

AUTORITÀ DI BACINO DEL FIUME ARNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. <i>La descrizione del sistema</i>	7
2. <i>Il processo</i>	33
3. <i>Soggetti e responsabilità</i>	44
4. <i>Le procedure di conciliazione</i>	45
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> 47	

Premessa

Il presente documento Sistema di misurazione e valutazione della performance, è adottato, ai sensi dell'articolo 7, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, c.d. Riforma Brunetta, di seguito denominato decreto, al fine della valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, più avanti indicato come Sistema di misurazione, è strumento del ciclo di gestione della performance (articolo 4 del decreto) e individua:

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

Il Sistema di misurazione 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, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa,
- performance individuale.



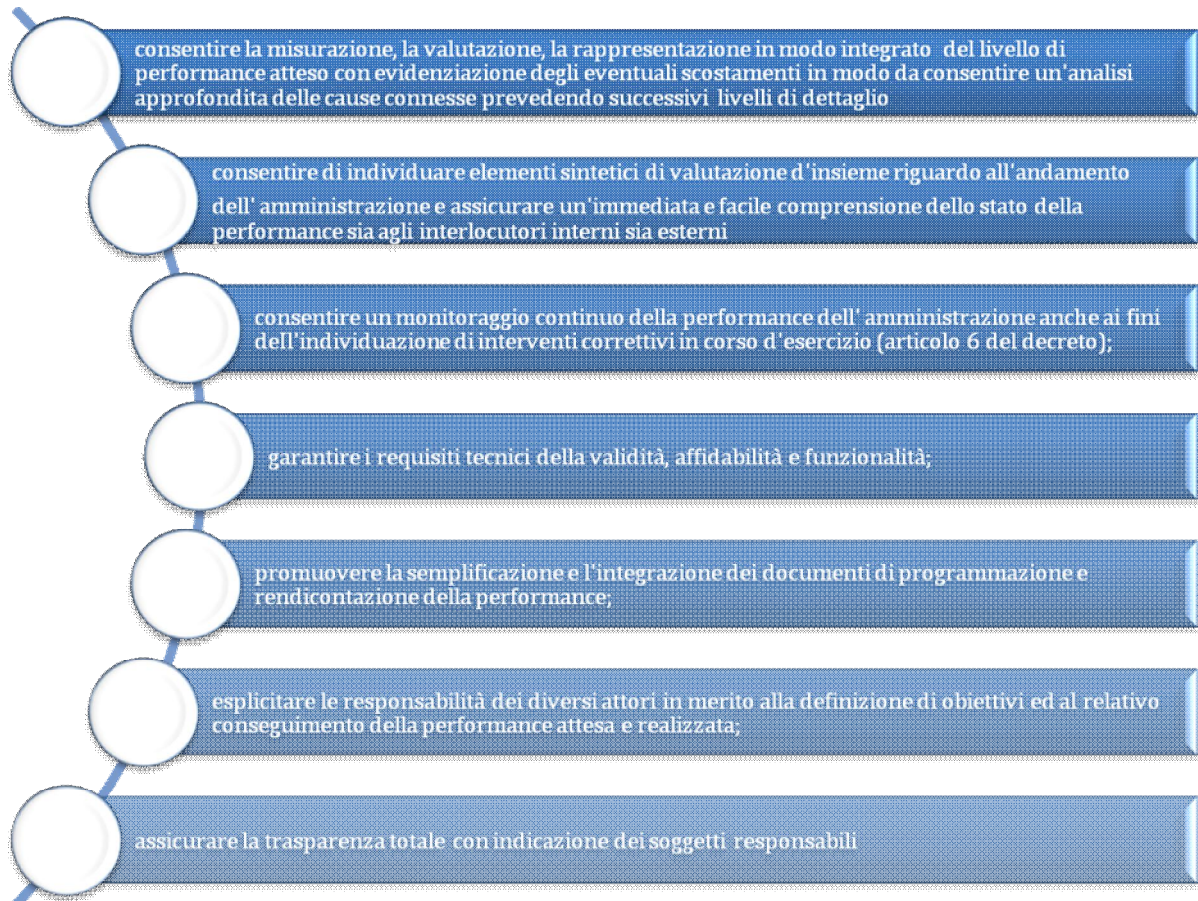
Il documento che assume la forma di “*Manuale operativo*”, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubbliche Amministrazioni (CIVIT), definisce il “Modello di funzionamento” della misurazione della performance organizzativa ed individuale dell'Autorità di bacino fiume Arno, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo già in essere, quale elemento di sviluppo del ciclo di gestione della performance.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle ancora da sviluppare secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale, coerente con il livello di maturità organizzativa, che nel tempo è oggetto di:

- osservazione mediante lo sviluppo di strumenti diagnostici (si veda 1.5. Modalità per promuovere il miglioramento del Sistema di misurazione)
- sviluppo secondo le azioni previste nel Piano della performance (ottica di miglioramento graduale e continuo).

