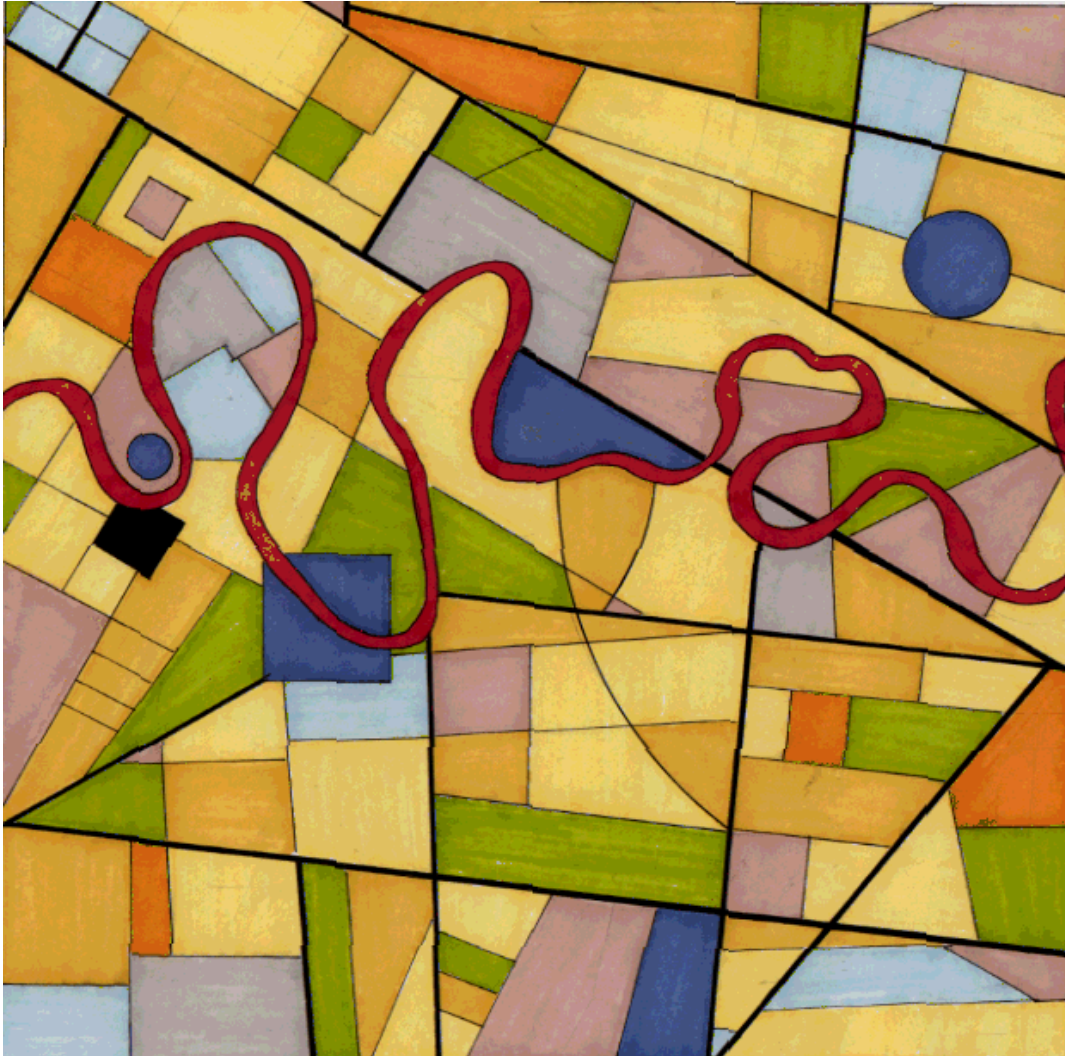




Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

DOCUMENTO DI ORIENTAMENTO



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

PREMESSA

1. DESCRIZIONE DELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO

- 1.1 Caratteristiche dell'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno
- 1.2 Contesto organizzativo dell'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno
- 1.3 Attività dell'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno
- 1.4 Albero della Performance dell'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno

2. SVILUPPO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO

- 2.1 Finalità
- 2.2 Il sistema nell'ambito del ciclo di gestione della performance
- 2.3 Performance
- 2.4 Elementi costituiti del sistema di misurazione della performance
- 2.5 Requisiti minimi del sistema di misurazione della performance
- 2.6 Vantaggio del sistema di misurazione della performance

3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AUTORITÀ DI BACINO LGV

- 3.1 Finalità del sistema Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa dell'AdB LGV
- 3.2 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa
- 3.3 Metodologie di riferimento
 - 3.3.1 *Metodologia Common Assessment Framework*
 - 3.3.2 *Ulteriori Metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione*
- 3.4 Metodologia adottata dall'AdB LGV

4. INDICATORI DELLA PERFORMANCE

- 4.1 Indicatori di riferimento della performance
- 4.2 Target di riferimento
 - 4.2.1 *Tabelle indicatori e target di riferimento*
- 4.3 Indicatori e Target della performance adottati

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

- 5.1 Finalità del sistema Misurazione e Valutazione della Performance Individuale dell'AdB LGV



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- 5.2** **Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**
- 5.3** **Figure collegate alla performance individuale**
- 5.4** **Indicatori di performance degli obiettivi individuali**
- 5.5** **Componenti e categorie per gli indicatori di performance individuale**
- 5.6** **Indicatori AdB LGV riferiti alle categorie e di orientamento quantitativo e qualitativo**
- 6. IL PROCESSO**
 - 6.1** **Le Fasi**
 - 6.1.1 Pianificazione strategica*
 - 6.1.2 Esplicitazione degli obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti*
 - 6.1.3 Programmazione e Controllo*
 - 6.1.4 Misurazione e Valutazione Della Performance organizzativa*
 - 6.1.5 Misurazione e Valutazione Della Performance Individuale*
 - 6.1.6 Rendicontazione*
 - 6.2** **La trasparenza**
 - 6.3** **Il Monitoraggio della performance degli obiettivi**
 - 6.4** **La Modalità per promuovere il miglioramento del sistema**
 - 6.5** **I Tempi**
 - 6.6** **Le Modalità**
 - 6.6.1 Gli Incontri Periodici*
 - 6.6.2 Il Sistema di reporting ed il perimetro dei destinatari del flusso informativo*
 - 6.6.3 Sistemi informativi in uso a supporto del Sistema di misurazione della performance*
 - 6.7** **Gli obblighi di pubblicazione**
- 7. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**
- 8. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**
 - 8.1** **Responsabile delle procedure di conciliazione**
 - 8.2** **Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione**
 - 8.3** **Attivazione della procedura di conciliazione**
- 9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI**



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

PREMESSA

Il presente documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Documento di orientamento” è adottato, ai sensi dell'articolo 7 D.lgs 150/2009, al fine della valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale.

Il documento assume la forma di “Regolamento Operativo” di guida al percorso di funzionamento della misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’Autorità di bacino nazionale dei fiumi Liri Garigliano e Volturno (AdB LGV) ed individuale dei dirigenti, responsabili e dipendenti.

Inoltre, il documento prevede una sezione di Allegati dove sono approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative e metodologiche e strumentali, in particolare:

- **ALLEGATO A.0** – Organigramma
- **ALLEGATO A.1** – Fasi Termini e Soggetti Responsabili della Performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- **ALLEGATO A.2** – Individuazione Criteri di Attribuzione Pesatura degli Obiettivi Individuale e degli Indicatori di Performance
- **ALLEGATO A.3** – Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa dell’Ente ed Individuale dei Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzative
- **ALLEGATO A.4** – Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance Individuale del Personale Dipendente

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance si colloca all’interno del percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l’emanazione del D. Lgs. 150/2009 e volto alla promozione del miglioramento della Performance organizzativa dell’Ente ed individuale dei dirigenti e del personale dipendente.

La misurazione e la valutazione della performance è volta *al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento* (art. 3 del D.lgs 150/2009).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, di cui al presente documento, insieme al Piano Triennale della performance, al Piano di prevenzione della corruzione, al Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, al Miglioramento del Sistema e del ciclo di gestione della performance, rappresentano il fulcro ed il motore dell'intera performance.

Nello specifico, il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta l’insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, anche se interconnessi, livelli:



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

1. **Performance Organizzativa**, ovvero performance dell'amministrazione nel suo complesso che è strutturata in maniera trasversale ed integrata e in modo da rispondere agli ambiti di cui all'art. 8 del D.lgs 150/2009.
2. **Performance Individuale** che è riferita ai dirigenti o ai responsabili delle unità organizzative in cui si articola l'Ente ed ai singoli dipendenti, in maniera da rispondere agli ambiti di cui all'art. 9 del D.lgs 150/2009.

Tale documento è stato redatto secondo i principi generali della norma e gli indirizzi forniti dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT)¹; è strutturato in modo tale da definire il “percorso di funzionamento” della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Autorità di bacino nazionale dei fiumi Liri Garigliano e Volturno (AdB LGV).

Nello specifico il “percorso di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione” è organizzato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

- a) consentire la misurazione, la valutazione, la rappresentazione in modo integrato del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti in modo da consentire un'analisi approfondita delle cause connesse agli scostamenti e prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- b) consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione e assicurare una immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli attori interni sia agli interlocutori esterni all'AdB LGV;
- c) consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- d) garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- e) promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- f) esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione di obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- g) assicurare trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La misurazione valutazione della performance è improntata ai seguenti principi: conoscenza della metodologia, motivazione della valutazione, oggettività, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati; diretta conoscenza dell'attività del valutato; partecipazione al procedimento da parte del valutato; contraddittorio in tempi certi e congrui in caso di disaccordo.

