservazioni e rilievi all'AC, segnalando eventuali criticità al fine di apportare i correttivi necessari. La relativa comunicazione è inoltrata per conoscenza al Direttore Compartimentale competente.

8.5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE AC

Con la medesima tempistica prevista per la performance organizzativa, la Direzione Risorse Umane e Affari Generali effettua il monitoraggio sui risultati relativi agli obiettivi individuali del direttore AC, di cui al punto 3 del precedente paragrafo 8.2; la misurazione/valutazione finale viene effettuata dal Segretario Generale con il supporto della Direzione Risorse Umane e Affari Generali relativamente agli obiettivi individuali e della Direzione Compartimentale competente per territorio per i comportamenti manageriali/organizzativi.

Soggetti che misurano e valutano gli obiettivi di performance individuale	Ambito di misurazione/ valutazione
Segretario Generale (sulla base delle risultanze della valutazione della performance organizzativa dell'AC, come rilevata dall'OIV, e delle risultanze della misurazione degli obiettivi individuali effettuata dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali, nonché dei comportamenti manageriali/comportamenti organizzativi rilevati dal Direttore Compartimentale competente)	Direttori AC

Al fine dei monitoraggi intermedi della performance individuale del Direttore dell' AC, comprensiva anche degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente, è utilizzata la scheda di cui agli **allegati 20**.

Per il monitoraggio e la valutazione finale a consuntivo è utilizzata la scheda di cui all'**allegato 21**.

Al fine della predisposizione della documentazione utile alla valutazione finale complessiva effettuata dal Segretario Generale, si procederà come segue:

- l'OIV trasmette alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali le risultanze della valutazione della performance organizzativa dell' AC;
- la Direzione Compartimentale competente per territorio trasmette alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali le risultanze della valutazione delle capacità manageriali/organizzative.

8.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB

Il monitoraggio e la misurazione/valutazione finale della performance del personale delle aree di classificazione viene effettuata dal Direttore dell'AC alla data del 30 giugno, del 30 settembre e del 31 dicembre.

Per la gestione del processo si rimanda a quanto descritto al paragrafo 5.7.

8.7 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI CONOSCITIVI SUI RISULTATI CONSEGUITI DAGLI AC NELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

A consuntivo delle attività svolte nel corso dell'anno, nella Relazione sulla Performance della Federazione ACI, nella specifica sezione dedicata agli AC, vengono sinteticamente illustrate le risultanze delle iniziative poste in essere in ambito provinciale e locale, in base alle risorse umane e finanziarie rilevate con riferimento a ciascun singolo AC.

9.VARIAZIONI ALLA PIANIFICAZIONE IN CORSO D'ESERCIZIO

A fronte di situazioni sopravvenute o imprevedibili o qualora intervengano modifiche normative, che abbiano riflessi sulla pianificazione, possono essere presentate dal Direttore dell'AC al Consiglio Direttivo le conseguenti proposte di variazioni.

Per **variazioni** si intendono proposte di modifica ad obiettivi, indicatori, target e tempi che incidono sul documento "Piani e Progetti AC", già deliberato dal Consiglio Direttivo.

Le variazioni possono essere presentate non oltre il termine del 30 giugno dell'anno di riferimento. Il termine è prorogato al 30 settembre esclusivamente in relazione a sopravvenute necessità connesse all'entrata in vigore di nuove disposizioni normative.

La richiesta di variazione è presentata dal Direttore utilizzando la relativa scheda di cui all'**allegato 9** con inoltro di una nota motivata e di apposita modulistica all'OIV. Qualora l'OIV esprima il proprio nulla osta, il Direttore sottopone al Consiglio Direttivo la delibera di variazione. Qualora la variazione abbia riflessi sulle previsioni di entrata o di uscita degli AC il Direttore propone contestualmente al Consiglio Direttivo il relativo provvedimento di rimodulazione del budget.

La delibera di variazione viene tempestivamente trasmessa all'OIV ed alla Direzione Risorse Umane ed Affari Generali per gli adempimenti conseguenti, anche ai fini dell'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance dell'AC o del Direttore da parte del Segretario Generale.

Le variazioni che incidono sui contenuti del Piano della Performance della Federazione ACI sono comunicate anche all'Ufficio Pianificazione.

10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La normativa di cui al decreto legislativo 150/2009 prevede la procedura di conciliazione finalizzata alla revisione del giudizio in presenza di eventuale istruttoria valutativa errata, o non aderente ai parametri di misurazione.

In relazione agli esiti della valutazione finale della performance individuale è ammesso ricorso tramite apposita procedura di conciliazione, secondo le modalità di seguito indicate.

Il procedimento di conciliazione si ispira ai principi del contraddittorio e della parità di partecipazione.

La procedura si attiva con ricorso presentato dall'interessato, qualora non condivida in tutto o in parte la misurazione/valutazione finale ricevuta, inviando, entro il termine essenziale di 15 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di misurazione/valutazione, tramite posta elettronica al Consiglio Direttivo dell'Ente, una motivata richiesta di revisione evidenziando gli elementi utili a supporto della contestazione.

Per il personale dirigente, non è considerato ammissibile ricorso per far valere elementi documentali e informativi a supporto del raggiungimento degli obiettivi che il ricorrente, per sua diretta responsabilità, abbia trasmesso tardivamente al soggetto misuratore/valutatore nella fase di misurazione/valutazione e del quale lo stesso non abbia, quindi, tenuto conto.

Nei 5 giorni lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza, il conciliatore trasmette la richiesta di riesame al valutatore, assegnandogli un termine massimo di 5 giorni lavorativi dalla ricezione per l'invio di eventuali osservazioni ed ogni altro elemento utile.

Il conciliatore decide con provvedimento motivato da adottare entro 15 giorni lavorativi dalla ricezione di osservazioni o dal contraddittorio e comunque non oltre – salvo impedimento o giusta motivazione – entro 30 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza di revisione.

Il provvedimento, nei 3 giorni lavorativi dalla sua adozione, è comunicato in formato elettronico al ricorrente.