Al fine di garantire tale dinamicità e la flessibilità, il documento prevede una sezione “Allegati”, dove verranno approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative e metodologiche e strumentali.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT, il Sistema di misurazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



Il documento propone lo sviluppo del Sistema di Misurazione adottato da parte della Autorità di bacino fiume Arno secondo un approccio metodologico omogeneo e condiviso con altre Autorità di bacino che hanno creduto nell'importanza ed il vantaggio di sviluppare un percorso comune per l'allineamento al ciclo di gestione della performance, sfruttando le sinergie di rete.

Tale approccio si estende ai seguenti documenti/metodologie:

- Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Piano triennale della performance

- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- Miglioramento del Sistema e del ciclo di gestione della performance

Secondo tale impostazione si procede, quindi, alla definizione di un'architettura comune, metodologicamente omogenea proseguendo tramite un percorso di ovvia contestualizzazione e personalizzazione alla definizione del Sistema di Misurazione della singola realtà, nel pieno rispetto delle relative peculiarità ed esigenze.

1. La descrizione del sistema

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 della Autorità di bacino fiume Arno

L'identikit e le origini

Istituita con la legge 183 del 1989, l'**Autorità di bacino del fiume Arno** rappresenta, nel quadro di organizzazione dello Stato, un'amministrazione specializzata, a composizione mista Stato-Regioni, nata dall'esigenza di far fronte a quei problemi della difesa del suolo e di tutela delle acque il cui ambito ottimale di governo è il bacino idrografico.



Strumento, quindi, di cooperazione fra lo Stato e le Regioni, l'**Autorità di bacino del fiume Arno**, priva di personalità giuridica è unione di un'amministrazione di natura

tecnico-scientifica (Segreteria tecnica e Comitato tecnico) con un centro decisionale politico amministrativo (Comitato istituzionale e Segretario generale), deve contribuire attraverso gli atti di pianificazione e programmazione alla realizzazione di politiche di gestione integrata dei bacini idrografici, intesi come ecosistemi unitari, che mirino ad armonizzare le attività umane connesse allo sfruttamento dell'acqua, alla tutela delle acque e alla protezione dai pericoli naturali e dai rischi che la stessa può determinare.

Si tratta di un approccio assai complesso, che introdotto nel panorama istituzionale italiano con la legge 183 del 1989, è stato istituzionalizzato in Europa con la Direttiva Quadro Acque (DQA) 2000/60/CE e successivamente confermato con la Direttiva Valutazione e Gestione dei Rischi Alluvionali (DGRA) 2007/60/CE.

A partire dal 2004, dopo la legge delega 308/2004, il sistema delle Autorità di bacino è stato interessato dal più ampio riordino della legislazione in materia ambientale per adeguarla ai principi ormai consolidati a livello comunitario. Con il decreto legislativo 152/2006, emanato in attuazione della delega, si è compiuto un ulteriore passo verso il modello europeo, con la ripartizione del territorio nazionale nei distretti idrografici (ne vengono delimitati 8), come aggregazione dei bacini preesistenti in entità territoriali più ampie.

L'aspetto relativo alla delimitazione dei distretti idrografici ed alla loro architettura istituzionale è forse quello che ha maggiormente determinato il rallentamento nell'emanazione dei successivi provvedimenti attuativi previsti dal decreto legislativo. Le Autorità di bacino esistenti dovevano essere abrogate e sostituite da nuove Autorità di bacino distrettuali. A distanza di oltre quattro anni questo processo è ancora in corso e non ben delineata è la direzione che, in termini di geometrie del potere, la struttura istituzionale dei distretti assumerà, anche alle luce delle recenti riforme in ottica federalista.

Mancando quindi il d.p.c.m. istitutivo delle Autorità di distretto si è creata una situazione di vuoto istituzionale, parzialmente risolta dal primo decreto correttivo (D. Lgs. 284/2006) che ha prorogato le Autorità di bacino, in attesa delle conclusioni del processo di revisione e correzione del decreto. L'Autorità di bacino ha proseguito quindi l'attività con l'obiettivo di promuovere l'attuazione e l'aggiornamento della pianificazione di bacino approvata, di

costruire il quadro delle conoscenze necessario per l'attuazione della direttiva 2000/60 e di favorire il consolidamento di un sistema tecnico e istituzionale integrato e multidisciplinare. Nel 2009, in attuazione di quanto previsto dalla Legge 13 del 27 febbraio 2009, al fine di ottemperare a quanto disposto dall'articolo 13 della DQA, è stato elaborato il piano di gestione delle acque, adottato nel febbraio 2010.

Nel 2011 e fino al 2015, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 4 del D. Lgs. 10 dicembre 2010, n. 219, le Autorità di bacino nazionali devono contribuire agli adempimenti degli obblighi derivanti dalle direttive 2000/60/CE e 2007/60/CE. Con riferimento alla prima, si tratta di provvedere all'aggiornamento dei piani di gestione delle acque, svolgendo funzioni di coordinamento nei confronti delle regioni ricadenti nei rispettivi distretti idrografici. Per quanto riguarda la seconda le Autorità, unitamente alle regioni, ciascuna per la parte di territorio di competenza, devono predisporre il piano di gestione delle alluvioni. Anche in questo caso le Autorità devono garantire la funzione di coordinamento nell'ambito del distretto idrografico di appartenenza.