Nel documento, che descrive lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione, sono esplicitati:

¹ dal 31 ottobre 2013, data di entrata in vigore la legge 30 ottobre 2013 n. 125, che ha convertito con modificazioni il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance, già trasferite all'Aran dal citato D.lgs. n. 101, sono assunte dall'Autorità Nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC), nuova denominazione assunta da CIVIT per effetto della suddetta legge di conversione.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- Aspetti generali delle Caratteristiche dell' AdB LGV;
- Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa; Misurazione e Valutazione della Performance performance individuale; Trasparenza; Modalità per promuovere il miglioramento del sistema;
- Processo, ovvero fasi, i tempi, le modalità;
- Soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- Procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

1. CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO

La presente sezione si articola nell'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che caratterizzano l'ambiente di riferimento, al fine di procedere ad una effettiva contestualizzazione dei principi di carattere generale, precedentemente esposti, in linea con quanto previsto dalla produzione normativa.

Tale analisi è funzionale alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività al fine di garantire il perseguimento delle aree strategiche di intervento.

1.1 Caratteristiche dell'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno

L'Autorità di Bacino è un Ente istituito con la legge 18 maggio 1989 n.183 (*Norme per il riassetto organizzativo e funzionale della difesa del suolo*).

L'Autorità di Bacino è un Ente Pubblico, organismo misto, costituito tra Stato e Regioni.

L'Autorità di Bacino opera, in conformità agli obiettivi della legge, sui bacini idrografici considerati come sistemi

L'Autorità di Bacino è, pertanto, un'Amministrazione Pubblica, di natura tecnico-scientifica (Comitato Tecnico e Segreteria Tecnica) con un centro decisionale politico amministrativo (Comitato Istituzionale e Segretario Generale).

Essa contribuisce, attraverso gli atti di pianificazione e programmazione, **ad “assicurare” nel territorio di competenza, bacino idrografico e/o distretto idrografico - considerato come ecosistema unitario - “la tutela, salvaguardia e gestione delle acque e degli ecosistemi afferenti, per garantirne la qualità, il disinquinamento e gli usi legittimi delle stesse; la difesa, riqualificazione e la valorizzazione del suolo; la gestione dei rischi al fine di ridurre le conseguenze negative per la salute umana, per il territorio, per i beni, per l'ambiente, per il patrimonio culturale e per le attività economiche e sociali; la tutela degli aspetti ambientali connessi alle risorse acqua e suolo nonché al rischio idrogeologico; la compatibilità ambientale dei sistemi produttivi; l'acquisizione e la diffusione dei dati fino all'informazione della pubblica opinione”**

Per un approfondimento relativo alle caratteristiche ed alle attuali competenze di coordinamento per i distretti idrografici nonché all'ambito territoriale di competenza, si rimanda alla Relazione del Piano della Performance.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

1.2 Contesto organizzativo dell’Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno

Per lo svolgimento delle proprie funzione ed attività l’**Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno** si avvale della struttura organizzativa sinteticamente sotto riportata, mentre si rimanda, per un approfondimento relativo alle caratteristiche distintive dell’organizzazione, alla Relazione del Piano della Performance ed all’organigramma completo (**Allegato A.0 Organizzazione Struttura**).

Il Segretario Generale, nominato dal Comitato Istituzionale, su proposta del Ministro dei Lavori Pubblici, d’intesa con il Ministro dell’Ambiente, **coordina e dirige la Segreteria Tecnico-Operativa (STO)**.

LA STO è articolata
in Area Tecnica e Area Amministrativa
comprendenti 10 Unità Organizzative (8 tecniche e 2 amministrative),
4 uffici staff ed una serie di uffici e servizi

1.3 Attività dell’Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno

Le attività svolte da parte dell’Autorità di Bacino nell’esercizio del suo ruolo istituzionale sono molteplici. Esse sono riferite al mandato istituzionale, alla mission, alle linee strategiche ed agli obiettivi strategici.

Nell’esercizio delle proprie funzioni, pone in essere processi che contribuiscono:

- alla gestione di processi primari di pianificazione e programmazione, di consolidamento della governance di bacino e di distretto, necessari per il perseguimento del mandato istituzionale;
- al funzionamento dell’intera struttura assumendo come scopo il miglioramento dei livelli di efficienza e di servizio.

Per approfondimenti di dettagli relativi all’articolazione dei processi e delle azioni sviluppate dall’Autorità si rimanda alla Relazione del Piano della Performance.

1.4 Albero della Performance dell’Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno

L’albero della *performance*, mappa logica strategica, allegato alla Relazione del Piano della Performance, evidenzia i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi dell’AdB LGV. Esso fornisce la rappresentazione sintetica ed integrata della *performance* dell’AdB LGV ed ha una valenza di comunicazione esterna e una



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

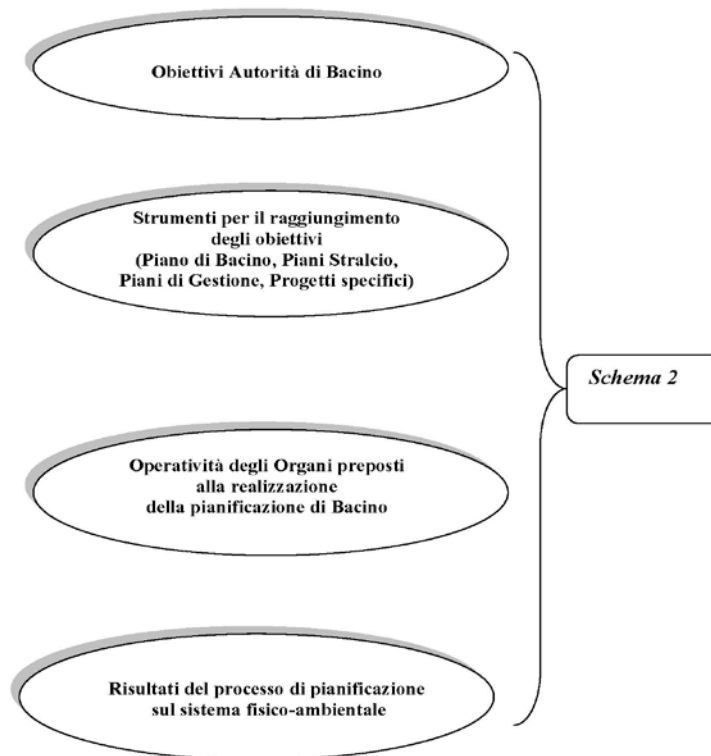
valenza tecnica di “messa a sistema” delle due principali dimensioni della *performance* (organizzativa ed individuale).

Riferimenti Legislativi

(ex legge 183/89 e s.m.i. – D.lgvo. 152/06 – L. 13/09 - D.lgvo.49/10)

Albero della performance

Schema 1





Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Albero della performance

Schema 2

Obiettivi Autorità di Bacino:

- La sostenibilità e il governo delle risorse Acqua, Suolo ed Ambiente connesso;
- L'incolumità della popolazione;
 - La difesa del suolo, la difesa e la tutela delle acque, la tutela e valorizzazione del sistema ambientale-territoriale connesso alle risorse acqua e suolo;
 - La gestione del rischio idrogeologico;
 - La sostenibilità delle risorse acqua e suolo nello scenario del sistema naturale, ambientale, territoriale, antropico e culturale

Strumenti per il raggiungimento degli obiettivi e compiti:

- Piano di Bacino ex L. 183/89 e s.m.i.;
- Piani Stralcio a scala di Bacino (ex L. 183/89 e s.m.i. - D.L.vo 152/06);
- Piani di Gestione Distretto Idrografico Appennino Meridionale (Direttiva 2000/60/CE D.L.vo 152/06- L. 13/09; Direttiva 2007/60/CE - L. 13/09 - D.L.vo 49/10);
- Progetti specifici (normative di cui sopra e normative di settore e regionali)

Operatività degli Organi preposti alla realizzazione della pianificazione di Bacino:

Articolazione: Comitato Istituzionale, Comitato Tecnico, Segretario Generale, Segreteria Tecnico-Operativa:

Comitato Istituzionale (Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ministero per le Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Protezione Civile): fornisce indirizzi e direttive sulla pianificazione ed adotta o approva gli atti relativi

Comitato Tecnico (esperti dei Ministeri su citati e Regioni): valuta ed esprime parere sugli atti della pianificazione

Segretario Generale: coordina la S.T.O., presiede il Comitato Tecnico e svolge funzioni di raccordo con il Comitato Istituzionale e tutti gli organi Nazionali, Regionali ed Enti

Segreteria Tecnico Operativa: sviluppa le attività per l'attuazione del processo di pianificazione ed è articolata in Aree, Settori

Risultati del processo di pianificazione sul sistema fisico-ambientale:

- Attuazione strumenti di pianificazione e progettazioni;
- Individuazione, perimetrazione delle aree a rischio regole e norme sull'uso del suolo e delle acque
- Incidenza dei processi di pianificazione sul governo del territorio



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Albero Performance

Schema 3

Percorso Tecnico Amministrativo relativo al processo di Pianificazione e Programmazione

- Individuazione del Programma Generale (*Piani, Progetti, Studi a scala di dettaglio*)
- Verifica del Programma Generale con gli *stakeholders*
- Sviluppo del Programma Generale Tecnico-Scientifico-Operativo-Gestionale-Economico (che si traduce in *programmi d'azione operativi*)
- Condivisione del *Programma d'azione operativo* e dell'iter di partecipazione pubblica da parte degli *stakeholders*, con presentazione degli specifici *steps* delle attività
- Valutazione, da parte del Comitato Tecnico, del *Programma d'azione operativo*, degli obiettivi e dell'articolazione proposta delle attività



- Condivisione e partecipazione delle attività del *Programma d'azione operativo* da parte degli *stakeholders*
- Verifiche, discussioni e validazione da parte del Comitato Tecnico e, preventivamente alle sedute, verifica con i Gruppi di Lavoro del Comitato Tecnico

- Parere del Comitato Istituzionale {
 - Se si tratta di Piano Stralcio quest'ultimo viene prima adottato come Progetto di Piano ed in seguito alle osservazioni, alla Conferenza Programmatica viene successivamente approvato come Piano
 - Se si tratta di uno Studio o Progetto di un intervento materiale il Comitato Istituzionale si Esprime in termini d'approvazione.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

2 SVILUPPO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'AMBIENTE DI RIFERIMENTO

Questa sezione introduce i concetti principali del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

2.1 Finalità

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, come da art. 1 del D.lgs 150/2009, ha la finalità di *assicurare una migliore organizzazione del lavoro, il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva, elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera, il riconoscimento di meriti e demeriti, la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali, il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico ed il contrasto alla scarsa produttività e all'assenteismo, nonché la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.*

2.2 Il sistema nell'ambito del ciclo di gestione della performance

Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato, secondo l'art.4, comma 2, del del D.lgs 150/2009, nelle seguenti step:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2.3 Performance

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un ente, individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance.