Il bacino idrografico del fiume Arno

L'ambito di competenza dell'Autorità di bacino del fiume Arno riguarda il territorio compreso nella perimetrazione definita dal Presidente del Consiglio dei Ministri ai sensi dell'articolo 13 della legge 183/1989, con DPR 21 dicembre 1999, successivamente pubblicata sul Supplemento Ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 195 del 22 agosto 2000, con annessa cartografia alla scala 1: 250.000.

Il territorio del bacino interessa la Regione Toscana (98,4%) e la Regione Umbria (1,6%) con le province di Arezzo, Firenze, Pistoia, Prato, Pisa e, marginalmente, Siena, Lucca, Livorno e Perugia. I comuni coinvolti sono 166, di cui 118 interamente compresi nel territorio di competenza, 31 parzialmente e 17 marginalmente. L'asta principale del fiume Arno, che ha origine dal versante meridionale del Monte Falterona alla quota 1.385 m. sul mare, è lunga 241 km, bagna 49 comuni.

Il distretto idrografico dell'Appennino settentrionale

Il distretto idrografico dell'Appennino settentrionale, delimitato ai sensi dell'articolo 64 del decreto legislativo 152/2006, occupa una superficie di 38.131 kmq, interessando principalmente le regioni Liguria, Toscana, Emilia-Romagna, Marche, e in misura minore Piemonte, Umbria e Lazio.

Il distretto confina a ovest con il distretto internazionale del Rodano, a nord con il distretto del Po, a sud con il distretto dell'Appennino Centrale. È diviso in due parti dal distretto pilota del Serchio, che interseca il territorio nella sua parte centro occidentale.

Valori

L'autorità di bacino per svolgere i compiti istituzionalmente assegnati per legge si ispira ai valori di seguito declinati:

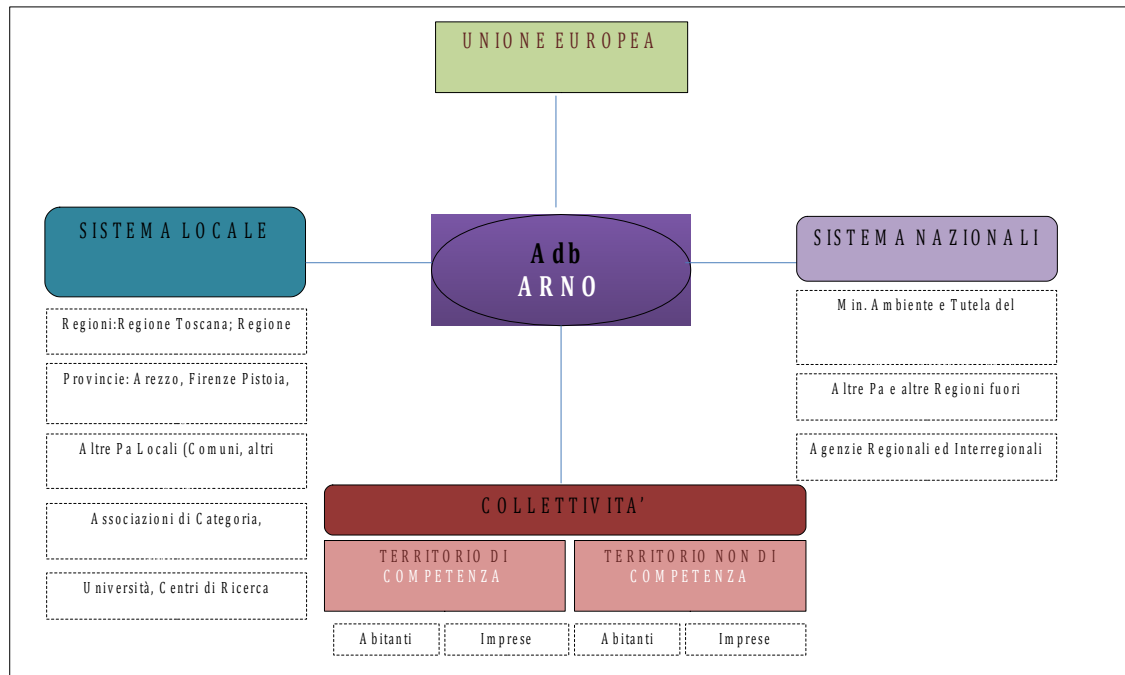


Il Sistema di relazioni

L'Autorità di bacino è l'attore centrale nella costituzione di un sistema tecnico ed istituzionale integrato a livello di bacino idrografico.

Pertanto fin dalla istituzione l'Autorità di bacino ha riconosciuto il ruolo fondamentale degli attori istituzionali e non ed ha operato per creare un modello di cooperazione mettendo in rete e portando a maggior valbre, verso l'interesse collettivo, un sistema di relazioni più o meno formalizzate, non soltanto finalizzato alla conoscenza critica dell'esistente e del territorio nonché dei fabbisogni che da questo derivano ma anche per

diffondere e sensibilizzare la conoscenza del bacino e delle dinamiche che da questo promanano.



Per la Autorità di bacino fiume Arno l'esigenza di appartenere ad una rete è di fondamentale importanza perché permette:

- di usufruire di una capacità di ideazione e progettazione a largo raggio con ricadute positive sul territorio di competenza;
- di costruire azioni in sinergia, soprattutto nel territorio di competenza ed anche a livello nazionale ed europeo.

La Struttura Organizzativa

L'assetto organizzativo dell'Autorità di bacino del fiume Arno è strutturato in:

- Organi di indirizzo e controllo

- Direzione
- Gestione ed esecuzione

Sono organi di indirizzo e controllo:

- il **Ministro dell'Ambiente**, cui nella sua qualità di Presidente del Comitato istituzionale, spetta l'azione di indirizzo e di alta sorveglianza;
- il **Comitato Istituzionale**, che adotta i provvedimenti riguardanti gli atti di pianificazione e programmazione, la cui approvazione è di competenza del Consiglio dei Ministri. Il Comitato Istituzionale è presieduto dal Ministro dell'Ambiente, o da un Sottosegretario da lui delegato, è composto, dal predetto Ministro, dai Ministri delle Infrastrutture e dei Trasporti, delle Politiche Agricole e Forestali, per i Beni e le Attività Culturali ovvero dai Sottosegretari delegati; dal Sottosegretario con delega alla Protezione Civile; dai Presidenti delle Regioni il cui territorio è interessato dal bacino idrografico, ovvero da Assessori dagli stessi delegati; dal Segretario generale che partecipa con voto consultivo;
- il **Comitato Tecnico**, che svolge funzioni di consulenza tecnica del Comitato istituzionale, presieduto dal Segretario generale è costituito da funzionari ed esperti designati dalle amministrazioni presenti nel Comitato Istituzionale e il Direttore dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione. Le funzioni affidate sono:
 - monitorare il funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - comunicare tempestivamente le criticità riscontrate agli organi di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei Conti (Sezione Centrale di Controllo Stato), all'Ispettorato per la funzione pubblica e, in base alle risultanze dell'intesa di cui all'articolo 13, comma 2, alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT);

- validare le Relazioni sulla performance di cui all'articolo 10 e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sui rispettivi siti istituzionali www.adbarno.it;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal decreto medesimo, dai CCNL, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni alle amministrazioni, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- curare la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT, tenendo conto delle risultanze dell'intesa di cui all'articolo 13, comma 2;
- promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al titolo II;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- curare la realizzazione di indagini sul personale atte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione;
- coordinare, con il supporto della struttura permanente di cui all'articolo 14, commi 9 e 10, le attività relative alla programmazione ed al controllo della gestione, in collaborazione con i settori interessati;
- supportare i Segretari Generali per lo svolgimento delle attività previste dall'articolo 15;
- supportare i Segretari Generali per l'adozione e le azioni di supporto della diffusione degli strumenti di misurazione e valutazione di cui all'articolo 3, comma 4 del decreto legislativo.

Nota:

Alla nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) quale organo monocratico individuato come professionalità esterna all'Amministrazione, l'Autorità di bacino Arno ha provveduto in forma associata con l'omologa Autorità di bacino del fiume Po, condividendo con questa anche la struttura tecnica permanente di misurazione della performance nonché metodi e strumenti di misurazione e valutazione di cui all'articolo 3, comma 4, del sopra citato decreto legislativo.

A tal fine ha sottoscritto il 19 aprile 2010, apposito accordo al quale, in base all'articolo 2, potranno in futuro aderire altre Autorità di bacino di rilievo nazionale. Secondo lo stesso, le attività finalizzate alla nomina dell'organismo unitario, saranno effettuate collegialmente e formalizzate dal Segretario Generale dell'Autorità di bacino del fiume Arno. Si rinvia al Piano Triennale delle Performance per un approfondimento circa strategie e finalità di miglioramento delle prestazioni

La direzione dell'Autorità di bacino del fiume Arno è affidata:

- al **Segretario Generale** nominato dal Comitato istituzionale, su proposta del Ministro dell'Ambiente, per cinque anni, che ha il compito di provvedere agli adempimenti necessari al funzionamento dell'Autorità di bacino; di curare l'istruttoria degli atti di competenza del Comitato istituzionale, cui formula proposte; di curare i rapporti, ai fini del coordinamento delle rispettive attività, con le Amministrazioni statali, regionali, e degli enti locali; di curare l'attuazione delle direttive del Comitato Istituzionale agendo per conto del comitato medesimo nei limiti dei poteri delegatigli; di riferire al Comitato istituzionale sullo stato di attuazione del piano di bacino; ed è preposto alla segreteria tecnico-operativa. Il trattamento economico è stabilito da un decreto interministeriale Lavori Pubblici, Ambiente e Tesoro del 1 marzo 1991.
- La gestione ed esecuzione delle attività è affidata alla **Segreteria Tecnico-operativa**.