Il sistema si sviluppa su due differenti, anche se interconnessi, livelli:

- **Performance Organizzativa**, ovvero performance dell'amministrazione nel suo complesso che è strutturata in maniera trasversale ed integrata e in modo da rispondere agli ambiti di cui all'art. 8 del D.lgs 150/2009. Essa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti esterni.
- **Performance Individuale** che è riferita ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzative, in cui si articola l'Ente, ai dipendenti ed ai singoli dipendenti, in maniera da rispondere agli ambiti di cui all'art. 9 del D.lgs 150/2009. Essa esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di prodotti e risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi (quantità – performance operativa), nonché in termini di prestazione offerta (qualità - performance organizzativa).

2.4 Elementi costituti del sistema di misurazione della performance

Il Sistema di misurazione della *performance* si compone di elementi fondamentali quali:

- indicatori di performance, che rappresentano lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali'.
- target, che rappresentano il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività. Prevalentemente è un valore espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

A quest'ultimi due si correla, strettamente, diventandone parte rilevante, l'infrastruttura di supporto ai processi di sviluppo, che rappresenta l'insieme dei metodi e strumenti, utilizzati dai soggetti responsabili dei processi, rispetto all'acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, tracciabilità dei dati. Un'infrastruttura di supporto varia da semplici metodi manuali per la raccolta dati ai sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

2.5 Requisiti minimi del sistema di misurazione della performance

I requisiti minimi di un Sistema di misurazione della performance cui riferirsi sono i seguenti:

- chiara definizione degli obiettivi;



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori secondo criteri chiari;
- rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Il rispetto dei requisiti minimi rende l'amministrazione capace di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai target individuati;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

2.6 Vantaggio che comporta il sistema di misurazione della performance

Se appropriatamente sviluppato, un Sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della *performance* è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AUTORITÀ DI BACINO LGV

Questa sezione si concentra sulla misurazione della *performance* a livello organizzativo di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 ed alla Delibera CIVIT 89/2010.

La misurazione della *performance* organizzativa è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale. Tali attività si collocano nel più ampio ambito del Ciclo di Gestione della *Performance* come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione degli obiettivi (Piano della *Performance*) e quella relativa alla Rendicontazione (Relazione sulla *performance*).

La *performance* a livello organizzativo, come evidenziato nei paragrafi precedenti, esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti esterni.

3.1 Finalità del sistema Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa dell'AdB LGV

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento

Con tali finalità il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa dell'Autorità di bacino LGV è volto a consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

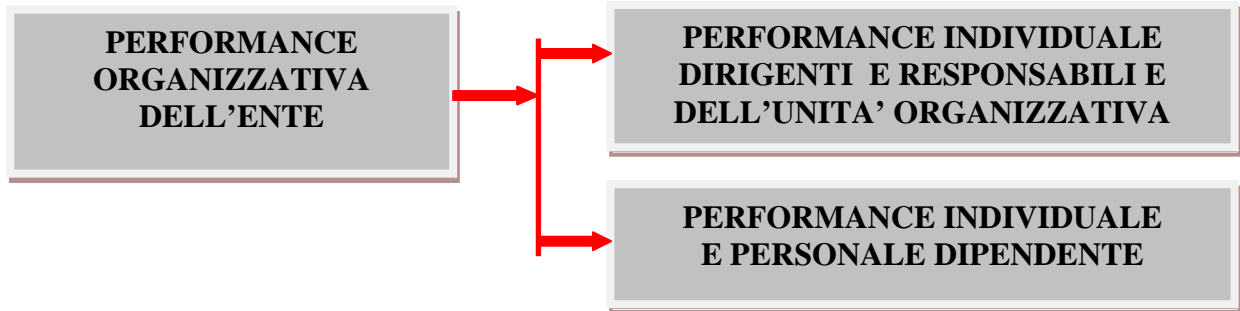
Gli elementi costitutivi, i requisiti del sistema ed i vantaggi dell'adozione del sistema, hanno condotto l'Autorità di Bacino del Liri Garigliano e Volturno all'adozione del presente Sistema di Misurazione e Valutazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'Ente, si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente;

ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa ed integrata rappresentazione della performance dell'Ente.



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno





Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

3.2 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa della Autorità di bacino è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del D.Lgs. 150/09.

Tabella 1 Ambiti di cui all'art. 8 D.Lgs. 150/2009

Ambiti di cui all'art. 8 D.Lgs. 150/2009
a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'Autorità di bacino provvede ad attivare forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sopra mediante l'operatività del Sistema "a regime".

3.3 Metodologia di riferimento

L'approccio seguito a livello metodologico consente di sviluppare momenti di misurazione e valutazione che, a seconda delle esigenze conoscitive, possono avere differenti dimensioni e livelli di analiticità/sinteticità, sebbene la valutazione della performance dell'intera organizzazione non possa prescindere dalla integrazione degli stessi in grado di individuare momenti sintetici di valutazione d'insieme circa l'andamento dell'Autorità.

Nel descrivere il Sistema di misurazione e valutazione adottato l'Autorità di bacino si è proposta un approfondimento circa le scelte metodologiche operate in relazione al loro livello di consolidamento, gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

Tra le metodologie di Misurazione e Valutazione, tra quelle indicate dalla delibera CIVIT 89/2010, l'Autorità di Bacino ha preso a riferimento il *Common Assessment Framework (CAF)* ispirato ai sistemi di qualità (EFQM, *European Foundation for Quality Management*), che si fonda sull'autovalutazione e utilizza una larga gamma di indicatori



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Inoltre, viste le azioni poste in essere dall’Autorità di Bacino, il Sistema di misurazione definito integra la metodologia presa a riferimento con altri strumenti che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio le informazioni e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

L’impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla metodologia prescelta a carattere multidimensionale, non solo consente di ampliare l’efficacia della stessa, in termini di copertura degli ambiti della performance, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi in essere.

Di seguito si riporta una breve rappresentazione delle metodologie considerate.

3.1.1 Metodologia Common Assessment Framework

Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell’uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance.

Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche.

In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l’autovalutazione può essere svolta in una parte dell’organizzazione, ad esempio in un settore/servizi o/area o in un dipartimento specifico.

Nello specifico, la metodologia del CAF, è

- Applicabile a singole organizzazioni secondo un approccio olistico; in organizzazioni di grandi dimensioni anche in servizi o dipartimenti;
- Non richiede *software* sofisticati per la gestione dei dati;
- Rispetto al risultato vi è l’autovalutazione in ottica di miglioramento continuo;
- Rispetto alle informazioni prevalentemente interno ma anche esterno;
- Rispetto ai punti di forza e debolezza: Facile da usare come profilo di partenza;
- utile per avviare e promuovere il miglioramento continuo;
- comporta il rischio che rimanga in una fase iniziale non si sviluppi in piani d’azione orientati all’*outcome*.

Le caratteristiche principali del CAF sono costituite dall’essere uno strumento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un’opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per
- migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni;
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

In quanto strumento di Total Quality Management, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM: orientamento ai risultati, focalizzazione sugli stakeholders, leadership, e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership e responsabilità sociale.

La valutazione delle performance fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- assunzione di responsabilità e capacità di rendere conto dell'operato;
- rispetto della legalità;
- interazione con il livello politico;
- coinvolgimento dei portatori di interesse e bilanciamento dei diversi bisogni;
- eccellenza nella fornitura dei servizi;
- rapporto corretto qualità/costi;
- raggiungimento degli obiettivi;
- gestione della modernizzazione, innovazione e cambiamento.

3.1.2 *Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione*

L'Autorità di bacino, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

- **Benchmarking**

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

L'Autorità di bacino riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti;
- misurare e valutare le performance raggiunte;
- guidare il processo di definizione delle strategie, delle azioni e delle prassi operative;
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

Il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della metodologia di gestione per obiettivi adottata.

- **Customer satisfaction e indagini sul benessere organizzativo**

L'Autorità di bacino adatterà metodologie di rilevazione della customer satisfaction. In particolare al fine di evitare il rischio di autoreferenzialità e valutare il grado di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, utilizzando risorse interne, verranno somministrati periodicamente dei questionari ad un campione significativo di utenti.

L'Autorità di bacino, mediante la customer satisfaction sarà così in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità strategica".