Per le funzioni ed i contenuti dei processi affidati ai singoli settori che articolano la struttura è possibile visionare la sezione del sito istituzionale, all'indirizzo: <http://www.adbarno.it>.

Portafoglio delle attività

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività svolte da parte della Autorità di bacino fiume Arno nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Autorità di bacino fiume Arno pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento ed al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni);
- alla gestione di processi primari necessari per il perseguimento del mandato istituzionale.

Per approfondimenti di dettaglio relativi all'articolazione dei processi presenti all'interno dell'Autorità si rimanda alla documentazione del "*Sistema per la Gestione della Qualità*" e alla "*Carta dei servizi*" reperibili sul sito istituzionale, www.adbarno.it, nell'area trasparenza valutazione e merito.

1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 - Finalità

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal ciclo di gestione della performance come fase intermedia tra la pianificazione/programmazione (individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target) e la successiva rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ricordando che lo stesso deve 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.

Tali elementi hanno condotto l'Autorità di bacino fiume Arno all'adozione del presente Sistema di misurazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'ente si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli, ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa ed integrata rappresentazione della performance.:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Amministrazione;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone la struttura organizzativa

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

A livello metodologico, l'approccio seguito consente quindi, di sviluppare momenti di valutazione che a seconda delle esigenze 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 dalla Autorità di bacino fiume Arno si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

1.2.2 – 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 fiume Arno è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del decreto legislativo 150/2009.

L'Autorità di bacino fiume Arno provvede ad attivare forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime". Si rimanda all'allegato 1 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna	
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;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - Efficacia interna	
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - Qualità percepita	
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - Qualità Interna	
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	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati Fiducia - Efficacia Esterna	
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;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - Efficienza	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - Qualità Erogata - Qualità Percepita	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere Organizzativo - Efficacia	

1.2.3 - Le metodologie adottate

La Autorità di bacino fiume Arno ha scelto di adottare una metodologia di Misurazione e valutazione che si basa sulla “Gestione della performance per obiettivi”. Il Sistema di misurazione dell’Autorità di bacino fiume Arno integra tale metodologia 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 “Gestione per obiettivi” a carattere multidimensionale, non solo consente di ampliare l’efficacia della stessa, in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi in essere.

1.2.3.1 – Gestione della performance per obiettivi: carattere multidimensionale

La Autorità di bacino fiume Arno impiega a supporto dei Sistemi di misurazione e valutazione la metodologia di “Gestione per obiettivi” orientata al risultato, funzionale ad indirizzare le attività dell’organizzazione e dei singoli individui costituenti la stessa, al conseguimento di specifici livelli di performance.

Tale approccio metodologico, fortemente integrato con i sistemi di misurazione della performance individuale, si articola nei seguenti elementi:

- identificazione degli obiettivi strategici, operativi e annuali di settore che secondo un processo a cascata raggiungono la singola unità;
- definizione delle aree di responsabilità;
- individuazione di misure di performance (indicatori);
- definizione dei livelli di riferimento (target).

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 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 e delle Regioni, l’uno per vocazione istituzionale l’altro 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: valorizzazione del territorio, tutela della risorsa idrica, massimizzazione del grado di tutela e qualità ambientale, minimizzazione della pericolosità e del rischio, ecc.

Processi Interni (Efficienza Organizzativa): Tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale l'Autorità di bacino fiume Arno 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: gestione dei processi, rispetto di elevati standard di qualità, azioni volte al miglioramento organizzativo, allo sviluppo del capitale umano, al confronto con standard nazionali e internazionali, ecc.

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.

1.2.3.2 – Matrice di corrispondenza : ambiti di misurazione - metodologia - strumenti - caratteristiche

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la Metodologia di controllo strategico multidimensionale, in fase di implementazione, garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - Adb PO			
Principi di Riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Esplicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2. Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Diretto collegamento Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6. Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Piano Streategico Ente/Cruscotto Ente-Settore/Servizio	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

1.2.3 – Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

La Autorità di bacino fiume Arno, 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 prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

L'Autorità di bacino fiume Arno 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 della 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.