La customer satisfaction, quindi, diventa strumento di supporto al controllo e di conseguenza, alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della Metodologia di "Gestione per obiettivi" in ottica multidimensionale, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.

- **Project management**

L'Autorità di bacino, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari programmi/progetti che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, pianificazione, progetti europei con strutture di gestione dedicate) ha adottato ed utilizza specifici strumenti di Project management.

Il Project management si presenta, all'interno della Autorità di bacino come una specifica tecnica per la gestione sistemica di attività complesse e per la misurazione di uno o più obiettivi chiari e predefiniti mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincolo interdipendente di costi - tempi - qualità.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Per le attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche e come attività interdisciplinare e trasversale ai settori, il sistema di misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione più efficace è quello del rispetto degli indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione.

3.4 Metodologia adottata

L'Autorità di bacino, pertanto, prendendo a riferimento quanto prima rappresentato a livello di metodologie, ha provveduto a dotarsi di un Sistema di misurazione della *performance* attivando le fasi del processo che rispettano i seguenti requisiti richiesti dal decreto, ovvero :

1. Il primo aspetto è la costruzione e definizione dell'architettura logica del sistema. **Ovvero: identificazione degli obiettivi strategici, operativi e annuali di settore che secondo un processo a cascata raggiungono la singola unità.**
2. Il secondo aspetto **individua le aree strategiche sulle quali articolare le azioni da intraprendere nel breve e nel medio-lungo periodo.** Le aree strategiche individuate vengono declinate in obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi per migliorare le capacità interne.
3. Il terzo aspetto è l'individuazione di misure di performance (indicatori), ovvero la costruzione del **cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse unità organizzative per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.
4. Il quarto aspetto è **la definizione dei target** e degli intervalli di variazione grazie ai quali l'AdB è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni.

Nel rispetto della coerenza strategica della programmazione gli obiettivi strategici definiti su un arco temporale triennale vengono sottoposti ad una contestualizzazione temporale in sede di programmazione annuale, definendo obiettivi strategici annuali con successiva declinazione operativa a livello di articolazione organizzativa.

Tale approccio, definito anche dalla norma come “**logica ad albero**”, consente una reale coerenza tra la dimensione strategica e quella operativa della gestione.

L'individuazione di opportuni indicatori di performance, collegati agli obiettivi di differente dimensione (ente, area, servizio e singolo individuo) consente, quindi l'avvio del processo di



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la “logica a cannocchiale”.

Gli obiettivi, sui quali si basa la misurazione della performance organizzativa, sono di carattere multidimensionale, articolabili, quindi, nelle seguenti macro-categorie:

- Sistema dei portatori di interessi;
- Processi Interni (Efficienza Organizzativa).

Sistema dei portatori di interesse: Tale ambito di performance è relativo al monitoraggio del livello di soddisfazione di tutti gli stakeholders, in particolare dei Ministeri, delle Regioni e degli altri Enti, l’uno per vocazione istituzionale gli altri per competenza territoriale, in relazione alla capacità dell’Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e della collettività che su questo vive ed opera.

Rientra in tale ambito quindi, la misurazione del livello di realizzazione di obiettivi inerenti a:

- *Il governo della risorsa idrica*
- *La difesa, tutela e sostenibilità della risorsa suolo*
- *La mitigazione e gestione del rischio idrogeologico*
- *La tutela e la valorizzazione del sistema ambientale - territoriale*
- *La Cooperazione per il governo del territorio del bacino e del distretto*
- *La Sostenibilità dell’Ente in termini di efficacia, efficienza, trasparenza, informazione*

Processi Interni (Efficienza Organizzativa): Tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale l’Autorità gestisce e controlla i processi interni, mirando all’ottimizzazione di quelli esistenti nonché alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

A tale ambito si riferisce la misurazione del grado di realizzazione di obiettivi inerenti a:

- *Miglioramento dell’Azione Amministrativa dell’AdB*
- *Gestione Economica Finanziaria Sostenibile dell’AdB*
- *Rafforzamento del Percorso di partecipazione formazione ed informazione, afferente tutte le azioni messe in campo*
- *Miglioramento dei Sistemi Informativi*

Attraverso il suo pieno sviluppo, il metodo utilizzato dall’Autorità di Bacino consente di rispondere pienamente ai principi richiamati dalla Delibera CIVIT 104/2010 in quanto:



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- attraverso l'architettura logica del sistema, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa e successivamente misurare e valutare l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Unità Organizzative), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all'interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia;
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Unità Organizzativa), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance;
- attraverso il cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici.

Si rimanda al Piano delle performance per un approfondimento circa le schede obiettivi di programmazione funzionali allo sviluppo del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

4 INDICATORI DELLA PERFORMANCE

Questa sezione si concentra sulla definizione degli indicatori e target da adottare per misurazione della *performance* a livello organizzativo di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 ed alla Delibera CIVIT 89/2010. Gli indicatori e target possono riferire agli obiettivi strategici ed operativi.

Per introdurre il concetto degli indicatori e target è utile riferirsi ai contenuti dell'art. 5 “*obiettivi e indicatori*” del D.lgs 150/2009 che recita “*gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 5 agosto 1978, n. 468, e successive modificazioni, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.*”

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto al processo individuato in funzione alle priorità politiche dell'amministrazione, ai bisogni della collettività ed alle attese del territorio, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici, comprensibili, controllabili e misurabili in termini concreti, precisi e chiari rispetto a cosa realizzare e quale risultato si attende;
- c) significativi nell'ambito dello scenario strategico – temporale più vasto individuato nella programmazione dalle linee strategiche e dagli obiettivi strategici, tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili e realizzabili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse è aspetto importante.

4.1 Indicatori di riferimento della performance

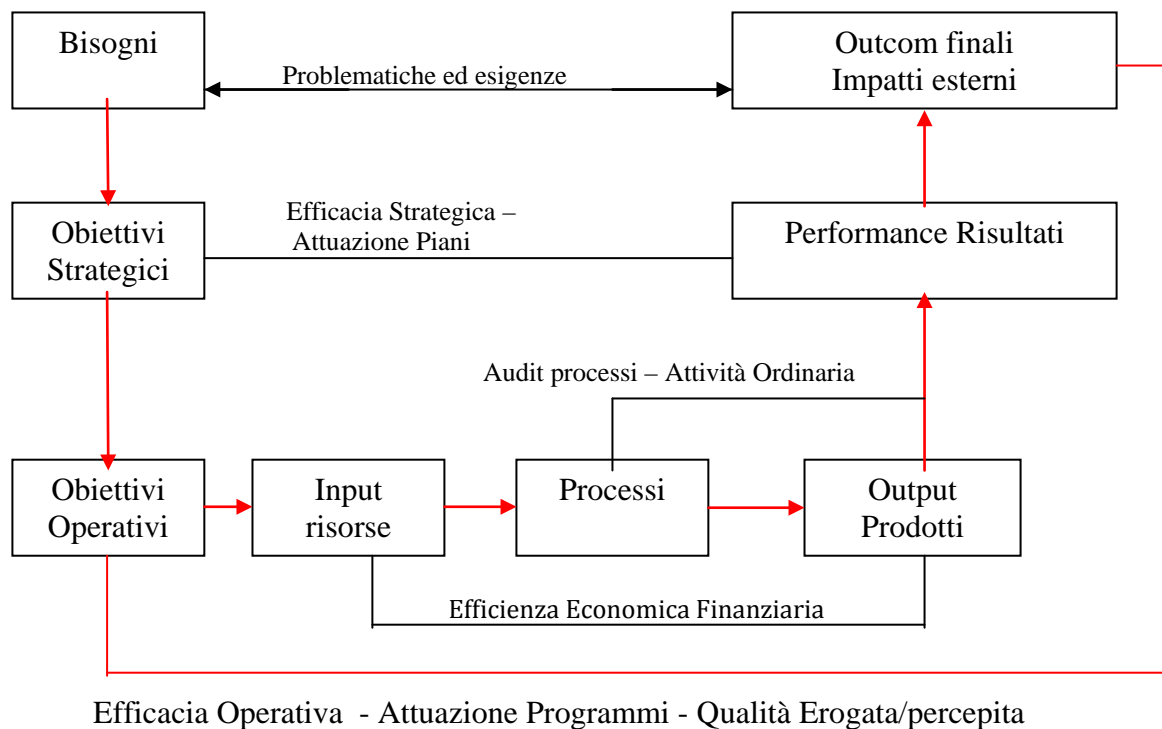
Gli indicatori di *performance* sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ‘ideali’. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni che fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del decreto 150/2009.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra, pertanto, con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, l'Autorità di bacino LGV, impiega indicatori funzionali atti a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle tipologie di seguito riportate (Tabella 5) e che sono parte integrante (a seconda delle specificità) delle metodologie precedentemente descritte.

Per indicatori sono intese misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato l'Autorità di bacino è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

4.2 Target di riferimento

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. *L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale.*

Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

4.2.1 Tabelle indicatori e target di riferimento

Di seguito sono riportate tabelle (2, 3, 4) che evidenziano, come da Delibera CIVIT 89/2010, alcuni aspetti suggeriti per l'individuazione degli Indicatori.

Tabella 2 Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore e target	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore e target	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

	dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Per ciascun indicatore, inoltre, è importante condurre un test che ne misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo.

Tabella 3 test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Tabella 4 test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

4.3 Indicatori e Target della performance adottati

L'Autorità di bacino LGV, per la propria performance, ha adottato un set di 7 indicatori: di Rilevanza; di Comprensibilità; di Efficacia; di Efficienza; di Qualità; di Fattibilità, di Outcome; di seguito esplicitati in tabella. Essi si possono riferire agli obiettivi strategici ed operativi.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Tabella 5 Indicatori Autorità LGV

Indicatore Selezionati	Contenuto	Specifica indicatori
1 Indicatori Significativi e di Rilevanza	Significati, rilevanti e pertinenti rispetto al processo individuato in funzione alle priorità politiche dell'amministrazione, ai bisogni della collettività ed alle attese del territorio, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione	referiti ai programmi
		utile e significativo per gli utilizzatori
		attribuibile alle attività chiave
2 Indicatori di Controllabilità	specifici, comprensibili, controllabili e misurabili in termini concreti, precisi e chiari rispetto a cosa realizzare e quale risultato si attende	definizione chiara di cosa si vuole
3 Indicatori di Efficacia	L'efficacia misura la capacità di una unità operativa di raggiungere gli obiettivi definiti e le proprie finalità. Quest'approccio considera l'efficacia come una dimensione rilevante da misurare su tutto il ciclo input-output-outcome.. E' necessario distinguere due tipologie di efficacia: <u>Efficacia gestionale</u> riguarda la sfera interna; Efficacia sociale riguarda invece il rapporto tra l'azienda pubblica e l'ambiente esterno	relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi
		funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti
4 Indicatori di Efficienza	L'efficienza misura la capacità di un'unità operativa di massimizzare il rapporto tra i fattori produttivi impiegati nell'attività ed i risultati ottenuti, a parità di altre condizioni. Sono tre gli elementi da cui dipende l'efficienza: <u>Input</u> , (insieme dei fattori produttivi), <u>processo produttivo</u> (utilizzi appropriati di risorse, evitare sprechi), <u>output</u> (prodotti realizzati)	produttività/rendimento per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
		elementi che forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate
5 Indicatori di Fattibilità	La fattibilità la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, di tempi di previsione nonché di sistemi informativi.	a livello finanziario e di personale
		in termini temporali
		in termini di sistemi informativi alimentanti
6 Indicatori di Qualità (erogata e percepita)	La qualità è la dimensione della performance più complessa, più difficile da misurare, spesso trascurata. Essa può essere ricondotta a: qualità erogata (qualità del prodotto) e percepita che dipende dalle tipologie e dalle aspettative dell'utente e dalle caratteristiche finale del prodotto/servizio qualità dipendente da fattori tangibili, caratteristiche fisico-tecniche del prodotto/servizio, o intangibili della prestazione (comfort, accesso, chiarezza della comunicazione ecc.). Gli aspetti intangibili hanno enorme rilevanza	funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
		in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)
7 Indicatori di Outcome (intermedio e finale)	L' outcome rappresenta il risultato (outcome intermedio) l'impatto (outcome finale) che gli output ed in generale tutta l'attività dell'unità operativa o dell'azienda pubblica ha avuto sui cittadini. La rilevazione degli outcome nel settore pubblico è rilevante in quanto l'attività dell'amministrazione pubblica è posta in essere per soddisfare i bisogni della collettività e dunque è indispensabile sapere se questi bisogni vengono soddisfatti.	Risultato prodotto intertermini di esito di efficacia esterna delle politiche
		Impatto che verifica le ricadute del Risultato prodotto come efficacia esterna in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders
		in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto.

L'Autorità di bacino LGV adotta un sistema di target riferito al risultato che ci si prefigge di ottenere in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale, esso può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Il target è utile per misurare e valutare **il risultato** che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Questa sezione si concentra sulla misurazione della *performance* a livello individuale di cui all'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 ed alla Delibera CIVIT 89/2010.

La misurazione della *performance individuale* esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi (quantità – performance operativa qualità - performance organizzativa). Essa è riferita ai dirigenti o ai responsabili delle unità organizzative in cui si articola l'Ente ed ai singoli dipendenti, in maniera da rispondere agli ambiti di cui all'art. 9 del D.lgs 150/2009.

5.1 Finalità del sistema Misurazione e Valutazione della Performance Individuale dell'AdB LGV

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Autorità. Comunicando chiaramente a ciascuno le aspettative dell'organizzazione in termini di risultati e comportamenti, si riesce ad orientarli e finalizzarli anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa deve tener conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Amministrazione con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Autorità;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Amministrazione.

5.2 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;



Autorità di Bacino

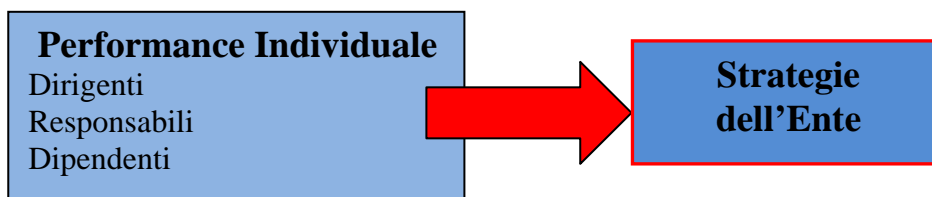
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del D.lgs 150/2009 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

5.3 Figure collegate alla performance individuale



In relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/09, la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata a:

Tabella 6 Figure collegate alla performance individuale AdB LGV

DIRIGENTI ORGANIZZATIVA UNITÀ	RESPONSABILI DI POSIZIONE	PERSONALE
Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		
Rendimento Quantitativo	Rendimento Quantitativo	Rendimento Quantitativo
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa, alle competenze e capacità	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

dimostrare	dimostrare e ai comportamenti organizzativi	e capacità dimostrate
Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite differenziazione di giudizi	Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite differenziazione di giudizi	

5.4 Indicatori di performance degli obiettivi individuali

Gli indicatori di performance degli obiettivi individuali devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto al processo individuato in funzione alle priorità politiche dell'amministrazione, ai bisogni della collettività ed alle attese del territorio, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici, comprensibili, controllabili e misurabili in termini concreti, precisi e chiari rispetto a cosa realizzare e quale risultato si attende;
- significativi nell'ambito dello scenario strategico – temporale più vasto individuato nella programmazione dalle linee strategiche e dagli obiettivi strategici, tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili e realizzabili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse è aspetto importante.

5.5 Componenti e categorie per gli indicatori di performance individuale

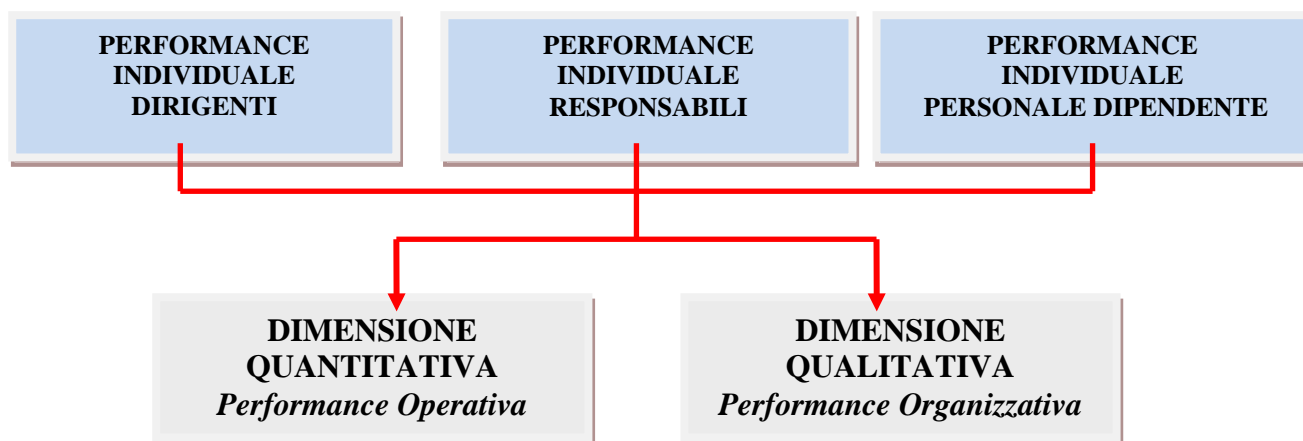
Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati. Esso si sviluppa, quindi, in duplice dimensione:

- **quantitativa:** relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso;
- **qualitativa:** relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno



Per misurare la performance individuale è necessario definire indicatori e target che devono essere in grado di fornire informazioni adeguate per le finalità perseguite dai sistemi di misurazione.

Ma è necessario comprendere quali caratteristiche sono indispensabili e rilevanti per soddisfare specifici fabbisogni informativi e determinate finalità.

In primis per misurare la performance è necessario rilevare dati ed informazioni rispetto a tre oggetti di indagine: input, output, outcome.

L'input è l'insieme dei fattori produttivi, risorse finanziarie, materiali, umane e strumentali. Essi possono essere espressi in termini quantità utilizzata (es. ore di lavoro).

L'output è l'insieme dei prodotti realizzati dall'attività dell'unità operativa in termini di quantità, qualità, di beni prodotti e servizi erogati.

L'outcome rappresenta il risultato (**outcome intermedio**) e l'impatto (**outcome finale**) che gli output ed in generale tutta l'attività dell'unità operativa o dell'azienda pubblica ha avuto verso l'esterno. La rilevazione degli outcome nel settore pubblico è rilevante in quanto l'attività dell'amministrazione pubblica è posta in essere per soddisfare i bisogni della collettività e dunque è indispensabile sapere se questi bisogni vengono soddisfatti.

La combinazione dei dati relativi a queste tre categorie di rilevazione ci permette di costruire diverse tipologie di indicatori ed in conseguenza di misurare diverse dimensioni della performance.

Tabella 7 Esempio di specifica delle categorie per programma dell'Autorità di bacino LGV

Servizio/programma	Input	Output	Outcome
Piano di Assetto Idrogeologico	Risorse umane impiegate, documentazione ed elementi a disposizione, studi, analisi ed attività di pianificazione, strumentazione disponibile,	Cartografie, Stratigrafie e Sezioni, Sopralluoghi, Indagini, Modelli, Relazioni e Normative	Mitigazione del rischio idrogeologico Regole per la realizzazione di strutture ed infrastrutture ed uso del territorio



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

A questi tre categorie va aggiunto un altro fattore: **Il processo produttivo gestionale**, un insieme di attività che, utilizzando tutta una serie di risorse, produce un output in risposta a richieste di servizio. L'obiettivo è quello di misurare l'intera gamma di prestazioni di un processo, che nel loro insieme deve quantificare il valore dell'output. Eventuali utilizzi impropri di risorse, quali sprechi o non correttezza nell'uso dei fattori produttivi, sono infatti la principale causa di inefficienza. Problemi di efficienza a livello di processo vengono spesso rilevati attraverso l'utilizzo di indicatori di produttività/rendimento o indicatori di costo. La produttività misura il livello di output prodotto per unità di input e si calcola rapportando dati di output con dati di input.

Di seguito sono riportati schemi tipologico del cruscotto relativo alle aree ed unità organizzative, obiettivi strategici ed operativi e relativi indicatori e target.

AREA:					
OBIETTIVI STRATEGICI:					
INDICATORE	PESO	FINALITA'	INDICATORI E TARGET		
			2014	2015	2016
OBIETTIVI OPERATIVI:					
INDICATORE	PESO	FINALITA'	INDICATORI E TARGET		
			2014	2015	2016

UNITA' ORGANIZZATIVA:					
OBIETTIVI STRATEGICI:					
INDICATORE	PESO	FINALITA'	INDICATORI E TARGET		
			2014	2015	2016
OBIETTIVI OPERATIVI:					
INDICATORE	PESO	FINALITA'	INDICATORI E TARGET		
			2014	2015	2016

5.6 Indicatori AdB LGV riferiti alle categorie e di orientamento quantitativo e qualitativo

L'Autorità di Bacino LGV, per la propria performance individuale, ha messo in relazione il set dei 7 indicatori con i tre oggetti di indagine (input, output, outcome) e con la quantità e qualità che si intende ottenere, come evidenziato nelle tabella che segue.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Tabella 8 Indicatori Autorità LGV riferiti alle categorie e di orientamento quantitativo e qualitativo

Indicatore	Caratteristiche di riferimento dell'indicatore	Specifica operativa dell'indicatori	Target di riferimento per Orientamento Quantitativo	Target di riferimento per Orientamento Qualitativo
1 Indicatori Significativi e di Rilevanza	Significati, rilevanti e pertinenti rispetto al processo individuato in funzione alle priorità politiche dell'amministrazione, ai bisogni della collettività ed alle attese del territorio, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione	riferiti ai programmi	Peso e	Finalità
		utile e significativo per gli utilizzatori		
		attribuibile alle attività chiave		
2 Indicatori di Controllabilità	specifici, comprensibili, controllabili e misurabili in termini concreti, precisi e chiari rispetto a cosa realizzare e quale risultato si attende	definizione chiara di cosa si vuole	OUTPUT Cosa Realizzare e Risultato che si attende	
3 Indicatori di Efficacia	L'efficacia misura la capacità di una unità operativa di raggiungere gli obiettivi definiti e le proprie finalità. Quest'approccio considera l'efficacia come una dimensione rilevante da misurare su tutto il ciclo input-output-outcome.. E' necessario distinguere due tipologie di efficacia: <u>Efficacia gestionale</u> riguarda la sfera interna; Efficacia sociale riguarda invece il rapporto tra l'azienda pubblica e l'ambiente esterno	relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi	OUTPUT Quanto Realizzare e quali attività sono previste	
		funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti		
4 Indicatori di Efficienza	L'efficienza misura la capacità di un'unità operativa di massimizzare il rapporto tra i fattori produttivi impiegati nell'attività ed i risultati ottenuti, a parità di altre condizioni. Sono tre gli elementi da cui dipende l'efficienza: <u>Input</u> , (insieme dei fattori produttivi), <u>processo produttivo</u> (utilizzi appropriati di risorse, evitare sprechi), <u>output</u> (prodotti realizzati)	produttività/rendimento per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate	OUTPUT – INPUT – PROCESSO PRODUTTIVO Come è ottimizzato lo sviluppo dell'azione in relazione alle risorse impiegate	
		elementi che forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate		
5 Indicatori di Fattibilità	La fattibilità della raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, di tempi di previsione nonché di sistemi informativi.	a livello finanziario e di personale	INPUT Risorse assegnate	
		in termini temporali	Tempi stabiliti	
		in termini di sistemi informativi alimentanti	Strumenti ed attrezzature da utilizzare	
6 Indicatori di Qualità (erogata e percepita)	La qualità è la dimensione della performance più complessa, più difficile da misurare, spesso trascurata. Essa può essere ricondotta a: qualità erogata (qualità del prodotto) e percepita che dipende dalle tipologie e dalle aspettative dell'utente e dalle caratteristiche finale del prodotto/servizio qualità dipendente da fattori tangibili, caratteristiche fisico-tecniche del prodotto/servizio, o intangibili della prestazione (comfort, accesso, chiarezza della comunicazione ecc.). Gli aspetti intangibili hanno enorme rilevanza	funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)		Qualità da produrre (o qualità dei processi) in merito alla <u>connessione</u> con altri obiettivi e rispetto alla <u>complessità</u> dell'obiettivo e di realizzazione
		in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)		Qualità del risultato rispetto alle <u>relazioni</u> ed <u>aspettativa esterna</u> (o qualità percepita)
7 Indicatori di Outcome (intermedio e	L' outcome rappresenta il risultato (outcome intermedio) e l'impatto (outcome finale) che gli output ed in	Risultato prodotto intertermini di esito di efficacia esterna delle politiche	Risultato finale come impatto in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders	



Autorità di Bacino
dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

finale)	generale tutta l'attività dell'unità operativa o dell'azienda pubblica ha avuto all'esterno. La rilevazione degli outcome nel settore pubblico è rilevante in quanto l'attività dell'amministrazione pubblica è posta in essere per soddisfare i bisogni della collettività e dunque è indispensabile sapere se questi bisogni vengono soddisfatti.	Impatto che verifica le ricadute del Risultato prodotto come efficacia esterna in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto.	
----------------	---	---	--

Si rimanda ai seguenti allegati per applicazione del sistema di misurazione :

- **Allegato A.1** – Fasi termini e soggetti responsabili del sistema di misurazione e valutazione della performance – Scadenziario annuale riferimento Piano trasparenza e stesura avvio entro il 31/01/2014
- **Allegato A.2** – Individuazione Criteri di Attribuzione Pesatura degli Obiettivi Individuale e degli Indicatori di Performance
- **Allegato A.3** – Regolamento di attuazione Misurazione e Valutazione della Performance dei Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzative
- **Allegato A.4** – Regolamento Misurazione e Valutazione della Performance Individuale del Personale Dipendente



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

6 IL PROCESSO

Questa sezione si concentra sulla evidenziazione del percorso del sistema di misurazione della performance.

Il percorso si articola:

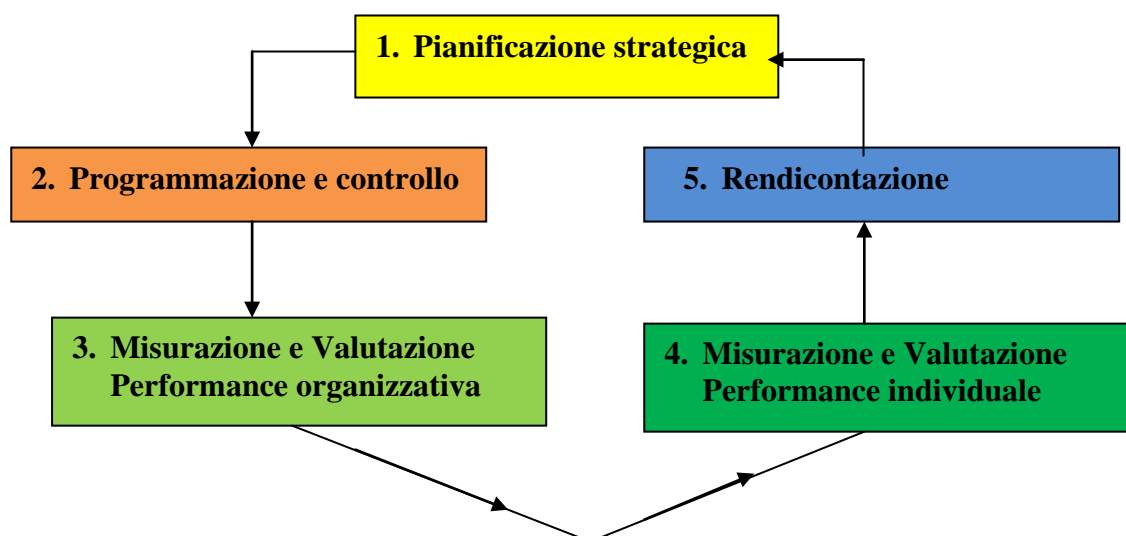
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

6.1 Le Fasi

Il Ciclo di gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

Lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella “retroazione” (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

L’Autorità di bacino prevede un’articolazione del Ciclo di gestione della performance come segue:





Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree Direzionali, Unità organizzative, Uffici staff, Servizi/Uffici, ecc.)

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale.

6.1.1 Pianificazione strategica

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica.

La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della Autorità di bacino verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità e trasparenza.

6.1.2 Esplicitazione degli obiettivi e relativi indicatori utili per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il Piano della *performance* deve contenere gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori e *target*. Tale requisito rappresenta una precisa previsione normativa e una forma di trasparenza. La pubblicazione degli obiettivi individuali nel Piano è finalizzata a evidenziare come il risultato che il dirigente è tenuto a conseguire contribuisca al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione.

Nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori da inserire nel Piano, l'amministrazione terrà conto di quanto disposto dall'articolo 5, comma 11-bis, della Legge n. 135/2012 che precisa ulteriormente gli ambiti di misurazione della *performance* individuale già previsti dall'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009. Tali obiettivi e relativi indicatori saranno elaborati secondo le indicazioni metodologiche contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, in modo tale da garantirne la misurabilità e coerenza nonché la trasparenza dei criteri di valutazione. E' opportuno che l'implementazione di tali criteri si traduca in una 9 tempestiva definizione e assegnazione degli obiettivi individuali in modo da consentire l'effettività del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

I requisiti esposti sono funzionali a orientare in maniera corretta l'azione dirigenziale - fondamentale ai fini dell'attuazione della riforma e a perseguire le finalità volute dal legislatore - e rispondono al disposto normativo in base al quale la retribuzione di risultato non può essere erogata, totalmente o parzialmente, in assenza del rispetto di alcuni obblighi specifici dei dirigenti, la cui ricognizione è stata effettuata dalla CiVIT e posta all'attenzione delle amministrazioni.

6.1.3 Programmazione e Controllo

La programmazione ed il controllo si identifica nella derivazione “operativa” della dimensione “strategica” nell'ambito del ciclo di gestione della performance. Quindi, sebbene l'arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l'intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale.

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento (l'anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari.

6.1.4 Misurazione e Valutazione Della Performance organizzativa

Nell'ambito del “Ciclo di gestione delle performance” la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.

6.1.5 Misurazione e Valutazione Della Performance Individuale

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- nella valutazione del potenziale;
- nella valutazione delle competenze.

6.1.6 Rendicontazione

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il ciclo della performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

6.2 La trasparenza

L'Autorità di bacino si dota del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - ai sensi dell'articolo 11, comma 2 del D.lgs 150/2009 e successivo D.lgs 33/2013, i fini dell'accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Autorità di Bacino un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli stakeholder;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre;
- c) qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante, di strategie, obiettivi e indicatori;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto.

La performance attesa e quella realizzata saranno rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance, con una tempestiva e agevole accessibilità e consultabilità.

In questo contesto, il programma triennale della trasparenza, deve porsi in relazione al ciclo di gestione e della performance al fine di consentire la piena conoscibilità di ogni componente del piano della performance e dello stato della sua attuazione.

Il Sistema, a regime, dovrà garantire una facile consultazione on line, anche attraverso modalità interattive che pongano l'utilizzatore nelle condizioni di accedere in modo immediato alle informazioni di specifico interesse concernenti la performance complessivamente raggiunta o aspetti particolari e puntuali della stessa.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Con la redazione del Programma per la trasparenza l’Autorità di bacino si pone l’obiettivo, mettendo a sistema strumenti e metodi già presenti nell’organizzazione, di individuare e realizzare nel periodo di riferimento, le misure prioritarie atte a garantire:

- un adeguato livello di trasparenza,
- la legalità e lo sviluppo della cultura dell’integrità.

In tal modo, l’Autorità di bacino intende dare pratica attuazione al disposto di cui all’articolo 11, comma 2, del decreto nonché alle indicazioni contenute nelle “Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”, adottate dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (Delibera CIVIT n. 105/2010).

6.3 Il Monitoraggio della performance degli obiettivi

Il Segretario Generale verifica, con il supporto dell’OIV e con incontri programmatici di monitoraggio con i dirigenti, l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi durante il periodo di riferimento e propone di concerto con i dirigenti, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

Sono predisposti, dalla struttura di supporto all’OIV, appositi modelli di guida semplificativi del procedimento di informazione della performance:

- Schema relazione programmatica
- Schede tipologiche di sintesi dello stato dell’arte delle attività in work in progress di cui agli obiettivi assegnati ai dirigenti e responsabili di posizione
- Schede tipologiche di sintesi del lavoro completato.
- Schema relazione di resoconto annuale.

I dirigenti intervengono in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.

6.4 La Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Autorità di bacino, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di misurazione e valutazione, che a loro volta garantiscono l’evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un “modello di Check-up” che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D. Lgs. n. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010). In tal senso, il “modello di Check-up”:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nell’Autorità di bacino (estendendo la valutazione all’intero ciclo della performance);



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance);
- si presenta come modello flessibile in grado di documentare nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali - organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali.
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per attività di Audit.

6.5 I Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che l'Autorità di bacino adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti ricadute negative sull'organizzazione.

I tempi sono i seguenti:

- **Entro 31 gennaio di ogni anno redazione del Piano della Performance, in esso sono contenuti** le seguenti definizioni:
 - delle linee di indirizzo strategico
 - degli obiettivi strategici ed operativi
 - degli obiettivi annuali
 - dei pesi
 - della scelta indicatori e target
- **Entro 20 febbraio di ogni anno** i dirigenti, utilizzando gli appositi modelli di guida, predispongono una **relazione esplicativa e schede sintetiche delle attività svolte l'anno precedente**, con la quale dovrà dar conto, attraverso elementi informativi e fattori di riscontro, della complessità, dei contenuti dell'attività, dei prodotti realizzati, dei tempi impiegati, dei risultati e delle ricadute.
- **Entro 28 febbraio di ogni anno Misurazione e Valutazione dirigenti, responsabili e personale** dell'anno precedente, da parte del Segretario Generale e dei Dirigenti per il personale loro assegnato. **Essi** applicano la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* di cui all'art. 7 del D.lgs 150/2009 e, come da art. 9 del decreto, collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- **Entro 28 febbraio di ogni anno assegnazione degli Obiettivi individuali da parte del Segretario Generale ai dirigenti, ai responsabili delle UO ed ai dipendenti (assegnati a SG), con evidenziazione pesi, indicatori e target;**
- **Entro metà marzo i dirigenti, di ogni anno, predispongono la **Relazione del Programma di sviluppo degli obiettivi a loro assegnati** con evidenziazione delle fasi attuative, del cronoprogramma dell'organizzazione ed articolazione del lavoro ed attività ed, al contempo, **effettuano l'assegnazione degli obiettivi personale a loro assegnato;****
- **Entro 31 marzo di ogni anno il segretario Generale adotta la **Graduatoria delle valutazioni finali dell'anno precedente;****
- **Entro 30 aprile di ogni anno si effettua l'**Attribuzione dei compensi collegati alla performance dell'anno precedente;****

Si rimanda all'**Allegato A.1** – Fasi Termini e Soggetti Responsabili della Performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per ulteriori specifiche.

6.6 Le Modalità

6.6.1 Gli Incontri Periodici

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, la Autorità di bacino prevede che la rilevazione dei dati da parte del Settore Amministrativo e dei Settori Tecnici sia supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza a successivi interventi in sede di programmazione.

6.6.2 Il Sistema di reporting ed il perimetro dei destinatari del flusso informativo

La Autorità di bacino, integra il sistema di reporting già in uso che rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna, funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione (su diversi livelli della stessa supporto dei processi decisionali e di governo della gestione).

Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Autorità, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni, funzionale a guidare il processo di valutazione, anche rivolta alla performance individuale per i sistemi premianti.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

6.6.3 Sistemi informativi in uso a supporto del Sistema di misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di misurazione della performance, l’Autorità di bacino sviluppa il Sistema di misurazione tramite supporto informatico.

Il processo di costruzione della “Metodologia di gestione per obiettivi”, come già precedentemente specificato, si sviluppa in maniera tale da integrarsi con gli altri strumenti gestionali presenti o da introdurre all’interno dell’organizzazione (sistema di controllo delle presenze, project management, customer satisfaction, ecc) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi. Dove possibile, infatti, il sistema è alimentato, da informazioni presenti all’interno della struttura in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.

6.6.4 Gli obblighi di pubblicazione

D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 recante “*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*”. Il decreto si profila quasi come un **testo unico degli obblighi di trasparenza e pubblicità** a carico degli enti pubblici.

Ai fini della piena accessibilità delle informazioni pubblicate, nella home page del sito dell’Autorità è collocata un’apposita sezione denominata “Amministrazione trasparente”, al cui interno sono contenuti i dati, le informazioni e i documenti pubblicati ai sensi della normativa vigente. Le amministrazioni non possono disporre filtri e altre soluzioni tecniche atte ad impedire ai motori di ricerca web di indicizzare ed effettuare ricerche all’interno della sezione “Amministrazione trasparente”.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

7 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D.lgs 150/2009 ed al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, l’Autorità di bacino ha proceduto a delineare una matrice ruoli-responsabilità, all’interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo.

La funzione di misurazione e valutazione delle performance dell’Autorità di bacino Nazionale dei fiumi Liri Garigliano e Volturno è svolta dal:

a) Segretario Generale cui compete:

- Le linee strategiche e gli obiettivi in base alle norme, alle indicazioni del Comitato Istituzionale, all’evoluzione e sviluppo del processo di pianificazione e programmazione;
- l’assegnazione annuale degli obiettivi ai dirigenti, ai responsabili di unità organizzative in posizione di responsabilità ed al personale ed uffici di retta competenza del Segretario Generale;
- la misurazione e la valutazione periodica annuale della *performance* individuale dei dirigenti sulla base delle proposte di valutazione dell’OIV, ai responsabili di unità organizzative in posizione di responsabilità ed al personale ed uffici di retta competenza del Segretario Generale;
- gli altri documenti connessi al Piano della Performance, Piano Anticorruzione, Piano della Trasparenza, e documentazione connessa.

b) Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) cui compete:

- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- la proposta di valutazione annuale della *performance* individuale dei dirigenti della struttura al Segretario Generale, ai sensi dell’articolo 14, comma 4, lett. e) del decreto D.lgs 150/2009;
- la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all’articolo 13 del D.lgs150/2009;
- la misurazione e la valutazione annuale della *performance* organizzativa nel suo complesso art. 7 del D.lgs150/2009,
- valida la *Relazione sulla Performance* che l’Amministrazione dovrà predisporre entro il 30 giugno di ogni anno, ai sensi dell’art 10 comma 1 lett. b) del d. lgs 150/2009 ed assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell’amministrazione.

c) Dirigenti cui compete:

- l’assegnazione annuale degli obiettivi al personale assegnato;



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- la misurazione e la valutazione periodica annuale della *performance* individuale del personale assegnato;
- d) Responsabili posizioni organizzative cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale assegnato.

8 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale finalizzate anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale, così come adottate dalla Autorità di bacino.

La presente sezione è conforme alla Delibera CIVIT n° 104/2010 e tiene conto di quanto indicato nella Delibera CIVIT 124/2010.

La disciplina prevista si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

8.1 Responsabile delle procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione relative al presente sistema di misurazione e valutazione della Performance vengono soddisfatte o mediante l'istituzione di un apposito Collegio di Conciliazione da nominare secondo la normativa vigente all'insorgere della controversia o con l'applicazione dell'istituto di cui al vigente art. 410 del Codice di procedura civile.

8.2 Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione

Si può ricorrere alla conciliazione per la soluzione di controversie tra soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Le parti in conflitto possono ricorrere alla conciliazione prima di iniziare una causa. Può però anche accadere che, a processo già iniziato, le parti decidano di tentare la strada conciliativa, ponendo così fine (in caso di esito positivo) alla controversia dinanzi al giudice ordinario.

8.3 Attivazione della procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto responsabile della valutazione e si provvederà ad applicare le procedure regolamentate dagli artt. 410 e seguenti del Codice di procedura civile vigenti.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione: Il personale valutato dai Dirigenti potrà presentare richiesta di revisione al Segretario Generale, inviando le proprie controdeduzioni anche al valutatore, da presentarsi entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione medesima.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Il Segretario Generale deciderà entro i 20 giorni successivi, sentito il dirigente valutatore e richiedendo, se ritenuto necessario, approfondimenti sull'applicazione del Sistema di misurazione all'OIV.

Il personale dirigenziale e quello assegnato al Segretario Generale potrà presentare medesima richiesta all'OIV che seguirà lo stesso iter procedurale e temporale sopra descritto.

Il valutato, qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dai Soggetti suddetti, ha facoltà di ricorrere al Collegio di Conciliazione attivando la procedura di conciliazione di cui all'articolo 410 cpc, novellato dall'articolo 31 dalla legge 183/2010.

Come può essere attivata la procedura di conciliazione: questa procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto (organo) responsabile della valutazione. Colui il quale vuole avviare il procedimento invia per lettera raccomandata con ricevuta di ritorno o tramite posta elettronica certificata (PEC) una richiesta di conciliazione, precisando le proprie generalità e quelle della controparte, la tipologia della controversia, la materia del contendere, nonché le specifiche richieste in base al già citato articolo 410. Copia della richiesta deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno o tramite PEC a cura della parte istante alla controparte. Il Collegio di conciliazione contatta la controparte, invitandola a rispondere entro 15 giorni: solo se questa accetta di partecipare e invia la propria adesione, è fissata la data dell'incontro, che deve avvenire entro 30 giorni dal ricevimento dell'adesione.

Come si svolge: Il Collegio di conciliazione fissa l'incontro in una data concordata tra le parti. E' possibile che gli incontri siano più di uno: compito del conciliatore, che può ascoltare le parti anche separatamente, è evitare che si crei un clima conflittuale e aiutare i contendenti a trovare una soluzione soddisfacente e condivisa da entrambi. Le parti partecipano all'incontro personalmente. Possono invece farsi assistere da difensori o da altre persone di fiducia. In ogni caso il Collegio deve essere avvisato in anticipo su chi sarà presente all'incontro. E' facoltà del Collegio nei casi in cui lo ritenga necessario nominare un consulente, a condizione che tutte le parti siano d'accordo e si impegnino a sostenere gli eventuali oneri in eguale misura.

Come si conclude la procedura: Al termine dell'incontro le parti ed il Collegio sottoscrivono un verbale di conciliazione. Nel caso in cui si sia giunti a un accordo, il verbale definisce la controversia e ha per le parti la medesima efficacia di un contratto. Nel caso in cui invece, l'accordo non sia trovato, il verbale riporta l'esito negativo dell'incontro. Le parti possono abbandonare il procedimento in qualsiasi momento e, se vogliono, possono rivolgersi al giudice ordinario.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

9 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Nel definire e implementare il Sistema di misurazione e valutazione così come richiesto dal D.lgs. 150/09, l’Autorità di bacino ha cercato in primo luogo di sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all’interno della struttura, perché coerenti con le “*Buone prassi*” ed in linea con la disciplina.

In questo contesto, l’allineamento tra quanto già attivato all’interno dell’Ente con le attività previste all’interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- l’attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Piano strategico pluriennale produzione “Cruscotto indicatori” viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all’interno del Piano triennale della Performance.
- l’attività di programmazione annuale che si concretizza nella predisposizione dei fabbisogni finanziari, budget e schede di programmazione annuali, e “Cruscotto indicatori annuali” che confluisce interamente all’interno del Piano della performance;
- l’attività di misurazione e valutazione, riguardante l’attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari che confluisce invece all’interno della Relazione sulla performance.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all’interno dell’Amministrazione, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l’attivazione di sistemi di estrazione dei dati autonomi forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance garantendo in tal modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

Appendice: materiale consultato

Riferimenti Legislativi

- D.lgs 165/2001 Decreto "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"
- D.lgs 150/2009 ""Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."
- D. lgs. n. 91/2011 "Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili"
- Legge n. 135/2012 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini"
- Legge n.135 del 7 agosto 2012, recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini"
- D.P.C.M. del 18 settembre 2012 "Definizione delle linee guida generali per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio ex art. 23 dlgs 91/2011"
- Legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"
- D.lgs. n. 33 del 14 marzo 2013, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".
- D.lgs. n. 39 del 19 aprile 2013 "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190".
- Circolare n. 2/2013 del 19 luglio 2013 sulla Trasparenza - Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione
- Legge n. 125 30 ottobre 2013 "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni"

Delibere CIVIT (le funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance, già trasferite all'Aran dal citato D.lgs. n. 101/2013 convertito in legge n. 125/2013, sono assunte dall'Autorità Nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC), nuova denominazione assunta da CIVIT).

- Delibera CIVIT n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità"



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- n. 89/2010 recante “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”
- Delibera CIVIT n. 104/2010 “Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010”
- Delibera CIVIT n. 105/2010 “Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)
- DELIBERA n. 112/2010 “Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*”
- DELIBERA n. 114/2010 “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”
- Delibera CIVIT 124/2010 “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – *procedure di conciliazione*”
- Delibera CIVIT n 2/2012 “Linee guida per il miglioramento della predisposizione e del l’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”
- Delibera CIVIT n. 4/2012 “Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’ Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità”
- Delibera CIVIT n. 5/2012 “Linee guida ai sensi dell’art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla *performance* di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”
- Delibera CIVIT n. 6/2012 “Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla *performance*”
- Delibera CIVIT n. 6/2013 “Linee guida relative al ciclo di gestione della *performance* per l’annualità 2013”
- Delibera CIVIT n 23/2013 “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)”
- Delibera CIVIT n. 50/2013 “Linee guida per l’aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità”



Autorità di Bacino

dei fiumi Liri- Garigliano e Volturno

- Delibera CIVIT n. 65/2013: Applicazione del l'art. 14 del d.lgs n. 33/2013 - Obblighi di pubblicazione concernenti i componenti degli organi di indirizzo politico”
- Delibera CIVIT n. 71/2013 “Attestazioni OIV sull'assolvimento di specifici obblighi di pubblicazione per l'anno 2013 e attività di vigilanza e controllo della Commissione
- Delibera CIVIT n. 74/2013: “Regolamento sugli obblighi di pubblicità e di trasparenza della CiVIT – Autorità Nazionale Anticorruzione in attuazione dell'art. 11 del decreto legislativo 14.3.2013, n. 33”

Documentazione Consultata

- Documentazione predisposta dal Ministero del lavoro e Politiche Sociali
- Documentazione predisposta da alcune Province
- Documentazione predisposta da alcune Università
- Documentazione predisposta dalle Autorità di Bacino Nazionali
- Documentazione predisposta dall'Union Camere
- Documentazione predisposta da alcune Camere di Commercio
- Dipartimento della Funzione Pubblica “Misurare per decidere”, Rubbettino, Roma
- Ragioneria Generale dello Stato (2009) “Un'analisi degli indicatori di performance nelle Note Preliminari 2008 - 2009” Atti dal Secondo Workshop internazionale sulla spesa pubblica
- <http://www.civit.it/>