Particolare importanza riveste la commisurazione degli obiettivi ai valori di riferimento derivanti da standard sia quantitativi che qualitativi definiti a livello nazionale e internazionale. Nell'attesa di disporre di riferimenti strutturati assume particolare rilevanza il confronto e la comparazione con amministrazioni omologhe. Reperire i dati per effettuare questi confronti è, di fatto, molto complicato. Proprio per questo è stato sottoscritto un accordo, con l'Autorità di bacino del fiume Po finalizzato, oltre che alla costituzione comune dell'Organismo indipendente di valutazione, a disporre di maggiori elementi e dati conoscitivi omogenei per fissare valori di riferimento adeguati ed

effettuare comparazioni tra le Autorità. In data 24 maggio 2011, all'accordo hanno aderito l'Autorità di bacino dei fiumi del Triveneto e l'Autorità di bacino del fiume Adige. 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. Dal punto di vista operativo, il confronto con le performance di altre amministrazioni omologhe, stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale e contestualizzato sulle attività istituzionali.

Customer satisfaction e indagine sul benessere organizzativo

L'Autorità di bacino del fiume Arno dall'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità ha adottato metodologie di rilevazione della customer secondo le procedure definite nello stesso, cui si rimanda.

Inoltre si segnala in questo contesto che, per testare meglio gli effetti dell'azione dell'amministrazione, l'Autorità ha aderito all'iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Mettiamoci la faccia – per rilevare tramite l'utilizzo di interfacce c.d. emozionali (emoticon) il grado di soddisfazione degli utenti per i servizi forniti. Il protocollo di adesione è stato sottoscritto a Firenze, nella sede dell'Autorità, il 5 giugno 2009, con l'intervento del Ministro Brunetta. La rilevazione è stata avviata dal 1 giugno 2009, con l'obiettivo di misurare la qualità percepita e intervenire per migliorare le performance e i servizi offerti. Il progetto è stato realizzato con risorse umane e strumentali interne e software open source, nell'ottica del riuso e della condivisione. L'Autorità si è resa disponibile a fornire supporto ad altre amministrazioni pubbliche che volessero avvalersi dell'esperienza maturata.

Con questo impegno l'Autorità dimostra come, conoscere le aspettative e i bisogni della collettività, dei portatori di interesse, quindi, è elemento imprescindibile per poter garantire

un monitoraggio della qualità totale. Nel Piano Triennale delle Performance, cui si rimanda al cap. 9 sono approfondite le modalità e le prime risultanze di applicazione.

La Autorità di bacino fiume Arno, mediante la customer satisfaction è 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 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.

Per la valutazione del grado di soddisfazione degli utenti interni è utilizzato lo strumento nell’indagine sul benessere organizzativo, attraverso il “kit benessere” messo a disposizione gratuitamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. L’indagine era già stata realizzata nel 2004, attraverso la somministrazione al personale di questionari anonimi e l’inserimento dei dati in apposito software, con la produzione di grafici dove venissero visualizzati i punti di criticità e quelli di eccellenza sulle dimensioni percepite in aree definite (innovazione, comfort, sicurezza, rapporto con i dirigenti, rapporto con i colleghi, sistemi premianti, chiarezza degli obiettivi)

Project management

L’ Autorità di bacino fiume Arno, 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 fiume Arno 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.

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.

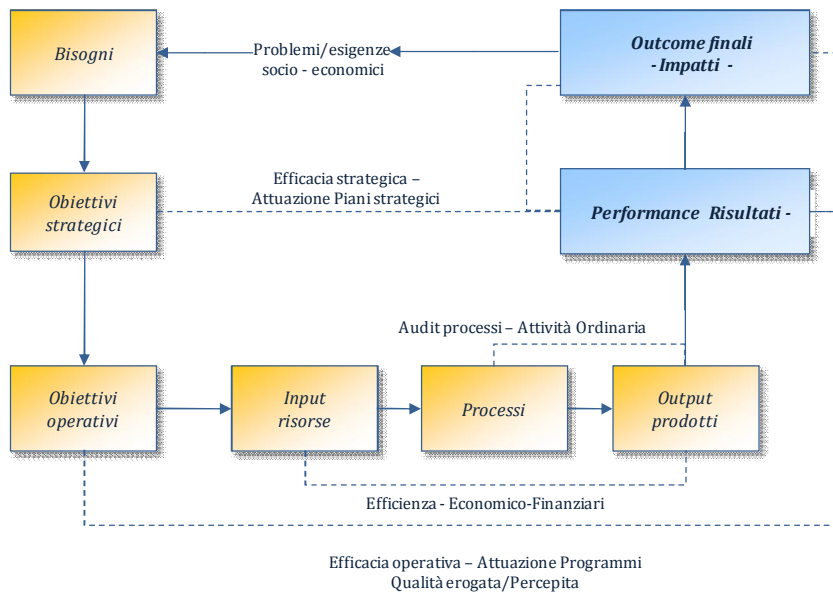
Sistema di Gestione per la qualità

Altra metodologia implementata dall'Autorità di bacino Arno è stata l'adozione del Sistema di gestione per la qualità conforme allo standard internazionale UNI EN ISO 9001:2008. Tale metodologia, standard a formazione volontaria, consente la tenuta sotto controllo ed il monitoraggio dei processi realizzativi la mission dell'Ente. A tal fine la conformità nel tempo del Sistema di Gestione attuato sistematicamente era attestata annualmente da organismo di parte terza accreditato nel settore EA di attività dell'Amministrazione. Per mancanza delle risorse necessarie non è stato più possibile commissionare i controlli periodici per il mantenimento della certificazione. Tuttavia gli strumenti e le tecniche gestionali del sistema sono entrati stabilmente a far parte della prassi operativa, comportando il perdurare di significativi miglioramenti nell'organizzazione.

1.2.4 - Indicatori della performance

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di misurazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun

obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione abbia consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi¹.



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Autorità di bacino fiume Arno sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del decreto legislativo 150/2009.

Per indicatori si vuole intendere 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 la Autorità di bacino fiume Arno è in grado di:

¹A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".

- 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.

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono il flusso informativo necessario alla valutazione della performance, finalizzato ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione. Nel rispetto della multidimensionalità già richiamata non possono limitarsi ad indagare isolatamente gli aspetti e le variabili nelle quali si articola la gestione ma costituiscono, appunto, un tutto unitario.

La Autorità di bacino fiume Arno adotta un sistema di indicatori così composto:

Indicatori di Efficacia

- tipicamente 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

Indicatori di Efficienza

- impiegati per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
- forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate

Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

- 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)

Indicatori di Outcome

- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo delle attività poste in essere)
- in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto

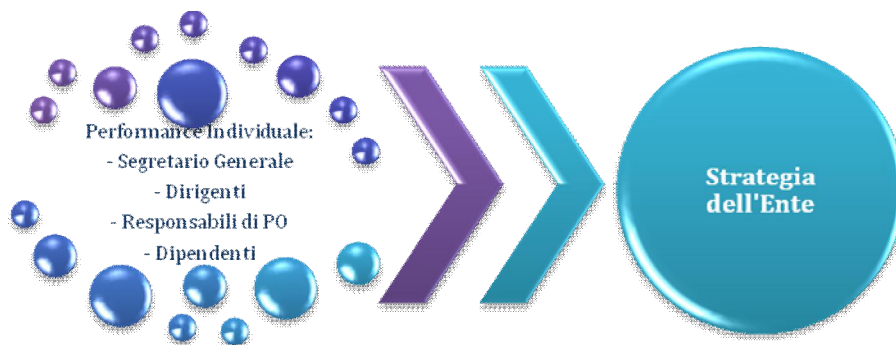
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

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.



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



Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



-  indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
-  raggiungimento di specifici obiettivi individuali
-  capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

Personale



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

Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una 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.

La Autorità di bacino fiume Arno adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione, riportate nell'Allegato 2, saranno oggetto di revisione da parte della Autorità di bacino fiume Arno al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

1.4 La trasparenza

L'Autorità di bacino del fiume Arno, ha adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 – ai sensi dell'articolo 11, comma 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - ai 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.

Con la redazione del Programma per la trasparenza l'Autorità di bacino del fiume Arno si pone l'obiettivo, mettendo a sistema strumenti e metodi già presenti nell'organizzazione, di individuare e realizzare nel periodo 2011-2013, 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 (CiVIT) nella seduta del 14 ottobre 2010 [Deliberazione n. 105/2010].

1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Autorità di bacino fiume Arno, 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 le “*Action plan*” quale strumento di miglioramento 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.

In tal senso, le Action plan:

- costituiscono un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nell’Autorità di bacino fiume Arno (estendendo la valutazione all’intero ciclo della performance);
- garantiscono 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 presentano come modello flessibile in grado di documentare nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali - organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali.

In allegato si riporta il modello di Action Plan utilizzato al fine del miglioramento delle prestazioni (Allegato 3).

2. **Il processo**

2.1 *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.

La Autorità di bacino del fiume Arno, in linea con quanto definito con l’approvazione del Piano della performance 2011-2013 di cui al decreto del Segretario Generale n. 7 dell’1 marzo 2011, prevede un’articolazione del Ciclo di gestione della performance come segue:



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.

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.

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 del fiume Arno verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità e trasparenza.



2. 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.



3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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.



4. 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.



1. 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 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.



2.2 Tempi

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

A tal fine si riporta in Allegato 4 il quadro delle principali tempistiche, attività, fasi e soggetti responsabili.

2.3 Modalità

2.3.1 - Gli incontri periodici

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, la Autorità di bacino fiume Arno prevede che la mera 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.

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

La Autorità di bacino Fiume Arno, adotta un sistema di reporting 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.

La Autorità di bacino fiume Arno ha proceduto alla definizione del sistema di reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità almeno semestrale, elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia di ente che di struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi).

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza Informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	
INTERNO	OIV	Livelli/risultati performance ed organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente - Settori	Semestrale
	Organi Politici Amministrativi	Livello di attuazione linee programmi, obiettivi di ente	Istituzionale	Cruscotto di Ente	Annuale
	Segretario Generale	Livello di attuazione linee programmi, obiettivi	Istituzionale -	Cruscotto di Ente e di Area	Semestrale
	Dirigenti	Livello di attuazione operativi, obiettivi, azioni	Direzionale -	Cruscotto area – schede obiettivi	Semestrale
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede	Semestrale
ESTERNO	Sistema Locale, Sistema Nazionale, Sistema Collettività, U.E.	Livello qualità dei servizi e raggiunti - Utilizzo delle risorse - delle politiche	Sociale	Relazione della Performance Relazione sulla Trasparenza Giornata della trasparenza	Annuale Semestrale

2.3.3 - 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 fiume Arno sviluppa il Sistema di misurazione tramite supporto MS- Excel.

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 all'interno dell'organizzazione (sistema di controllo delle presenze, controllo di gestione, sistema di qualità, project management anche attraverso il rendiconto delle attività giornaliere, 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.

3. Soggetti e responsabilità

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 fiume Arno 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, ovvero:

- Segretario generale
- Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
- Dirigenti

Si rimanda all'Allegato 4 per la consultazione della matrice ruoli-responsabilità.

4. La procedura 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 fiume Arno.

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

Chi ne è responsabile: è responsabile della gestione ed attuazione della procedura la commissione di conciliazione, così come prevista dall'articolo 410 c.p.c.

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

Come può essere attivata: la procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto responsabile della valutazione. Colui il quale intende avviare il procedimento invia per lettera raccomandata con ricevuta di ritorno o tramite posta elettronica certificata (PEC) una richiesta di conciliazione alla commissione di conciliazione istituita presso la competente Direzione provinciale del lavoro, precisando le specifiche richieste in base all'articolo 410 c.p.c. Copia della richiesta deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno o per posta elettronica certificata, a cura della parte istante, alla controparte. La commissione di conciliazione invita la controparte a rispondere entro 20 giorni: solo se questa accetta di partecipare e invia scritti o memorie, entro i 10 giorni successivi al deposito, la commissione fissa la data dell'incontro che deve avvenire entro i successivi 30 giorni.

Come si svolge: la commissione di conciliazione fissa uno o più incontri. Compito dell'organo conciliativo è quello di trovare una soluzione condivisa ad entrambe le parti. Le parti partecipano

personalmente. Possono farsi assistere da difensori o da altre persone di fiducia. E' facoltà della commissione di conciliazione, 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 egual misura.

Come si conclude la procedura: al termine dell'incontro o degli incontri, le parti ed il conciliatore sottoscrivono un verbale di conciliazione. Nel caso in cui si sia giunti ad 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 stato trovato, il verbale ne riporta l'esito negativo. Le parti possono abbandonare il procedimento conciliativo in qualsiasi momento e, qualora lo ritengano opportuno, possono rivolgersi al giudice ordinario.

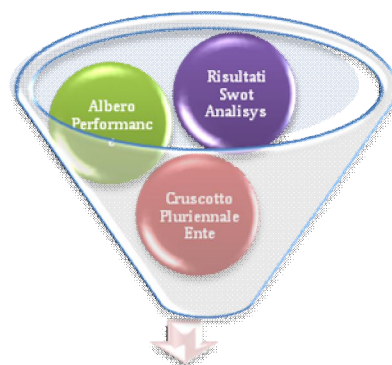
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Nel definire e implementare il Sistema di misurazione e valutazione così come richiesto dal D.lgs. 150/09, l'Autorità di bacino fiume Arno 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.

L'Autorità di bacino fiume Arno attiverà una serie di azioni graduali per implementare il Sistema di misurazione, anche introducendo elementi del modello di misurazione Balanced Scorecard (BSC).

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.



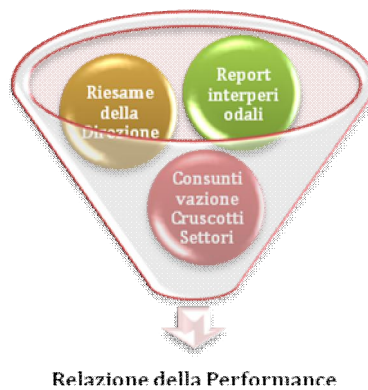
- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella predisposizione dei fabbisogni finanziari, budget e schede di programmazione annuali, e "Cruscotto indicatori annuali" che confluisce interamente

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 all'interno precedentemente descritto, predisposizione di procedure l'attivazione di sistemi di forniscono un valido supporto valutazione della performance affidabilità al sistema considerato.



informativi in uso dell'Amministrazione, come attraverso la automatizzate e estrazione dei dati autonomi in fase di misurazione e garantendo in tal modo complessivamente

Elenco allegati:

1 – Declinazione dello sviluppo temporale di implementazione del sistema per la graduale copertura degli ambiti.

2 – Metodologie di valutazione:

Retribuzione di risultato dei dirigenti

Retribuzione di risultato degli incaricati di posizioni organizzative

Produttività individuale

3 – Modello di Action plan delle azioni di miglioramento del Sistema.

4 – Fasi, termini, attività e soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione