



Automobile Club Biella

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

INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA	pag.4
1. SINTETICA DESCRIZIONE DELLA FEDERAZIONE ACI E DELLA SUA MISSION	pag.5
1.1 STAKEHOLDER	pag.6
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.7
2.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)	pag.7
<i>AUTOMOBILE CLUB D'ITALIA</i>	
3. STRUTTURA ACI	pag.9
4. CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE	pag.11
5. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ACI	pag.14
5.1 DEFINIZIONE SU BASE TRIENNALE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DI FEDERAZIONE	pag.14
5.2 PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FEDERAZIONE	pag.15
5.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLE STRUTTURE E DI PERFORMANCE INDIVIDUALE AL SEGRETARIO GENERALE, AI DIRIGENTI, PROFESSIONISTI ED AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE	pag.18
5.4 APPROVAZIONE PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.21
5.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN CORSO D'ANNO ED A CONSUNTIVO	pag.23
5.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI PROFESSIONISTI	pag.35
5.7 OBIETTIVI DI PERFORMANCE, ASSEGNAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE	pag.39
5.8 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.45
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag.46
<i>AUTOMOBILE CLUB</i>	
7. STRUTTURA DEGLI AC	pag.51
8. CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI AC	pag.51
8.1 APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO PIANI E PROGETTI DI CIASCUN AC PER IL TRIENNIO IN LINEA CON GLI INDIRIZZI STRATEGICI DI FEDERAZIONE ED INTEGRATI CON I CICLI DI BUDGET	pag.52
8.2 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL DIRETTORE AUTOMOBILE CLUB	pag.53
8.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB	pag.54
8.4 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLE INIZIATIVE DEGLI AC NEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.54
8.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AC E DEL DIRETTORE	pag.54
8.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE DELL'AUTOMOBILE CLUB	pag.56

8.7 RECEPIMENTO DEGLI ELEMENTI CONOSCITIVI SUI RISULTATI CONSEGUITI DAGLI AC NELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI	pag.56
9. VARIAZIONI ALLA PIANIFICAZIONE IN CORSO DI ESERCIZIO	pag.56
10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag.58

PREMESSA

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

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

Esso tiene inoltre conto degli specifici ambiti di autonomia e di adeguamento riconosciuti per legge sia all'ACI e agli AC ai fini del recepimento delle disposizioni dello stesso decreto legislativo 150/2009, in ragione delle peculiarità proprie quali Enti Pubblici a base associativa non gravanti sulla finanza pubblica (art. 2, comma 2 bis del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125).

In questo contesto di specifica autonomia sono state anche considerate le più recenti Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di performance.

1. SINTETICA DESCRIZIONE DELLA FEDERAZIONE ACI E DELLA SUA MISSION

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

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

In virtù del vincolo federativo, alla direzione degli AC è preposto un dirigente o funzionario dell'Automobile Club d'Italia.

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

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

La *mission* dell'ACI è di presidiare i molteplici versanti della mobilità e di diffondere una nuova cultura dell'automobile, rappresentando e tutelando gli interessi generali dell'automobilismo italiano, del quale promuove e favorisce lo sviluppo, come previsto dallo Statuto (http://www.aci.it/laci/la-federazione/amministrazione-trasparente/archivio19_regolamenti_0_34.html).

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

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

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

1.1 STAKEHOLDER

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

Tra gli strumenti di coinvolgimento, vengono preferibilmente attivati:

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

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

A tale riguardo, presso l'ACI opera un unico CUG (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) di Federazione cui aderiscono anche gli AC, che svolge una costante azione di ascolto delle istanze del Personale e di risoluzione delle questioni rappresentate, operando anche in raccordo con i CUG di altri organismi.

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Federazione ACI (SMVP) si suddivide in due sezioni: la prima riferita all'ACI e la seconda agli AC.

Il documento descrive in maniera sintetica l'insieme di tecniche, risorse e processi utilizzati nelle diverse fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione del ciclo della performance, definendo in particolare:

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

Il Sistema presenta le seguenti principali caratteristiche:

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

Per il suo funzionamento vengono utilizzati:

- il sistema di gestione contabile SAP;
- l'apposita procedura informatica SMVP web, in fase di implementazione;
- il sistema informativo del personale;
- il sistema di controllo di gestione;
- le banche dati interne o esterne.

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

2.1 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

E' costituito presso la sede centrale dell'Ente l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), composto da tre membri, che esercita le sue funzioni nei confronti sia dell'ACI che degli AC.

In particolare, le principali competenze dell'OIV riguardano:

- l'attività di controllo strategico in merito all'attuazione degli indirizzi strategici della Federazione (art. 6, comma 1, D.Lgs. 286/1999), riferendone direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del SMVP e della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- il rilascio del parere vincolante sul SMVP;

- il supporto metodologico utile a garantire efficacia, solidità ed affidabilità al SMVP anche ai fini del suo aggiornamento;
- l'elaborazione della Relazione annuale sul funzionamento del SMVP;
- la misurazione e la valutazione degli obiettivi specifici di Federazione;
- la proposta annuale al Comitato Esecutivo per la valutazione dei dirigenti apicali;
- la gestione della casella del sito istituzionale "Contatta l'OIV" (sezione Amministrazione trasparente – Personale - OIV), ove i cittadini, in forma non anonima, possono esprimere la propria opinione in merito alle attività ed ai servizi erogati dall'ACI (art. 19 bis, comma 1, D.Lgs.150/2009 e Linee Guida della Funzione Pubblica n. 2/2017);
- la valutazione della performance organizzativa degli AC;
- la validazione della Relazione sulla Performance.

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

E' altresì garantito l'accesso dell'OIV alle informazioni rilevanti ed alla conoscenza dei fenomeni gestionali-amministrativi, attraverso gli strumenti di pianificazione, gestione e controllo in uso (quali banche dati, SAP, procedure di controllo di gestione, ecc.). L'Organismo può inoltre richiedere ogni ulteriore elemento utile in relazione allo svolgimento dei suoi compiti.

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

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

AUTOMOBILE CLUB D'ITALIA

La presente sezione descrive la metodologia per la definizione, misurazione e valutazione delle performance presso l'Automobile Club d'Italia.

Alcuni dei criteri generali di seguito illustrati vengono richiamati anche nella sezione dedicata agli AC.

3. STRUTTURA ACI

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

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

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

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

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

Attualmente, la struttura centrale dell'ACI si compone di 9 Direzioni di I fascia, una Struttura di missione temporanea per i progetti comunitari per l'*automotive* ed il turismo, una Unità progettuale per l'attuazione del documento unico per gli automobilisti di cui al D.Lgs n. 98 del 2017, 5 Servizi e 27 Uffici di II fascia, con funzioni prevalentemente di indirizzo generale, presidio e controllo dei diversi ambiti istituzionali o che svolgono attività strumentali d'interesse comune. A questi si aggiungono 2 incarichi progettuali e di studio/ricerca di livello dirigenziale e 3 Ispettori centrali. Completano la struttura centrale le aree professionali legale, tecnica e statistica.

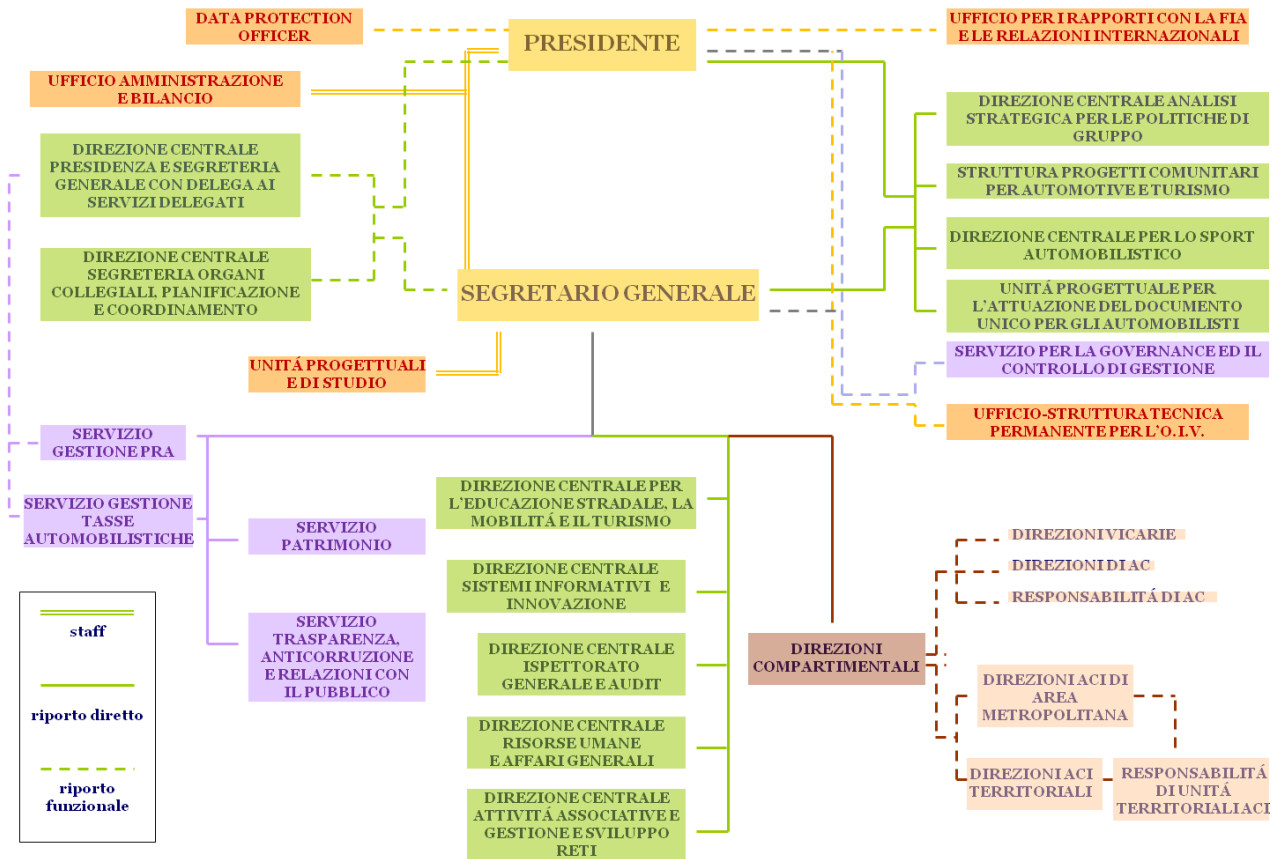
La struttura periferica dell'ACI si articola in 4 Direzioni Compartimentali (costituiscono centri di coordinamento e di rappresentanza unitaria delle linee di indirizzo strategico-gestionale delle attività istituzionali e dei servizi delegati rispetto alle istituzioni ed agli organismi locali) e 106 strutture territoriali (Aree Metropolitane, Direzioni Territoriali, Unità Territoriali) presenti nei capoluoghi di provincia (rappresentano, in particolare, i punti di erogazione sul territorio dei servizi pubblici delegati: PRA, tasse automobilistiche, Imposta Provinciale di Trascrizione).

ORGANIGRAMMA ACI



Automobile Club d'Italia

LA STRUTTURA ACI



4. CRITERI PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

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

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

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

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

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

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

OBIETTIVI

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

Gli obiettivi sono:

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

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

INDICATORI

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

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

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

L'indicatore è:

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

TARGET

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

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

Può essere espresso in valori assoluti o in misura percentuale. In mancanza di diverse indicazioni in sede di assegnazione degli obiettivi, il target non integralmente conseguito si considera raggiunto in misura proporzionale rispetto alla performance attesa. Possono inoltre essere definiti valori minimi di target al di sotto dei quali l'obiettivo non si ritiene conseguito.

Tutti i soggetti misuratori all'interno dell'Ente si conformano ai principi di cui sopra.

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

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

Possono altresì essere utilizzati, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa complessiva, gli indicatori comuni per le funzioni di supporto alle PA, individuati dal Dipartimento della Funzione Pubblica con circolare del 30 dicembre 2019, riportati nell'allegata tabella (all.1). A prescindere dal loro utilizzo nei documenti della Performance, entro il 31 gennaio di ogni anno, l'Ente ne assicura comunque la consuntivazione secondo quanto previsto dalla citata circolare.

5. IL CICLO DELLA PERFORMANCE IN ACI

La presente sezione descrive sinteticamente le diverse fasi del ciclo della performance in ACI, che si articola come segue:

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

Gli adempimenti concernenti l'assegnazione degli obiettivi, la misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale, sia per i dirigenti che per il personale delle aree di classificazione sono gestiti attraverso l'apposita procedura informatica SMVP WEB applicata con progressività in relazione agli *step* di implementazione in atto.

Il Segretario Generale, in conformità al Sistema, definisce gli indirizzi generali per l'attivazione delle singole fasi del ciclo di pianificazione nonché la modulistica necessaria, qualora la stessa non sia ancora disponibile nella procedura web.

5.1 DEFINIZIONE SU BASE TRIENNALE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DI FEDERAZIONE

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

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

La pianificazione strategica costituisce la cornice entro la quale si sviluppa la programmazione della Federazione, sia a livello di ACI che di AC federati.

5.2 PIANIFICAZIONE TRIENNALE DELLA FEDERAZIONE

5.2.1 PRESENTAZIONE DELLE PROPOSTE

La pianificazione si attiva su iniziativa del Segretario Generale che, nel mese di **aprile** dell'anno precedente al triennio di riferimento, invia ai dirigenti centrali competenti ed ai direttori compartimentali una nota tecnico-metodologica contenente gli indirizzi strategici ed

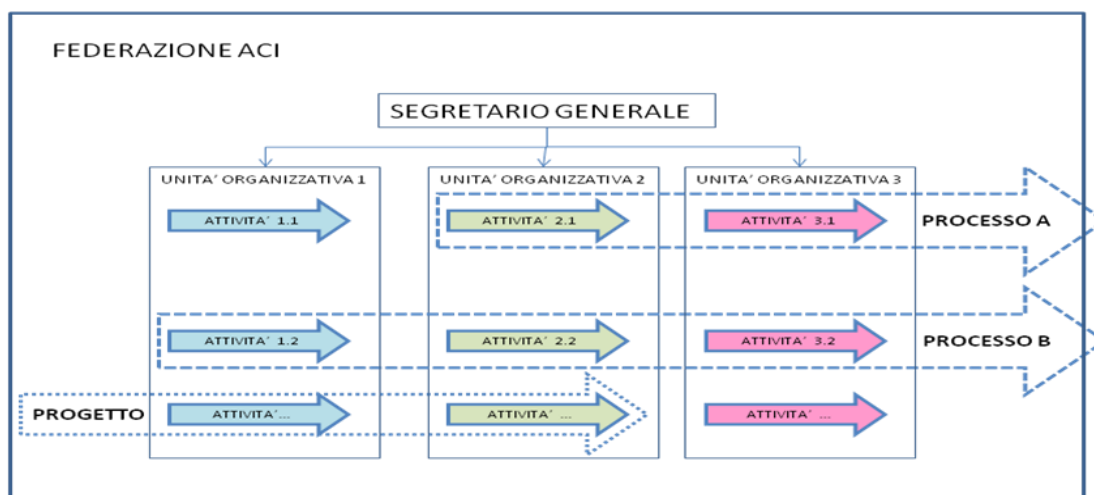
ogni altro elemento utile allo scopo e stabilisce la tempistica per l'individuazione degli obiettivi specifici di Federazione con valenza triennale e dei conseguenti obiettivi operativi annuali.

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

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

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

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



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

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

Le proposte tengono conto della valutazione iniziale dello stato delle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili al fine di verificarne la fattibilità e, ove possibile, delle

indicazioni eventualmente formulate dagli *stakeholder* . Esse sono formulate in modo da garantire:

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

I componenti dell'OIV possono partecipare alle diverse fasi del ciclo di pianificazione e possono formulare osservazioni in merito alle proposte di progetti ed attività in corso di elaborazione, nonché agli obiettivi e relative fonti, indicatori e target.

La pianificazione si articola nel dettaglio secondo le seguenti fasi.

Entro il mese di giugno, le strutture formulano, secondo le modalità previste, le proprie proposte progettuali non definitive, corredate, qualora le iniziative necessitino di procedure informatiche, dal visto di preventiva verifica di fattibilità della Direzione Sistemi Informativi ed Innovazione e dalla scheda tecnico-informatica.

La documentazione è resa disponibile al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

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

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

Entro il 15 settembre, i dirigenti delle strutture centrali interessate e delle direzioni compartimentali propongono al Segretario Generale il rispettivo piano delle attività corredato dalla versione definitiva delle proposte progettuali, ove presenti, e delle iniziative di miglioramento delle attività e dei processi, indicando obiettivi, indicatori e target sia a livello di Federazione, ove previsti, che della propria struttura. Qualora le iniziative programmate abbiano un impatto su tutti o alcuni AC, nelle schede vengono indicati obiettivi, indicatori e target specifici previsti per ciascun AC interessato.

Le proposte progettuali e le relazioni programmatiche concernenti obiettivi riferiti all'ambito

sportivo, oltreché le eventuali variazioni in corso d'anno, sono preventivamente sottoposte alla Giunta Sportiva a cura del Dirigente competente.

La documentazione è resa disponibile al Segretario Generale, all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione.

Sulla base delle proposte formulate, il Segretario Generale attiva la fase di consolidamento del portafoglio delle iniziative programmate in funzione delle successive determinazioni degli Organi, secondo quanto previsto nei seguenti paragrafi.

5.2.2 APPROVAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DELLA FEDERAZIONE E DEI PIANI E PROGETTI DI FEDERAZIONE

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

- gli **“Obiettivi specifici della Federazione ACI”**;
- il documento **“Progetti della Federazione ACI”**, che si compone di una sintetica descrizione dei progetti.

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

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

5.2.3 COERENZA FRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO ECONOMICO-FINANZIARIO

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

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

- l’inserimento nel bilancio di esercizio del Rapporto sui risultati sulla base delle priorità politiche (art.5 decreto MEF 27.3.2013).

5.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLE STRUTTURE E DI PERFORMANCE INDIVIDUALE AL SEGRETARIO GENERALE, AI DIRIGENTI, PROFESSIONISTI ED AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

5.3.1 DISPOSIZIONI COMUNI

A seguito dell’approvazione ad ottobre dei documenti di programmazione, entro il mese di **novembre**, il Segretario Generale trasmette con propria nota alle strutture interessate i documenti di pianificazione deliberati dagli Organi, incaricando i titolari delle stesse di provvedere alla realizzazione dei progetti approvati e delle ulteriori iniziative proposte nell’ambito dei rispettivi piani delle attività programmate, eventualmente integrabili e/o modificabili in relazione ad esigenze sopravvenute.

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

I Gantt esplicitano i programmi di azione riferiti a ciascun obiettivo operativo, indicando la tempistica delle fasi di realizzazione, i relativi indicatori ed i risultati attesi. Essi sono resi disponibili al Segretario Generale, all’OIV ed all’Ufficio Pianificazione.

Sulla base degli obiettivi specifici della Federazione ACI, dei Piani e Progetti della Federazione ACI, del piano programmatico delle singole strutture e dei Gantt, si avvia, **a partire da dicembre**, un processo a cascata di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale.

Non è ammessa l’assegnazione “a cascata” degli obiettivi di performance in modo speculare. Non è inoltre possibile l’assegnazione di obiettivi o indicatori riferiti allo svolgimento di incontri e riunioni o produzione di report ove strumentali al raggiungimento degli obiettivi assegnati, salvo che l’attività di monitoraggio/controllo rientri nelle specifiche competenze ordinamentali attribuite alla Struttura, con specifico riguardo alla produzione di report economico-finanziari o gestionali.

L’assegnazione degli obiettivi è preceduta da un momento di confronto con l’interessato. Il processo si conclude, ove possibile, entro il mese di gennaio dell’anno successivo, in modo da recepire le risultanze previste nell’ambito del Piano della Performance.

In sede di confronto per l’assegnazione degli obiettivi, in caso di mancato accordo in merito ad uno o più obiettivi, l’assegnatario formalizza le proprie osservazioni in merito a fatti o circostanze che a suo giudizio impediscono o rendono estremamente aleatorio il raggiungimento degli obiettivi, con annotazione a margine della scheda di assegnazione degli obiettivi. Di tali osservazioni si tiene conto in sede di valutazione finale degli obiettivi.

In caso di rifiuto da parte dell’assegnatario a sottoscrivere la scheda, gli obiettivi si intendono comunque attribuiti e l’assegnatario ne dà conto nella scheda stessa.

Nell'ipotesi di temporanea *vacatio* dell'incarico di Segretario Generale, all'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale di competenza dello stesso Segretario Generale provvede il Direttore Centrale della Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

Quando un obiettivo inizialmente assegnato risulti, in corso d'anno, oggettivamente non raggiungibile per cause sopravvenute, imprevedibili e non imputabili all'assegnatario, il peso percentuale dello stesso viene ridistribuito se possibile, dal soggetto preposto all'assegnazione, proporzionalmente sui restanti obiettivi già assegnati, previa variazione o varianza ove prevista, o qualora detta riassegnazione non sia possibile anche in relazione alla tempistica a disposizione, della circostanza si tiene conto in sede di valutazione finale.

5.3.2 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene con riferimento agli ambiti indicati nella tabella sottostante.

SOGGETTI CHE APPROVANO/ASSEGNANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
CONSIGLIO GENERALE (O, SU DELEGA DI QUESTO, COMITATO ESECUTIVO)	OBIETTIVI SPECIFICI DI FEDERAZIONE
SEGRETARIO GENERALE	DIREZIONI CENTRALI / DIREZIONI COMPARTIMENTALI / SERVIZI CENTRALI / UFFICI CENTRALI NON INCARDINATI / AREE METROPOLITANE/DIREZIONI TERRITORIALI/ AVVOCATURA
DIRETTORI DIREZIONI/SERVIZI CENTRALI	UFFICI CENTRALI INCARDINATI NELLE RISPETTIVE DIREZIONI O SERVIZI / AREE PROFESSIONALI TECNICA E STATISTICA

5.3.3 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI PROFESSIONISTI

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

SOGGETTI CHE APPROVANO/ASSEGNANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	SOGGETTI DESTINATARI DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE
COMITATO ESECUTIVO	SEGRETARIO GENERALE

SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI DI I^ FASCIA / DIRETTORI SERVIZI/ DIRIGENTI DI II FASCIA DI UFFICI CENTRALI NON INCARDINATI/ INCARICHI DIRIGENZIALI PROGETTUALI O DI STUDIO- RICERCA/ PROFESSIONISTI DELL'AREA LEGALE/DIRETTORI AREA METROPOLITANA/ DIRETTORI DIREZIONI TERRITORIALI
DIRIGENTI DI I FASCIA/DIRETTORI SERVIZI CENTRALI/ DIRETTORI COMPARTIMENTALI	DIRIGENTI DI II FASCIA UFFICI CENTRALI INCARDINATI/ PROFESSIONISTI DELLE AREE TECNICA E STATISTICA /

Si riportano di seguito le dimensioni della performance individuale che afferiscono sia ai risultati conseguiti in relazione agli obiettivi annuali, che ai comportamenti manageriali ed organizzativi, differenziati sulla base dei diversi ruoli organizzativi ricoperti utilizzabili nell'ambito dell'assegnazione degli obiettivi di performance individuale.

Segretario Generale:

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

Dirigente di I e II fascia:

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

Dirigente con incarico progettuale o di studio/ricerca:

- risultati connessi agli obiettivi specifici di Federazione;
- risultati connessi all'incarico ricevuto e ad altri eventuali obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi e competenze manageriali.

Professionisti:

- risultati connessi agli obiettivi specifici di Federazione e/o agli obiettivi annuali di performance organizzativa dell'area di appartenenza;
- risultati connessi ad obiettivi individuali specificatamente assegnati, anche di responsabilità di progetti;
- comportamenti organizzativi.

Per i dirigenti, agli obiettivi di performance riferiti all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente ai fini della valutazione complessiva delle performance individuali, pari al 50% per i dirigenti di I fascia ed al 60% per i dirigenti di II fascia. Ai comportamenti organizzativi ed alle competenze manageriali è attribuito un peso relativo del 30%. Le restanti percentuali sono attribuite ad altri obiettivi individuali.

In relazione ai diversi ruoli organizzativi, viene riportata in allegato (all.2) la declaratoria delle rispettive competenze manageriali/comportamenti organizzativi: Segretario Generale (all.2a); dirigenti I e II fascia sede centrale (all.2b); dirigenti Area Metropolitana/Direzione Territoriale (all.2c); dirigenti AC (all.2d); Direttori Compartimentali (all.2e); Professionisti (all.2f).

La declaratoria prevede: 1) l'associazione fra comportamenti organizzativi e competenze manageriali in base alla mappa dei ruoli organizzativi; 2) i descrittori di comportamenti, ovvero le azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere il risultato.

In sede di assegnazione, ai singoli comportamenti organizzativi/competenze manageriali viene attribuito un peso percentuale in base al ruolo ricoperto. Ciascun comportamento organizzativo e ciascuna competenza manageriale è valutata tenendo conto di una scala di valutazione numerica da 1 a 5.

5.3.4 OBIETTIVI DI PERFORMANCE AL PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

Per il processo di assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi al personale delle aree di classificazione si rimanda al paragrafo 5.7.

5.4 APPROVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

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

Il documento, che viene approvato dal Consiglio Generale (o su delega di questo, dal Comitato Esecutivo) entro il **31 gennaio** di ciascun anno, si articola in due parti: nella prima, vengono brevemente illustrati l'organizzazione della Federazione, le finalità statutarie, il contesto in cui opera, le iniziative pianificate, gli obiettivi specifici triennali ed i più rilevanti obiettivi operativi connessi e collegati. Riporta altresì gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture di vertice centrali e periferiche e le schede-tipo degli obiettivi delle articolazioni territoriali della Federazione e gli elementi relativi alla performance individuale.

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

Il Piano della Performance è soggetto ad aggiornamento annuale.

Tutti i dirigenti sono tenuti a concorrere agli adempimenti necessari ed a fornire ogni elemento conoscitivo utile alla redazione del documento, secondo la tempistica prevista.

E' vietato erogare la retribuzione di risultato ai dirigenti che hanno concorso alla mancata adozione del Piano.

Il Piano triennale della Performance è pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" e sul Portale delle performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

5.4.1 MODIFICHE AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE IN CORSO D'ANNO

A fronte di situazioni sopravvenute o imprevedibili o qualora intervengano modifiche normative, possono essere presentate in corso d'anno proposte di modifiche agli obiettivi di performance assegnati.

Le modifiche si articolano in variazioni e variazioni.

Per **varianze** si intendono le modifiche agli obiettivi specifici di Federazione, ed ai relativi indicatori e target, nonché agli obiettivi di performance organizzativa delle strutture centrali e periferiche di vertice, ed ai relativi indicatori e target, contenuti nel Piano della Performance ove direttamente attuativi degli stessi obiettivi specifici di Federazione.

La richiesta di varianza è presentata dal responsabile dell'obiettivo con relazione motivata al Segretario Generale, trasmessa all'OIV ed all'Ufficio Pianificazione. Con le stesse modalità sono presentate anche le richieste di variazione.

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

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

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

In esito al parere dell'OIV, la varianza è sottoposta, su iniziativa del Segretario Generale, all'approvazione del Comitato Esecutivo. Delle relative deliberazioni viene data informativa al Consiglio Generale e nella Relazione sulla Performance per l'anno di riferimento.

Il soggetto competente procede all'eventuale riformulazione della scheda degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale conseguente alla varianza deliberata.

Per **variazioni** si intendono le proposte di modifica ad obiettivi, indicatori e target, contenuti o no nel Piano della Performance, comunque non ricompresi nella definizione di varianza di cui sopra.

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

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

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

5.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN CORSO D'ANNO ED A CONSUNTIVO

5.5.1 PRINCIPI GENERALI PER IL SEGRETARIO GENERALE, I DIRIGENTI E I PROFESSIONISTI

Fermo restando quanto previsto per il personale delle aree di classificazione nel successivo paragrafo 5.7, gli obiettivi di performance organizzativa e quelli di performance individuale assegnati al Segretario Generale, ai Dirigenti ed ai Professionisti sono assoggettati a misurazione infrannuale ed a misurazione e valutazione finale al 31 dicembre.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione oggettiva del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, attraverso il ricorso ad indicatori.

Per valutazione si intende l'attività di analisi ed interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

La misurazione e valutazione sono effettuate dal soggetto competente sulla base degli elementi forniti dal soggetto titolare della struttura/destinatario degli obiettivi, nonché degli ulteriori elementi desumibili dai sistemi informativi o dalle altre fonti indicate nella scheda di assegnazione degli obiettivi.

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

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

Il processo di misurazione prevede momenti di confronto e coinvolgimento anche informali tra i soggetti interessati.

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

In corso d'anno, la misurazione relativa ai comportamenti organizzativi ed alle competenze manageriali viene formalizzata dal misuratore solo in caso di scostamenti significativi.

Sono considerati significativi gli scostamenti che portano complessivamente ad una misurazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze manageriali pari o inferiore a 3 su 5.

La misurazione finale si svolge con le stesse modalità previste per la misurazione infrannuale.

Quando il target è espresso in termini assoluti, in mancanza di diverse indicazioni in sede di

assegnazione, lo stesso si intende conseguito in misura proporzionale al risultato numerico assegnato.

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

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

Qualora vengano assegnati incarichi ad interim, la valutazione di detto incarico viene considerata, ai fini della erogazione della retribuzione di risultato, se formalizzato come specifico obiettivo di performance individuale dell'interessato.

Le attività di misurazione infrannuale e di misurazione e valutazione finale sono formalizzate nell'ambito della procedura SMVP WEB, in relazione agli sviluppi della sua attivazione, o in apposita scheda sottoscritta dall'interessato.

La sintesi della valutazione finale effettuata dal valutatore è da questi riportata nella procedura o nella scheda unitamente a sue eventuali considerazioni utili al miglioramento delle performance. La scheda è firmata dal valutatore e controfirmata per accettazione dal valutato.

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

Viene considerata negativa una valutazione della performance individuale inferiore al 50%.

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

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

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

5.5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa si applicano i principi generali di cui al paragrafo precedente.

I soggetti interessati, gli ambiti di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e la tempistica prevista sono indicati nella seguente tabella:

SOGGETTI CHE MISURANO E VALUTANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	AMBITO DI MISURAZIONE/VALUTAZIONE	TEMPISTICA
OIV	OBIETTIVI SPECIFICI DI FEDERAZIONE	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
OIV	DIREZIONI CENTRALI/DIREZIONI COMPARTIMENTALI	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
DIRETTORE DIREZIONE/SERVIZIO CENTRALE	UFFICI CENTRALI II^ FASCIA INCARDINATI/AREE PROFESSIONALI TECNICA E STATISTICA	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
SEGRETARIO GENERALE (CON IL SUPPORTO ISTRUTTORIO DELLA DRUAG)	AREE METROPOLITANE/DIREZIONI TERRITORIALI	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
SEGRETARIO GENERALE (CON IL SUPPORTO ISTRUTTORIO DELLA DRUAG)	SERVIZI CENTRALI/UFFICI CENTRALI DI II^ FASCIA NON INCARDINATI	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
SEGRETARIO GENERALE	AREA PROFESSIONALE LEGALE	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE ED A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE

A) Disposizioni riguardanti gli obiettivi specifici di Federazione

Per la misurazione infrannuale degli obiettivi di Federazione, l'OIV si avvale degli strumenti conoscitivi e dei sistemi informatici disponibili, oltre che della reportistica di monitoraggio fornita dalle strutture interessate, così come di ogni ulteriore elemento o flusso informativo utile.

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

5.5.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La presente sezione descrive le linee del modello di valutazione partecipativa della performance organizzativa in ACI, secondo le indicazioni del Dipartimento Funzione Pubblica (Linee Guida n.4/2019).

La valutazione partecipativa in ACI, in conformità alle previsioni del D.Lgs n. 150/2009, è finalizzata alla rilevazione, anche attraverso modalità interattive, del grado di soddisfazione dei Soci, dei cittadini e degli utenti finali, sia esterni che interni, e, in generale, degli *stakeholder* rispetto alle attività ed ai servizi erogati, ed è funzionale al miglioramento del sistema di performance manageriale e della qualità delle prestazioni.

a) Criteri generali della valutazione partecipativa

Nell'arco del triennio 2020/2022 il sistema di valutazione partecipativa è attivato con principi di gradualità e tempestività secondo la scala di seguito riportata:

REQUISITI		FASE DI AVVIO 2020	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO 2021	FASE DI SVILUPPO AVANZATO 2022
CONTENUTISTICI	ESPLICITAZIONE E MODELLO NEL SMVP	X		
	EFFETTI	X IMPATTO DELLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA SULLA PO	X EVENTUALE RIPROGETTAZIONE SERVIZI/ATTIVITÀ	X altri eventuali effetti da valutare
METODOLOGICI	ANNUALITÀ	X		
	INCLUSIONE		X	
	RESPONSABILIZZAZIONE		X	
	PRIVACY E SICUREZZA	X		
	VERIFICABILITÀ	X		
	RILEVANZA	X PER I SERVIZI/ATTIVITÀ SELEZIONATI PER IL 2020	X ULTERIORI ATTIVITÀ/SERVIZI	X A ROTAZIONE SECONDO LE MODALITÀ INDICATE NEL SMVP
TECNOLOGICI	SUPPORTO DIGITALE			X
INFORMATIVI	TRASPARENZA		X	

Il modello di valutazione partecipativa sarà progressivamente supportato attraverso un *sistema informativo digitale* preordinato alla migliore attuazione dei requisiti metodologici, che consentirà la tracciabilità dei dati raccolti presso gli stakeholder, la verificabilità degli stessi da parte dell'OIV e la disponibilità delle evidenze e dei relativi esiti.

Gli esiti delle valutazioni e le evidenze raccolte saranno resi accessibili all'OIV e alle strutture interessate secondo i diversi livelli di responsabilità, in relazione agli effetti previsti sulla performance organizzativa e sulla eventuale riprogrammazione e riprogettazione dei servizi e/o attività in chiave migliorativa e sull'attivazione di altre iniziative finalizzate all'ottimizzazione delle performance.

A partire dalla fase di sviluppo intermedio saranno progressivamente attivati meccanismi volti a favorire il coinvolgimento degli stakeholder rispetto alla valutazione partecipativa, anche mediante la pubblicazione di avvisi di interesse sul sito istituzionale dell'Ente o altre modalità adeguate a garantire che la partecipazione sia il più possibile *accessibile, inclusiva*

e *aperta* a tutte le persone interessate.

La rilevazione, nel rispetto del principio di *responsabilizzazione*, non è anonima e consente la riconoscibilità del valutatore che ha espresso il giudizio.

Il processo di valutazione partecipativa si svolge, in tutte le sue fasi, nel rispetto delle regole in tema di tutela della privacy stabilite nel Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati 679/2016, con il supporto del Data Protection Officer.

b) Soggetti interni

I soggetti e i ruoli ACI interessati al processo di valutazione sono:

- il Segretario Generale, che fornisce indirizzi e linee di coordinamento in materia;
- l'OIV, che esprime parere vincolante sul SMVP e verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa, suggerendo eventuali misure di miglioramento;
- il Dirigente dell'Ufficio Struttura Tecnica Permanente per l'OIV, che svolge il ruolo di Coordinatore della valutazione partecipativa e supporta le diverse unità organizzative nella corretta applicazione del modello, nelle sue fasi;
- i Dirigenti delle Direzioni/Servizi centrali e delle Direzioni Compartimentali, che procedono, per gli ambiti di rispettiva competenza, alla mappatura ed all'aggiornamento degli *stakeholder* di riferimento, concorrono alla individuazione annuale dei servizi/attività da sottoporre a valutazione partecipativa, sia a livello di performance organizzativa di Federazione che di performance organizzativa delle proprie strutture, e curano l'attuazione delle conseguenti misure, con il supporto del Dirigente Coordinatore.

c) Livelli di performance organizzativa oggetto di valutazione partecipativa

Fermi i criteri di cui ai paragrafi successivi, la valutazione partecipativa in ACI può riguardare i seguenti livelli di performance organizzativa dell'Amministrazione:

- Obiettivi specifici di Federazione;
- Obiettivi di performance organizzativa delle Direzioni e Servizi Centrali, delle Direzioni Compartimentali e delle articolazioni territoriali;
- Obiettivi di performance organizzativa delle strutture centrali e periferiche, relativamente alla valutazione partecipativa effettuata dagli utenti interni.

d) Oggetto di valutazione

La valutazione partecipativa in ACI ha per oggetto la rilevazione della qualità dei servizi e delle attività resi.

Nella tabella che segue sono indicate le diverse tipologie di attività/servizi che possono essere sottoposti a valutazione partecipativa, con indicazione delle categorie di valutatori attivabili per ciascuna di esse.

CATEGORIE DI SERVIZI / ATTIVITÀ	OGGETTI INTERESSATI ALLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA
1) Servizi Pubblici: - Pubblico Registro Automobilistico -Tasse automobilistiche -Imposta Provinciale di Trascrizione -Gestione Pneumatici Fuori Uso	-Utenti dei servizi -Regioni e Province autonome -Altre P.A. - Operatori di settore -Altri stakeholder
2) Servizi associativi	-Soci
3) Attività Istituzionali: - Educazione e sicurezza -Istruzione alla guida -Studi e ricerche -Iniziative in materia di mobilità -Turismo	-Cittadini -Utenti finali dei servizi -P.A. nazionali e locali -Altri stakeholder
4) Attività di Federazione sportiva automobilistica - regolamentazione tecnico sportiva - manifestazioni sportive	-Licenziati CSAI -Cittadini -P.A. -Altri stakeholder
5) Servizi di supporto e strumentali interni	-Dipendenti delle strutture destinatarie

In considerazione della rilevante complessità organizzativa della Federazione ACI e della estrema differenziazione degli ambiti istituzionalmente presidiati, nell'arco del triennio 2020/2022 il sistema di valutazione partecipativa è attivato con principi di gradualità e progressività.

A regime, la valutazione partecipativa sarà svolta secondo criteri di adeguatezza e di rotazione e riguarderà annualmente almeno 1 servizio/attività per almeno 4 delle 5 categorie oggetto di valutazione individuate nella tabella sopra riportata. Sempre a regime, sarà considerata la possibilità di attivazione di misure specifiche di valutazione partecipativa da

parte di alcuni Automobile Club maggiormente rappresentativi in relazione a servizi/attività dagli stessi erogati, compatibilmente con la rispettiva situazione organizzativa e con la sostenibilità economica.

e) Dimensioni della performance

Nell'ambito della valutazione partecipativa, possono essere considerate le seguenti dimensioni di performance:

- a) per i servizi di *front office*, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli standard di qualità dichiarati nella carta dei servizi, es. tempi di erogazione, etc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione, cortesia del personale), impatti;
- b) per i servizi di *back-office* e le attività di amministrazione generale a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata (es. quantità output interni); efficacia qualitativa erogata rispetto standard di qualità dichiarati; efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni, cortesia del personale); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento del processo interno); efficienza economica (es. costi di svolgimento del processo interno);
- c) per le attività di regolazione: efficacia qualitativa erogata (es. rispetto standard di qualità dichiarati); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento); efficienza economica (es. complessità delle informazioni, costi di svolgimento).

La scelta di dimensioni interessanti e rilevanti per i cittadini/utenti è favorita dall'utilizzo degli standard di qualità dei servizi erogati come riportati nella *Carta dei Servizi* di Ente, in corso di aggiornamento.

f) Strumenti di coinvolgimento

In relazione alle diverse tipologie di servizi/attività assoggettabili a valutazione partecipativa, possono essere utilizzati i seguenti strumenti di coinvolgimento.

STRUMENTI DI COINVOLGIMENTO	SERVIZI PUBBLICI	SERVIZI ASSOCIATIVI	ATTIVITÀ ISTITUZIONALI	ATTIVITÀ DI FEDERAZIONE SPORTIVA AUTOMOBILISTICA	SERVIZI DI SUPPORTO E STRUMENTALI INTERNI
QUESTIONARIO	X	X	X	X	X
EMOTICON	X	X			
FOCUS GROUP	X		X	X	
PANEL DI ESPERTI	X				
INTERVISTE	X	X	X	X	

g) Processo e tempi

Il processo di valutazione partecipativa si sviluppa con cadenza annuale in coerenza con gli *step* di gestione del ciclo della performance, come descritti nei precedenti paragrafi.

Anno -1

La fase iniziale e propedeutica del processo è la mappatura degli *stakeholder* di interesse con riferimento ai diversi ambiti di attività istituzionalmente presidiati dall'Ente, a cura dei Direttori competenti. Vengono attivati, ove possibile, momenti di confronto per la più puntuale individuazione degli stessi *stakeholder*.

La mappatura è aggiornata annualmente, in concomitanza con l'avvio di un nuovo ciclo di performance.

Sulla base della mappatura effettuata e contestualmente alla presentazione, entro il mese di giugno, delle proposte progettuali non definitive, i Dirigenti interessati formulano le prime proposte in materia, indicando le attività/servizi che intendono sottoporre a valutazione partecipativa nell'anno successivo a livello di obiettivi specifici di performance di Federazione. Nello stesso contesto individuano le dimensioni della performance coinvolte, il metodo e gli strumenti di coinvolgimento ipotizzati e i cittadini/utenti/ *stakeholder* interessati, indicando i costi previsti.

Le singole fasi del processo si svolgono sotto il coordinamento del Segretario Generale, anche per il tramite delle strutture competenti, con il supporto del Dirigente Coordinatore della valutazione partecipativa.

Entro il successivo 15 settembre, in sede di presentazione al Segretario Generale della versione definitiva delle iniziative progettuali e dei piani di attività di rispettivo interesse, i Dirigenti formalizzano, anche alla luce delle osservazioni emerse in sede di coordinamento, le proposte finali per la valutazione partecipativa che possono riguardare sia la performance organizzativa di Federazione che la performance organizzativa della struttura.

I servizi/attività annualmente assoggettati a valutazione partecipativa sono indicati nel Piano della Performance deliberato dagli Organi.

Anno 0

Nel corso dell'anno di riferimento sono attivate le iniziative della valutazione partecipativa previste come da Piano della Performance.

In corso d'anno possono essere attivate fasi informali di informazione/confronto/ riallineamento conoscitivo, anche con modalità interattiva, con gli *stakeholder* coinvolti nella valutazione partecipativa.

Questi passaggi consentono in particolare di fornire ragguagli sull'andamento delle attività, acquisire informazioni intermedie dagli *stakeholder* e rappresentare situazioni impreviste e sopravvenute tali da riflettersi sul conseguimento degli obiettivi, anche ai fini dell'adozione di eventuali misure correttive.

Anno + 1

Gli esiti della valutazione partecipativa rispetto agli obiettivi di performance organizzativa di Federazione e/o delle strutture relativi all'anno precedente sono acquisiti entro il 30 aprile dell'anno successivo.

Essi sono resi disponibili dalla struttura competente all'OIV, al Segretario Generale, alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali e ad altre strutture eventualmente interessate.

Gli esiti della valutazione partecipativa concorrono alla valutazione finale degli obiettivi specifici di performance di Federazione e a quella degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture eventualmente interessate a tale valutazione, per un peso percentuale complessivo, per ciascuna, non inferiore al 3% e non superiore al 10% del totale. Il rispettivo peso percentuale è stabilito in sede di definizione degli obiettivi specifici di Federazione e di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture coinvolte, come indicati nel Piano della Performance.

A partire dalla valutazione partecipativa 2021, gli esiti della stessa possono essere considerati ai fini dell'eventuale riprogettazione dei servizi e delle attività e per eventuali ulteriori finalità, secondo modalità definite dal Segretario Generale.

h) Valutazione partecipativa per l'anno 2020

Per l'anno 2020, la valutazione partecipativa in ACI si svilupperà secondo quanto indicato nel presente paragrafo. La stessa riguarderà sia la performance organizzativa di Ente (obiettivi specifici di Federazione) che quella delle strutture, in conformità alla tabella di seguito riportata.

SERVIZI / ATTIVITÀ	LIVELLI DI ATTIVITÀ/ DIMENSIONI	INDICATORE - TARGET	SOGGETTI VALUTATORI	TEMPI	IMPATTO SULLA VALUTAZIONE DELLA STRUTTURA	IMPATTO SULLA VALUTAZIONE DELLA FEDERAZIONE
1) Tasse automobilistiche	Servizi pubblici efficacia qualitativa e quantitativa	<u>Indicatore:</u> Percentuale di giudizi positivi espressi nell'ambito dell'indagine sulla soddisfazione degli stakeholder (Regioni e Province Autonome in rapporto di cooperazione amministrativa con ACI) per la gestione delle tasse automobilistiche <u>Target:</u> 70% dei giudizi positivi (questionario con 5 domande e scala di giudizio da 1 a 3 - positivo se punteggio totale > 12)	Regioni / Province autonome convenzionate	Annuale	SI Servizio Tasse Automobilistiche e Direzione per la fiscalità automobilistica ed i servizi agli Enti Territoriali	SI

2) Servizio di soccorso stradale	Qualità dei servizi istituzionali	<u>Indicatore:</u> Percentuale dei giudizi positivi espressi nell'ambito dell'indagine <u>Target:</u> almeno l'80,75% di giudizi positivi	Soci Aci (o fruitori del servizio su targa associata ad una tessera ACI)	Continuativa su base annuale	NO Direzione Attività associative e gestione e sviluppo Reti	SI
3) Corsi di formazione degli Ufficiali di gara	Servizi istituzionali efficacia qualitativa e quantitativa/efficacia qualitativa percepita	<u>Indicatore:</u> Percentuale di livello di gradimento dei partecipanti rilevato attraverso un questionario di customer satisfaction <u>Target:</u> 70% giudizi positivi (su questionario dove da 1 a 5 sono da considerare positivi i valori che vanno da 3 a 5)	Ufficiali destinatari dei corsi	Rilevazione effettuata a fine corso	SI Direzione per lo Sport automobilistico	NO
4) Customer satisfaction sulla struttura (in conformità ai criteri del CCI)	Attività strumentali/efficacia qualitativa percepita	<u>Indicatore:</u> Percentuale di giudizi positivi espressi sulla struttura / n. utenti interni intervistati <u>Target:</u> 70% giudizi positivi (in conformità ai criteri del vigente CCI, salvo eventuali modifiche intervenute a valle dell'approvazione del CCI 2020 da parte dei Ministeri competenti)	Personale dell'Ente	Annuale	SI tutte le Strutture centrali di I e II fascia e le Direzioni Compartimentali	NO

Obiettivi specifici di Federazione

Al fine di assicurare già dal 2020 l'impatto della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa di Ente:

- il peso percentuale complessivo degli obiettivi specifici della Federazione 2020, come deliberati dal Consiglio Generale nella seduta del 23 gennaio 2020 in sede di predisposizione del Piano della Performance 2020-2022, è riparametrato dal 100% al 90%;
- gli obiettivi specifici della Federazione sono integrati con inserimento degli obiettivi inerenti alla valutazione partecipativa di cui ai nn.1 e 2 della tabella sopra riportata, ai quali è attribuito un peso percentuale complessivo, ai fini della valutazione della performance di Ente, del 10% (di cui ciascuna con peso relativo del 50%);
- dette modifiche ed integrazioni costituiscono aggiornamento del Piano della Performance.

Gli obiettivi specifici di Federazione 2020, come sopra ridefiniti, sono riportati nell'allegato 3.

Obiettivi di performance organizzativa delle strutture

La valutazione partecipativa relativa ai servizi/attività di cui ai punti nn. 1, 3, 4 della tabella ha già costituito oggetto di specifica attribuzione, e di correlato peso percentuale di impatto sulla valutazione finale, in sede di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa delle

strutture interessate.

i) Pubblicità e trasparenza

L'Ufficio Struttura Tecnica per l'OIV cura la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di apposita tabella recante gli esiti della valutazione partecipativa dei servizi e delle attività effettuata nell'anno precedente, delle rispettive fasi e dei costi sostenuti.

5.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEI PROFESSIONISTI

I soggetti interessati, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale e la tempistica sono indicati nella tabella che segue.

SOGGETTI CHE MISURANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	SOGGETTI CHE VALUTANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	VALUTATI	TEMPISTICA
OIV PER OBIETTIVI DI PI PRESIDENTE ACI PER I COMPORTAMENTI MANAGERIALI	COMITATO ESECUTIVO (SU PROPOSTA DELL'OIV E DEL PRESIDENTE PER I RISPETTIVI AMBITI)	SEGRETARIO GENERALE	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
OIV PER OBIETTIVI LEGATI ALLA PO E INDIVIDUALI SEGRETARIO GENERALE PER COMPORTAMENTI MANAGERIALI	COMITATO ESECUTIVO (SU PROPOSTA DELL'OIV, E DEL SEGRETARIO GENERALE PER I RISPETTIVI AMBITI)	DIRIGENTI DI I ^A FASCIA	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
SEGRETARIO GENERALE (CON IL SUPPORTO ISTRUTTORIO DELLA DRUAG)	SEGRETARIO GENERALE (CON IL SUPPORTO ISTRUTTORIO DELLA DRUAG)	DIRETTORI SERVIZI//DIRIGENTI DI II ^A FASCIA DI UFFICI NON INCARDINATI/TITOLARI INCARICHI DIRIGENZIALI PROGETTUALI O DI STUDIO	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
SEGRETARIO GENERALE	SEGRETARIO GENERALE	PROFESSIONISTI AREA LEGALE	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE
DIRETTORI DIREZIONI/SERVIZI CENTRALI	DIRETTORI DIREZIONI/SERVIZI CENTRALI	DIRIGENTI UFFICI CENTRALI INCARDINATI / PROFESSIONISTI AREE TECNICA E	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31

		STATISTICA	DICEMBRE
SEGREARIO GENERALE (SULLA BASE DEI RISULTATI RACCOLTI DALLA DRUAG - MISURAZIONE COMPORTAMENTI MANAGERIALI DA PARTE DEL DIRETTORE COMPARTIMENTALE)	SEGREARIO GENERALE (SULLA BASE DEI RISULTATI RACCOLTI DALLA DRUAG E DELLA PROPOSTA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI MANAGERIALI DA PARTE DEL DIRETTORE COMPARTIMENTALE)	DIRIGENTI AREE METROPOLITANE/ DIRIGENTI DIREZIONI TERRITORIALI	30 GIUGNO, 30 SETTEMBRE E A CONSUNTIVO AL 31 DICEMBRE

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

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

Gli esiti della valutazione della performance individuale conseguiti nell'ultimo triennio sono utilizzati progressivamente, secondo modalità che verranno definite dal Segretario Generale, per le seguenti ulteriori finalità:

- 1) individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici;
- 2) conferire incarichi di responsabilità.

Nella tabella che segue viene evidenziato il peso delle singole dimensioni in relazione alle diverse finalità.

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI	COMPORTAMENTI
EROGAZIONE DEL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO	≥ 50	≤ 20	30
SVILUPPO DELLE			100

COMPETENZE ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI E PROFESSIONALI SPECIFICI			
PROCEDURE COMPARATIVE PER IL CONFERIMENTO DI INCARICHI	70	0	30

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

A) Disposizioni specifiche riguardanti la performance individuale del Segretario Generale

La *misurazione* infrannuale ed a consuntivo degli obiettivi di performance individuale del Segretario Generale, escluso il livello delle capacità manageriali di competenza del Presidente, è effettuata dall'OIV.

In caso di rilevanti scostamenti rispetto agli obiettivi rilevati in corso d'anno, l'OIV ne riferisce all'interessato ed al Presidente.

Parimenti, il Presidente riferisce al Segretario Generale ed al Comitato Esecutivo, in caso di rilevanti scostamenti rispetto ai comportamenti manageriali dell'interessato.

La misurazione finale effettuata dall'OIV per la parte di propria competenza è trasmessa al Presidente, il quale la integra con il livello di conseguimento proposto per i comportamenti manageriali e con la proposta di valutazione, e la sottopone al Comitato Esecutivo per le determinazioni finali di competenza.

B) Disposizioni specifiche riguardanti la performance individuale dei dirigenti di I^ fascia

La misurazione infrannuale ed a consuntivo della performance dei dirigenti di I^ fascia, fatta eccezione per i comportamenti manageriali, è effettuata dall'OIV.

I comportamenti manageriali sono monitorati e valutati dal Segretario Generale.

In caso di rilevanti scostamenti rilevati in corso d'anno rispetto ai comportamenti manageriali del dirigente, il Segretario Generale ne riferisce all'interessato ed al Comitato Esecutivo.

La misurazione finale effettuata dall'OIV per la parte di propria competenza è trasmessa al Segretario Generale, il quale la integra con il livello di conseguimento proposto per i comportamenti manageriali e con la proposta di valutazione. Il Segretario Generale invia detta scheda come sopra integrata all'OIV, che procede al conseguente inoltro al Comitato Esecutivo per le determinazioni finali di competenza.

C) Disposizioni specifiche riguardanti la performance individuale dei dirigenti di II^ fascia e dei Professionisti

La misurazione della performance individuale e la valutazione finale è effettuata dal Segretario Generale con il supporto istruttorio della Direzione Risorse Umane Affari Generali per :

- i Direttori dei Servizi;
- i Dirigenti di II fascia di uffici non incardinati ;
- i Titolari di incarichi dirigenziali progettuali e di studio

La misurazione della performance individuale e la valutazione finale è effettuata dai Direttori di I fascia uffici centrali e dai Capi Servizio per:

- i Dirigenti di II fascia degli uffici centrali incardinati nella rispettiva struttura;
- i Professionisti area tecnica e statistica, secondo le rispettive competenze;

La misurazione della performance individuale e la valutazione finale dei Dirigenti delle Aree Metropolitane e delle Direzioni Territoriali è effettuata dal Segretario Generale sulla base dei risultati raccolti dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali e delle proposte di valutazione delle competenze manageriali da parte del Direttore Compartimentale competente. In funzione della complessiva valutazione finale a lui demandata, il Segretario Generale può richiedere elementi informativi aggiuntivi anche ad altre strutture, idonei a completare il quadro delle attività poste in essere e dei comportamenti agiti dagli interessati.

D) Disposizioni specifiche riguardanti la performance individuale dei professionisti Area Legale

La misurazione della performance individuale e la valutazione finale è effettuata dal Segretario Generale.

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

5.7.1 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

1. obiettivi di team e individuali anche riferiti a performance organizzativa della struttura di appartenenza o di posizione organizzativa gestionale, di progetto o di studio;
2. comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi di performance di team e individuali sono assegnati avvalendosi di una procedura informatica, che genera una scheda di assegnazione obiettivi per ogni team/dipendente.

I comportamenti organizzativi, qui di seguito riportati, sono definiti da più descrittori, utili alla misurazione/valorizzazione della flessibilità lavorativa del personale all'interno dei team/strutture.

SCHEDA DESCRITTORI DI COMPORTAMENTO	
COMPORTAMENTO ESPRESSO IN RELAZIONE A :	DESCRITTORI DI COMPORTAMENTO
CONOSCENZA DELLE ATTIVITA' E DEI PROCESSI DI LAVORO	• conoscere e rispettare norme e procedure informatiche nell'ambito delle proprie attività/processi di lavoro; • individuare gli interlocutori interni idonei a fornire il necessario apporto nella gestione delle attività/processi di lavoro anche in termini di procedure informatiche; • manifestare gradi di autonomia e conoscenze informatiche rispetto al processo di lavoro presidiato
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	• assicurare la gestione del tempo in relazione alle priorità individuate, nel rispetto degli standard qualitativi definiti; • gestire l'incertezza e valutare rischi e opportunità; • rispettare impegni e scadenze assegnate; • gestire carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità.
RELAZIONI CON IL CLIENTE ESTERNO/INTERNO	• interpretare correttamente le esigenze del cliente interno/esterno e fornire le risposte organizzative coerenti rispetto al bisogno espresso; • generare output di qualità per il cliente interno/esterno; • favorire cambiamenti utili al miglioramento della soddisfazione del cliente interno/esterno quale output della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni manifestati; • instaurare relazioni di qualità con il cliente interno/esterno generando qualità dei servizi resi (all'esterno) e clima aziendale positivo (all'interno); • contribuire a diffondere nell'organizzazione, e in particolare presso i propri colleghi la cultura dell'orientamento al cittadino.
PROBLEM SOLVING	• definire il problema, pianificare e formulare ipotesi; • Individuare procedure e applicarle al contesto; • Trarre conclusioni e formulare opinioni personali.
LAVORO DI GRUPPO	• sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto; • collaborare con gli altri condividendo azioni e motivazioni; • partecipare alle attività comuni, valorizzando i contributi altrui.

In riferimento ai suddetti comportamenti organizzativi, durante la fase di assegnazione dei relativi obiettivi, ogni dipendente dichiara il livello del proprio impegno annuale. Tale

dichiarazione d'intenti non è vincolante ai fini della misurazione/valutazione finale, ma trattandosi dell'apporto al raggiungimento degli obiettivi del team, rappresenta uno strumento di condivisione utile sia al dirigente dell'ufficio che al collaboratore quale stimolo a mettere in campo i migliori talenti.

SOGGETTI CHE ASSEGNANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI TEAM E INDIVIDUALE	VALUTATI
DIRIGENTI DI I E II FASCIA	PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE APPARTENENTE ALLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO

5.7.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE

Il 30 giugno ed il 30 settembre di ogni anno, il Dirigente, come conseguenza dell'osservazione costante, basata su una serie di dati e fatti relativi ad eventi significativi e definiti, organizza, al fine di poter concordare eventuali correttivi, incontri di monitoraggio, come di seguito riportati, e provvede alla relativa misurazione, sempre con il supporto della procedura informatica:

- collettivi con i team, sugli obiettivi a ciascuno di questi assegnati;
- individuali, sugli obiettivi individuali assegnati
- individuali, sui comportamenti organizzativi espressi (limitatamente al 30 giugno).

Al 31 dicembre il dirigente di riferimento procede con la misurazione e valutazione finale della performance di team e individuale, nonché con la valutazione dei comportamenti organizzativi come di seguito indicato:

ogni dipendente è valutato

1. dal proprio dirigente;
2. da se stesso, in autovalutazione;

Il risultato della valutazione è determinato dal dirigente tenendo in debito conto l'autovalutazione del dipendente.

Agli obiettivi di performance di team è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, come definito dalla contrattazione collettiva integrativa di Ente.

SOGGETTI CHE MISURANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI TEAM E INDIVIDUALE	SOGGETTI CHE VALUTANO GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI TEAM E INDIVIDUALE	VALUTATI
DIRIGENTI DI I E II FASCIA	DIRIGENTI DI I E II FASCIA	PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE APPARTENENTE ALLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO

SOGGETTI CHE MISURANO I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	SOGGETTI CHE VALUTANO I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	VALUTATI
AL 30 GIUGNO • DIRIGENTI DI I E II FASCIA		PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE APPARTENENTE ALLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO
AL 31 DICEMBRE • DIRIGENTI DI I E II FASCIA • OGNI DIPENDENTE IN AUTOVALUTAZIONE	• DIRIGENTI DI I E II FASCIA	PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE APPARTENENTE ALLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO

Gli esiti della valutazione, con cadenza annuale, sono comunicati, attraverso la procedura informatica, alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

In assenza o impedimento del dirigente valutatore, le funzioni di valutazione sono svolte come di seguito riportato:

PRIMO VALUTATORE	SECONDO VALUTATORE (IN CASO DI IMPEDIMENTO DEL I VALUTATORE)
DIRIGENTE DI SEDE CENTRALE DI UFFICIO INCARDINATO IN UNA DIREZIONE	DIRETTORE DIREZIONE CENTRALE

DIRETTORE CENTRALE DRUAG	SEGRETARIO GENERALE
DIRETTORE CENTRALE/DIRETTORE COMPARTIMENTALE/DIRIGENTE SERVIZIO O UFFICIO NON INCARDINATO	DIRETTORE CENTRALE DRUAG
DIRIGENTE UFFICIO TERRITORIALE	DIRETTORE COMPARTIMENTALE PER AREA DI COMPETENZA

Nella tabella che segue viene evidenziato il peso delle singole dimensioni in relazione alle diverse finalità.

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI	
	RISULTATI PERFORMANCE DI TEAM E INDIVIDUALE	COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
EROGAZIONE DEL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO	SECONDO QUANTO STABILITO DALLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA DI ENTE	
SVILUPPO DELLE COMPETENZE ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI E PROFESSIONALI SPECIFICI		100

5.8 RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA FEDERAZIONE ACI

A partire dal mese di gennaio successivo all'anno di riferimento si attiva, secondo le indicazioni del Segretario Generale, il processo di rendicontazione e valutazione finale.

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

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

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

Il Consiglio Generale - o, su delega di questo, il Comitato Esecutivo - approva la Relazione sulla Performance di Federazione entro il **30 giugno** dell'anno successivo a quello di riferimento. Entro lo stesso termine, la Relazione è validata dall'OIV e pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente e sul Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Disposizioni comuni

In relazione agli esiti della valutazione finale della performance individuale è prevista una procedura di conciliazione interna, quale strumento di prevenzione e raffreddamento di eventuali contenziosi.

Il procedimento di conciliazione si ispira a criteri di immediatezza, celerità, semplificazione degli aspetti procedurali, parità di partecipazione del valutato e del valutatore.

La procedura è attivata dal soggetto valutato qualora non concordi, in tutto o in parte, con gli esiti della valutazione finale espressi dal valutatore, mediante istanza da inviare esclusivamente per posta elettronica ai soggetti indicati nelle tabelle che seguono.

Nel casi, indicati nella tabelle, in cui il Conciliatore non sia preventivamente individuato, ma debba essere nominato o venga delegato, l'istanza va inoltrata al soggetto competente a nominare o delegare come indicato nelle tabelle stesse, il quale provvede entro 2 giorni a nominare il conciliatore. In questi casi, i termini indicati nel presente paragrafo decorrono dalla data di nomina o delega del Conciliatore.

L'istanza deve essere trasmessa, a pena di decadenza, entro gli 8 giorni lavorativi successivi alla comunicazione degli esiti della valutazione da parte del valutatore o all'aperta d'atto con data certa, anche nell'ambito dell'apposita procedura SMVP, dei medesimi esiti da parte del valutato.

Non è ammessa l'istanza di conciliazione quando il valutato abbia sottoscritto per integrale accettazione, o comunque abbia accettato integralmente nell'ambito dell'apposita procedura, gli esiti della valutazione finale.

Per il Personale Dirigente, non è ammissibile l'istanza per far valere elementi documentali e informativi a supporto degli obiettivi che l'interessato, per sua diretta responsabilità, abbia omesso di fornire o abbia fornito tardivamente al soggetto misuratore/valutatore nell'ambito della procedura di misurazione/valutazione e dei quali, conseguentemente, lo stesso non abbia potuto tenere conto.

L'istanza contiene l'indicazione dell'oggetto della valutazione di cui si richiede la revisione e una sintetica descrizione dei fatti e delle circostanze rilevanti e delle motivazioni addotte, e può essere corredata da copia di documentazione utile e pertinente ai fini del procedimento di conciliazione.

Il Conciliatore comunica al mittente l'avvenuta ricezione della istanza e, in relazione alla complessità delle questioni sottoposte alla sua cognizione, fissa un termine, non inferiore a 10 giorni lavorativi e non superiore a 15 giorni lavorativi successivi a quello di ricezione, per la conclusione del procedimento.

Nell'espletamento del suo incarico, il Conciliatore, previa verifica dell'ammissibilità dell'istanza anche riguardo al rispetto dei termini di presentazione previsti, svolge tutti gli adempimenti funzionali ad una rapida conclusione del procedimento e in particolare:

- comunica con immediatezza al valutato ed al valutatore l'avvio del procedimento ed il termine di conclusione;
- inoltra al valutatore copia dell'istanza pervenuta e degli eventuali allegati ricevuti e stabilisce un termine entro il quale il valutatore può fare pervenire proprie osservazioni, precisazioni o proposte unitamente ad eventuale documentazione utile e rilevante;
- può acquisire d'ufficio, presso altre strutture dell'Ente, ulteriori elementi conoscitivi utili alla definizione dell'esito del procedimento;
- può convocare più volte le parti, anche disgiuntamente, per l'acquisizione di informazioni orali;
- rende immediatamente disponibili all'una e all'altra parte la documentazione da entrambe ricevuta e quella acquisita d'ufficio;
- può sospendere, dandone adeguata motivazione, la procedura di conciliazione per non più di 10 giorni lavorativi, in presenza di particolari difficoltà istruttorie o per fatti gravi e sopravvenuti, dandone immediata comunicazione alle parti.

Nel rispetto del termine finale del procedimento, sulla base delle risultanze emerse e della documentazione acquisita, il Conciliatore può:

- dichiarare l'inammissibilità dell'istanza;
- prendere atto della anticipata definizione della procedura, qualora il valutato vi rinunci espressamente o per autonomo accordo tra le parti intervenute in corso di procedura, da entrambi notificato, o a seguito di rettifica di errori materiali concordemente accertati in sede di revisione della misurazione finale dei target assegnati o in altre fasi del processo di misurazione/valutazione;
- formulare una propria proposta conciliativa;
- dichiarare l'insussistenza dei presupposti necessari per la formulazione di una valida proposta di conciliazione da sottoporre alle parti.

Tutte le decisioni del Conciliatore sono da questi immediatamente comunicate agli interessati, all'OIV ed alla DRUAG.

In caso di proposta conciliativa, il Conciliatore nella propria comunicazione indica un termine non superiore a due giorni entro il quale le parti devono comunicare la propria accettazione. Il mancato riscontro entro il termine indicato equivale a mancata accettazione della proposta.

Il Conciliatore comunica l'esito finale della procedura all'OIV ed alla DRUAG, per ogni successivo seguito di competenza.

Rimane ferma la possibilità di esperire ricorso all'Autorità Giudiziaria (ex art. 63 del D.Lgs. n. 165/2001), nel caso in cui il valutato non concordi con la valutazione ricevuta.

DIRIGENTI E PROFESSIONISTI

VALUTATI	VALUTATORI	CONCILIATORI	A CHI VA INDIRIZZATA L'ISTANZA
SEGRETARIO GENERALE/DIRIGENTI DI I FASCIA/DIRIGENTI DI II FASCIA CON INCARICO DI I FASCIA	COMITATO ESECUTIVO	UN COMPONENTE DEL CONSIGLIO GENERALE NOMINATO DAL PRESIDENTE	PRESIDENTE CHE PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI DALLA RICEZIONE ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE.
DIRIGENTI SERVIZI CENTRALI/DIRIGENTI UFFICI CENTRALI DI II FASCIA NON INCARDINATI, DIRIGENTI DI II FASCIA CON INCARICO PROGETTUALE/STUDIO, DIRIGENTI DI II FASCIA STRUTTURE PERIFERICHE, DIRIGENTI II FASCIA AC	SEGRETARIO GENERALE	DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE E AFFARI GENERALI O DIRIGENTE DELLA STESSA DIREZIONE DA QUESTO DELEGATO	DIRETTORE DRUAG CHE, IN CASO DI ESERCIZIO DELLA DELEGA, PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE DELEGATO.
DIRIGENTI CENTRALI DI II FASCIA INCARDINATI IN DIREZIONI/SERVIZI E PROFESSIONISTI INCARDINATI IN DIREZIONI	DIRIGENTE DI I FASCIA DI RIFERIMENTO, DIRETTORE DEL SERVIZIO	DIRETTORE DELLA DRUAG	DIRETTORE DELLA DRUAG
		PER I DIRIGENTI DI II FASCIA INCARDINATI NELLA DRUAG: ALTRO DIRIGENTE DI I FASCIA NOMINATO DAL SEGRETARIO GENERALE	SEGRETARIO GENERALE CHE PROVVEDE, ENTRO 2 GIORNI DALLA RICEZIONE, ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE.
PROFESSIONISTI AREA LEGALE	SEGRETARIO GENERALE	DIRETTORE DELLA DRUAG	

PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

VALUTATI	VALUTATORI	CONCILIATORI	A CHI VA INDIRIZZATA L'ISTANZA
PERSONALE ASSEGNATO DIRETTAMENTE ALLE DIREZIONI/SERVIZI CENTRALI	DIRIGENTE DI I E DI II FASCIA DI RIFERIMENTO	DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE E AFFARI GENERALI O DIRIGENTE DELLA STESSA DIREZIONE DA QUESTO DELEGATO	DIRETTORE DRUAG CHE, IN CASO DI ESERCIZIO DELLA DELEGA, PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE DELEGATO.
		PER IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA DRUAG :DIRIGENTE NOMINATO DAL SEGRETARIO GENERALE	SEGRETARIO GENERALE CHE PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI DALLA RICEZIONE ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE
PERSONALE ASSEGNATO AGLI UFFICI CENTRALI INCARDINATI	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE DELLA DIREZIONE /SERVIZIO DI RIFERIMENTO	DIRETTORE DELLA DIREZIONE /SERVIZIO DI RIFERIMENTO
PERSONALE ASSEGNATO AGLI UFFICI CENTRALI NON INCARDINATI	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE DELLA DRUAG O DIRIGENTE DELLA STESSA DIREZIONE DA QUESTO DELEGATO	DIRETTORE DRUAG CHE, IN CASO DI ESERCIZIO DELLA DELEGA, PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE DELEGATO.
TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA CON RESPONSABILITA' DI AC	SEGRETARIO GENERALE	DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE E AFFARI GENERALI O DIRIGENTE DELLA STESSA DIREZIONE DA QUESTO DELEGATO	DIRETTORE DRUAG CHE, IN CASO DI ESERCIZIO DELLA DELEGA, PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE DELEGATO.
PERSONALE ASSEGNATO ALLE DIREZIONI COMPARTIMENTALI	DIRETTORE COMPARTIMENTALE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE DELLA DIREZIONE RISORSE UMANE ED ORGANIZZAZIONE O DIRIGENTE DELLA STESSA DIREZIONE DA QUESTO DELEGATO	DIRETTORE DRUAG CHE, IN CASO DI ESERCIZIO DELLA DELEGA, PROVVEDE ENTRO 2 GIORNI ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE DELEGATO.
PERSONALE DI AREA METROPOLITANA /DIREZIONE TERRITORIALE	DIRIGENTE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE COMPARTIMENTALE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE COMPARTIMENTALE DI RIFERIMENTO
PERSONALE UFFICIO TERRITORIALE	DIRIGENTE COMPETENTE PER AREA	DIRETTORE COMPARTIMENTALE DI RIFERIMENTO	DIRETTORE COMPARTIMENTALE DI RIFERIMENTO

AUTOMOBILE CLUB

7. STRUTTURA DEGLI AC

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

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

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

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

8. CICLO DELLA PERFORMANCE DEGLI AC

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

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

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

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

Il Direttore avvia da subito il processo di analisi, valutazione ed elaborazione finalizzata alla definizione del portafoglio di progetti ed iniziative di miglioramento ed efficientamento delle attività e dei processi gestiti, ai fini della redazione del documento “Piani e Progetti AC”.

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

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

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

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

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

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

Sulla scorta degli elementi disponibili, il Direttore predispone il documento “Piani e Progetti AC” e lo sottopone al Consiglio Direttivo per la sua approvazione entro il mese di ottobre.

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

Entro il 15 novembre, il Direttore Compartimentale invia al Segretario Generale, all’OIV ed all’Ufficio Pianificazione la documentazione relativa alla programmazione degli AC del territorio di riferimento, accompagnata da una propria relazione di analisi e valutazione, comprensiva di uno schema di sintesi delle progettualità locali .

Tale documentazione viene sottoposta, su iniziativa del Segretario Generale, alle valutazioni

del Comitato Esecutivo per la verifica di coerenza ai sensi dell'art.9 del vigente Regolamento interno della Federazione ACI.

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

COERENZA FRA CICLO DELLA PERFORMANCE E CICLO ECONOMICO-FINANZIARIO

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

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

8.2 ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AI DIRETTORI AC

Conclusa la fase di programmazione di cui al punto precedente, entro i termini previsti per l'approvazione del Piano della Performance della Federazione, il Segretario Generale assegna gli obiettivi di performance individuale al Direttore dell'AC, dirigente o titolare di posizione organizzativa.

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

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

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

Gli obiettivi riferiti ai punti 1) e 2) rappresentano **gli obiettivi di performance organizzativa**

dell'AC.

Nell'ambito degli obiettivi di performance individuale dei Direttori viene attribuito un peso prevalente agli obiettivi riferiti alla performance organizzativa dell'AC diretto, nella misura del 60%.

La declaratoria delle competenze manageriali/comportamenti organizzativi è riportata nell'allegato 2d in relazione al ruolo ricoperto.

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

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

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

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

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

PRINCIPI GENERALI

Nell'ambito degli Automobile Club, la misurazione e valutazione della performance è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti e dell'organizzazione. Il processo si svolge secondo le modalità ed i tempi indicati nei principi generali di cui al paragrafo 5.5.1

8.5.1 MISURAZIONE OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AC

La misurazione della performance organizzativa dell'AC, di cui ai punti 1 e 2 della scheda obiettivi di cui al paragrafo 8.2, viene effettuata dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali alla data del 30 giugno, del 30 settembre e del 31 dicembre; la valutazione finale viene effettuata dall'OIV, alla data del 31 dicembre, avvalendosi delle risultanze dell'attività istruttoria svolta dalla Direzione Risorse Umane e Affari Generali.

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

8.5.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE AC

Con la medesima tempistica, la Direzione Risorse Umane e Affari Generali effettua il monitoraggio dei risultati relativi agli ulteriori obiettivi individuali del direttore AC, di cui al punto 3 del precedente paragrafo 8.2.

Il monitoraggio del livello di competenze manageriali/comportamenti organizzativi espressi è effettuato dal Direttore Compartimentale competente, il quale formalizza la relativa sezione della scheda di misurazione solo in caso di scostamenti significativi.

Sono considerati significativi gli scostamenti che portano complessivamente ad una misurazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze manageriali pari o inferiore a 3 su 5.

La misurazione e la valutazione finale sono effettuate dal Segretario Generale, avvalendosi delle risultanze fornite dai soggetti misuratori e, per i comportamenti organizzativi/competenze manageriali, della proposta dei Direttori Compartimentali competenti. In funzione della complessiva valutazione finale a lui demandata, il Segretario Generale può richiedere elementi informativi aggiuntivi anche ad altre strutture, idonei a completare il quadro delle attività poste in essere e dei comportamenti agiti dagli interessati.

AMBITO DI MISURAZIONE/ VALUTAZIONE AC	SOGGETTI COMPETENTI ALLA MISURAZIONE INFRANNUALE	SOGGETTI COMPETENTI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (PUNTI 1 E 2 SCHEDA OBIETTIVI)	DRUAG (AL 30 GIUGNO AL 30 SETTEMBRE)	OIV (SULLA BASE DELLA MISURAZIONE EFFETTUATA DALLA DRUAG AL 31 DICEMBRE)
ALTRI OBIETTIVI (PUNTO 3 SCHEDA OBIETTIVI)	DRUAG (AL 30 GIUGNO E AL 30 SETTEMBRE)	SEGRETARIO GENERALE (SULLA BASE DEI RISULTATI RACCOLTI DALLA DRUAG - VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI/COMPORTAME NTI ORGANIZZATIVI DA PARTE DEL DIRETTORE COMPARTIMENTALE)
COMPETENZE MANAGERIALI/COMPORTAMEN TI ORGANIZZATIVI	DIRETTORE COMPARTIMENTALE	

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

- l'OIV trasmette alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali le risultanze della valutazione della performance organizzativa dell'AC;
- la Direzione Compartimentale competente per territorio trasmette alla Direzione Risorse Umane e Affari Generali le proposte relative alla valutazione delle capacità manageriali/organizzative;
- per ciascun Direttore di AC, la Direzione Risorse Umane e Affari Generali inoltra la documentazione completa al Segretario Generale per le determinazioni di competenza.

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

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

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

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

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

9.VARIAZIONI ALLA PIANIFICAZIONE IN CORSO D'ESERCIZIO

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

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

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

La richiesta di variazione è presentata dal Direttore con inoltro di una nota motivata e di apposita modulistica all'OIV. Qualora l'OIV esprima il proprio nulla osta, il Direttore sottopone al Consiglio Direttivo la delibera di variazione.

Nel caso in cui la variazione abbia riflessi sulle previsioni di entrata o di uscita degli AC il Direttore propone contestualmente al Consiglio Direttivo il relativo provvedimento di rimodulazione del budget.

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

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

10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In relazione agli esiti della valutazione finale della performance individuale del personale delle aree dell'AC è prevista una procedura di conciliazione interna, secondo le modalità e i termini previsti per la conciliazione in ACI - paragrafo 6 - cui si fa integrale rinvio.

VALUTATI	VALUTATORI	CONCILIATORI	A CHI VA INDIRIZZATA L'ISTANZA
PERSONALE AREE DI CLASSIFICAZIONE	DIRETTORE AUTOMOBILE CLUB	UN COMPONENTE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO NOMINATO DAL PRESIDENTE	PRESIDENTE CHE PROVVEDE, ENTRO 2 GIORNI DALLA RICEZIONE, ALLA NOMINA DEL CONCILIATORE

Area	Numero Indicatore (Rif. Precedente numerazione)	Nome Indicatore	Formula di calcolo	Indicazioni di calcolo
Gestione delle risorse umane	1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio	Numeratore Personale addetto: occorre quantificare il personale addetto alla gestione delle risorse umane; la soluzione ideale (in un'ottica di <i>full costing</i>) sarebbe quella di individuare tutti gli addetti (sia nella sede centrale che nelle sedi periferiche e negli uffici decentrati) alle attività di gestione risorse umane ad eccezione di coloro che si occupano di formazione: infatti, non potendo ipotizzarsi che la formazione per dipendente sia eguale nelle diverse amministrazioni, bisogna non considerare al numeratore i costi della formazione (in caso contrario, a parità di costo di gestione in senso stretto, amministrazioni eroganti una maggiore formazione per dipendente verrebbero erroneamente giudicati come meno efficienti). Costo unitario personale addetto: è da intendersi il "costo del lavoro" unitario come da voce del Conto annuale, quindi comprensivo di IRAP. Il costo deve essere quello di competenza nel periodo di riferimento, sia per gli enti in contabilità finanziaria che per quelli in contabilità economica. Denominatore Dipendenti: va indicato il solo personale dipendente in servizio, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, sia a tempo parziale che a tempo pieno, sia di ruolo che non di ruolo distaccato presso la propria amministrazione. In caso di amministrazioni in cui sia rilevante il numero del personale inquadrato con contratti diversi dal lavoro dipendente (collaboratori ecc.), e non sia possibile isolare il costo del personale che si occupa solo dei dipendenti si può calcolare l'indicatore ponendo al denominatore la somma del personale dipendente e del personale non dipendente.
	1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio	Numeratore: i dipendenti in telelavoro vanno sommati a quelli in lavoro agile. Denominatore: va considerato il solo personale dipendente in servizio, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, sia a tempo parziale che a tempo pieno, sia di ruolo che non di ruolo distaccato presso la propria amministrazione.
	1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio	Numeratore: un dipendente è incluso al numeratore dal momento in cui ha iniziato almeno un'attività formativa nel periodo di riferimento. Dalle attività formative devono essere escluse quelle relative alla formazione obbligatoria. Per essere inclusa nel calcolo, la specifica attività formativa deve prevedere il rilascio di una certificazione/attestazione.
	1.4	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale	N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / N. totale dei dipendenti in servizio	Denominatore: si escludono i dipendenti non sottoposti a valutazione ai sensi del decreto legislativo n. 150/2009.
	1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio	Unità organizzativa: si intende quella di livello inferiore nell'organizzazione, vale a dire al di sotto del quale non esistono altre unità organizzative (ad es., servizio, ufficio, reparto o altra unità comunque denominata).

Area	Numero Indicatore (RUE) Precedente numerazione	Nome Indicatore	Formula di calcolo	Indicazioni di calcolo
Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili	2.1	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti	Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico / Pagamenti per acquisto di beni e servizi	Spesa: per gli enti in contabilità finanziaria, il riferimento è al pagato (cassa) e non all'impegnato; per gli enti in contabilità economica, sia al numeratore che al denominatore, vanno considerati i costi di competenza economica.
	2.2	Spesa per energia elettrica al metro quadro	Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili	Metri quadrati disponibili: per il computo si rimanda alla circolare dell'Agenzia del Demanio n. 20494 del 2012.
	3.1	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID	Si fa riferimento ai servizi online ai quali è consentito l'accesso sia tramite SPID che con altri sistemi di autenticazione.
	3.2	Percentuale di servizi full digital	N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati	Numeratore: per servizi "full digital" si intendono tutti quei servizi che consentono a cittadini e imprese di avviare e completare un servizio completamente online, utilizzando un'unica applicazione e senza richiedere procedure di stampa e/o scansione di documenti. Denominatore: nel computo dei servizi erogati vanno considerati quelli indicati nella carta dei servizi.
	3.3	Percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPa	N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento	
	3.4	Percentuale di comunicazioni tramite domicili digitali	N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA	
Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	3.5	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto	N. di dataset pubblicati in formato aperto / N. di dataset previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione	Denominatore: il paniere dinamico di dataset è definito ed aggiornato da Agid al seguente indirizzo https://www.dat.gov.it/content/rapporto-annuale-disponibilita-banche-dati-pubbliche-formato-aperto-paniere-dinamico-dataset .
	3.6	Dematerializzazione procedure	Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (full digital)	Tale indicatore assume valore "si" se almeno tre processi su quattro sono digitali, altrimenti assume valore "no".
Gestione della comunicazione e della trasparenza	4.1	Consultazione del portale istituzionale	N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365	L'indicatore misura il numero di accessi medi giornalieri al portale istituzionale. Numeratore: numero di accessi unici annuali al portale istituzionale. Denominatore: numero di giorni annuali standard.
	4.2	Grado di trasparenza dell'amministrazione	L'indicatore si calcola come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV	Numeratore: si considera la somma dei punteggi assegnati ad ogni singola cella della griglia di rilevazione dall'OIV (di cui alla delibera ANAC n. 141 del 2019). Denominatore: si considera la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella.

Segretario Generale		
COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIPTORI DI COMPORTAMENTO
Relazioni e networking	Gestione di reti relazionali	> Saper individuare i complementor, organismi esterni e istituzioni per nuove sinergie o per rilanciare contatti già esistenti > promuovere una rete di contatti istituzionali finalizzati alla creazione di partnership per realizzare servizi comuni nell'interesse del cittadino/cliente, nonché eventi per lo sviluppo dell'immagine dell'Ente sia a livello nazionale che internazionale
Leadership	Autorevolezza e capacità di mediazione	> saper condividere con autorevolezza la propria visione, i risultati e le strategie dell'Ente con i collaboratori > delegare le attività il cui governo non risulti strategico in relazione agli obiettivi prefissati > guidare i collaboratori nella condivisione e nel perseguimento della mission aziendale > riconoscere nei collaboratori diretti il trait-d'union tra il contesto operativo interno e le decisioni strategiche contestualizzandole agli scenari esterni
Pianificazione e controllo	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	> condividere modalità operative tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte formulate dalle risorse ed accoglibili in relazione al contesto > accrescere la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi > adottare interventi sul clima organizzativo
	Gestione management	> saper diffondere nell'organizzazione la cultura della pianificazione e del controllo come modello manageriale per conseguire risultati coerenti con gli indirizzi strategici definiti dall'Assemblea

Dirigente I e II fascia sede centrale		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRITTORI DI COMPORTAMENTO
Orientamento al risultato	Efficienza operativa	> Organizzare il lavoro delle risorse umane attraverso un'efficiente distribuzione dei compiti volti al raggiungimento del risultato > rispettare tempi e scadenze, anche in relazione alle riunioni degli Organi, ed ottimizzare le modalità operative > impiegare le risorse finanziarie, ove assegnate, ed esercitare i poteri di spesa anche realizzando economie di gestione > puntuale riscontro alle circolari
	Innovazione	> proporre, condividere, realizzare nuove soluzioni e processi > gestire il cambiamento organizzativo, gestionale e/o tecnologico compatibilmente con le risorse disponibili
	Problem solving	> affrontare situazioni nuove e non preventivamente pianificate, gestire eventuali emergenze, con orientamento alla risoluzione del problema > aggregare ed analizzare dati ed informazioni, valorizzando e verificando l'esattezza dei contenuti in base alle fonti e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci (riorganizzazione delle attività, proposte di innovazione/semplificazione, etc.)
Organizzazione e controllo	Pianificazione	> Rispetto della tempistica per gli adempimenti in tema di performance, budget e bilancio > programmare e pianificare obiettivi e relativi piani di azione coerenti con le priorità politiche, anche raccordandosi sinergicamente con altre strutture dell'Ente ed in funzione di supporto agli Organi > gestire eventuali progetti (piani di azione, Gantt, verifiche periodiche dello stato di avanzamento) > capacità di organizzare e programmare eventuali interventi di ripianificazione, con conseguente eventuale revisione degli obiettivi
	Monitoraggio	> controllare periodicamente i risultati e l'andamento delle attività svolte, anche monitorando l'utilizzo del budget eventualmente assegnato
	Sinergie di gruppo	> integrare persone e processi, ottimizzare i risultati
	Legal Policy	> Rispetto della compliance da regolamentazione interna e normativa generale, anche in rapporto ad adempimenti il cui mancato assolvimento è considerato rilevante ai fini della valutazione della performance individuale.
Leadership	Autorevolezza e capacità di mediazione	> capacità di costituire un punto di riferimento, essere in grado di fornire modelli, rafforzare la credibilità, orientare i comportamenti in un clima di fiducia, risolvere conflitti reali e prevenire quelli potenziali
Gestione e sviluppo delle risorse umane	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	> condividere modalità operative tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte formulate dalle risorse ed accoglibili in relazione al contesto > accrescere la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi > adottare interventi sul clima organizzativo
	Conoscenza e valutazione dei collaboratori	> favorire la condivisione degli obiettivi e coinvolgere le risorse > attribuire compiti ed incarichi a fronte delle competenze ed attitudini delle risorse e prevenire l'insorgere di conflitti, assicurando un adeguato livello di benessere organizzativo > capacità di valutare il personale attraverso valutazioni differenziate
	Orientamento alla crescita	> individuare percorsi formativi e/o di aggiornamento, anche autogestiti, compatibilmente con le risorse economiche, per stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale > attribuire livelli di delega congruenti agli obiettivi > valorizzare i contributi forniti dai collaboratori
Relazioni	Orientamento all'utenza interna ed esterna	> utilizzare indagini di <i>customer satisfaction</i> ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna > recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare le attività svolte e promuovere azioni finalizzate al loro soddisfacimento
	Gestione di reti relazionali	> attivare, sviluppare e mantenere reti di contatti interfunzionali e/o interistituzionali > integrare le attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione in funzione del raggiungimento degli obiettivi > collaborare con altre PA, soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare attenzione alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte > partecipare a programmi e progetti in partnership con altri soggetti pubblici e privati

Dirigenti Area Metropolitana /Direzione Territoriale			
COMPORTAMENTI E COMPETENZE MANAGERIALI		INDICATORI	DESCRIPTORI DI COMPORTAMENTO
EFFICIENCY	Orientamento al risultato	Efficienza operativa	> Organizzare il lavoro delle risorse umane attraverso un'efficiente distribuzione dei compiti volti al raggiungimento del risultato anche sulla base delle indicazioni delle competenti strutture centrali > impiegare le risorse finanziarie, ove assegnate, ed esercitare i poteri di spesa anche realizzando economie di gestione > puntuale riscontro alle circolari
		Innovazione	> proporre, condividere, realizzare nuove soluzioni e processi orientati alla qualità dei servizi erogati > gestire il cambiamento organizzativo, gestionale e/o tecnologico compatibilmente con le risorse disponibili
		Problem solving	> affrontare situazioni nuove e non preventivamente pianificate, gestire eventuali emergenze, con orientamento alla risoluzione del problema > aggregare ed analizzare dati ed informazioni, valorizzando e verificando l'esattezza dei contenuti in base alle fonti e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci (riorganizzazione delle attività, proposte di innovazione/semplificazione, etc.)
	Organizzazione e controllo	Pianificazione	> rispettare tempi e scadenze, anche sulla base delle indicazioni delle strutture centrali, ed ottimizzare le modalità operative > programmare e pianificare interventi coerenti alla funzionalità dell'Ufficio > proporre, nell'ambito delle proprie competenze, ogni iniziativa utile al miglioramento della qualità dei servizi erogati ed al soddisfacimento dell'utenza
		Monitoraggio	> controllare periodicamente finalità, risultati delle attività svolte, anche monitorando l'utilizzo del budget eventualmente assegnato
		Sinergie di gruppo	> integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati
		Legal Policy	> Rispetto della compliance da regolamentazione interna e normativa generale, anche in rapporto ad adempimenti il cui mancato assolvimento è considerato rilevante ai fini della valutazione della performance individuale.
EMPOWERMENT	Leadership	Autorevolezza e capacità di mediazione	> capacità di costituire un punto di riferimento, essere in grado di fornire modelli, rafforzare la credibilità, orientare i comportamenti in un clima di fiducia, risolvere conflitti reali e prevenire quelli potenziali
	Gestione e sviluppo delle risorse umane	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	> condividere modalità operative tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte formulate dalle risorse ed accoglibili in relazione al contesto > accrescere la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi > adottare interventi sul clima organizzativo
		Conoscenza e valutazione dei collaboratori	> favorire la condivisione degli obiettivi e coinvolgere le risorse > attribuire compiti ed incarichi a fronte delle competenze ed attitudini delle risorse, assicurando un adeguato livello di benessere organizzativo > capacità di valutare il personale attraverso valutazioni differenziate
		Orientamento alla crescita	> proporre percorsi formativi e/o di aggiornamento, anche autogestiti, per stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale > attribuire livelli di delega congruenti agli obiettivi
	Relazioni	Orientamento all'utenza interna ed esterna	> valorizzare la comunicazione, curare i rapporti interpersonali e rendere efficaci gli scambi informativi > recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare le attività svolte e promuovere azioni finalizzate al loro soddisfacimento > costituire il punto di riferimento sul territorio per l'utenza e le istituzioni
		Gestione di reti relazionali	> attivare, sviluppare e mantenere reti di contatti interfunzionali e/o interistituzionali > collaborare con altre PA, soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare attenzione alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte > partecipare a programmi e progetti in partnership con altri soggetti pubblici e privati

Dirigente Automobile Club		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRITTORI DI COMPORTAMENTO
EFFICIENCY	Orientamento al risultato	> Organizzare il lavoro delle risorse umane attraverso un'efficiente distribuzione dei compiti volti al raggiungimento del risultato > rispettare tempi e scadenze, anche in relazione alle riunioni degli Organi ACI ed AC, ed ottimizzare le modalità operative > impiegare le risorse finanziarie ed esercitare i poteri di spesa anche realizzando economie di gestione > puntuale riscontro alle circolari
		> proporre, condividere, realizzare nuove soluzioni e processi > gestire il cambiamento organizzativo, gestionale e/o tecnologico compatibilmente con le risorse disponibili
		> affrontare situazioni nuove e non preventivamente pianificate, gestire eventuali emergenze, con orientamento alla risoluzione del problema > aggregare ed analizzare dati ed informazioni, valorizzando e verificando l'esattezza dei contenuti in base alle fonti e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci
	Organizzazione e controllo	> Rispetto delle modalità e della tempistica previste per la gestione del ciclo della performance > programmare e pianificare obiettivi e relativi piani di azione coerenti con le priorità politiche ACI, anche raccordandosi con le strutture ACI ed in funzione di supporto agli Organi > gestire eventuali progetti (piani di azione, Gantt, verifiche periodiche dello stato di avanzamento) > organizzare e programmare eventuali interventi di ripianificazione, con conseguente eventuale revisione degli obiettivi
		> controllare periodicamente finalità, risultati e l'andamento delle attività svolte, monitorando l'utilizzo del budget disponibile
		> integrare persone e processi, ottimizzare i risultati
		> Rispetto della compliance da regolamentazione interna e normativa generale, anche in rapporto ad adempimenti il cui mancato assolvimento è considerato rilevante ai fini della valutazione della performance individuale.
EMPOWERMENT	Leadership	> capacità di costituire un punto di riferimento, essere in grado di fornire modelli, rafforzare credibilità, orientare i comportamenti in un clima di fiducia, risolvere conflitti reali e prevenire quelli potenziali
	Gestione e sviluppo delle risorse umane	> condividere modalità operative tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte formulate dalle risorse ed accoglibili in relazione al contesto > accrescere la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi > adottare interventi sul clima organizzativo
		> capacità di costituire un punto di riferimento, essere in grado di fornire modelli, rafforzare la credibilità, orientare i comportamenti con fiducia, coinvolgere le risorse in funzione del raggiungimento degli obiettivi, risolvere conflitti reali e potenziali, assicurando un adeguato livello di benessere organizzativo > capacità di responsabilizzare le persone fissando standard e criteri di verifica > capacità di valutare il personale attraverso valutazioni differenziate
		> individuare percorsi formativi e/o di aggiornamento, anche autogestiti, compatibilmente con le risorse economiche, per stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale > capacità di attribuire livelli di delega congruenti agli obiettivi > valorizzare i contributi dei collaboratori
	Relazioni	> valorizzare la comunicazione, curare i rapporti interpersonali e rendere efficaci gli scambi informativi > recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare le attività svolte
		> attivare, sviluppare e mantenere reti di contatti interfunzionali con l'ACI e/o interistituzionali > collaborare con altre P.A., soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare attenzione alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte > partecipare a programmi e progetti in partnership con altri soggetti pubblici e privati

Direttori Compartimentali		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIPTORI DI COMPORTAMENTO
Orientamento al risultato	Efficienza operativa	> organizzare il lavoro delle risorse umane attraverso un'efficiente distribuzione dei compiti volti al raggiungimento del risultato > rispettare tempi e scadenze, anche in relazione alle riunioni degli Organi ACI ed AC, ed ottimizzare le modalità operative > impiegare le risorse finanziarie ed esercitare i poteri di spesa anche realizzando economie di gestione > puntuale riscontro alle circolari
	Innovazione	> proporre, condividere, realizzare nuove soluzioni e processi > gestire il cambiamento organizzativo, gestionale e/o tecnologico compatibilmente con le risorse disponibili
	Problem solving	> affrontare situazioni nuove e non preventivamente pianificate, gestire eventuali emergenze, con orientamento alla risoluzione del problema > aggregare ed analizzare dati ed informazioni, valorizzando e verificando l'esattezza dei contenuti in base alle fonti e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci (riorganizzazione delle attività, innovazione/semplificazione, etc.)
Organizzazione e controllo	Pianificazione	> programmare e pianificare, nei tempi previsti, obiettivi e relativi piani di azione coerenti con le priorità politiche, anche raccordandosi sinergicamente con altre strutture dell'Ente ed in funzione di supporto agli Organi > capacità di organizzare e programmare eventuali interventi di ripianificazione, con conseguente eventuale revisione degli obiettivi > effettuare, nei tempi previsti, la verifica di coerenza della pianificazione degli AC rispetto agli indirizzi strategici di Federazione > formulare alle Strutture centrali di riferimento, in coerenza con gli obiettivi strategici di Federazione, proposte per la gestione e lo sviluppo dei servizi, con particolare riguardo a quelli associativi, prediligendo iniziative comuni all'area territoriale presidiata
	Monitoraggio	> controllare periodicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte, monitorando l'utilizzo del budget assegnato > assicurare il necessario coordinamento, la coerenza e la massima integrazione, nel rispetto delle reciproche competenze e secondo le direttive ricevute, dell'azione complessiva delle articolazioni territoriali della Federazione > rilevare, comunicandolo alle strutture centrali designate al monitoraggio, eventuali criticità nella realizzazione dei piani delle strutture del territorio presidiato
	Sinergie di gruppo	> integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati > svolgere un ruolo anche di supporto consulenziale agli AC del territorio di riferimento
	Legal Policy	> Rispetto della compliance da regolamentazione interna e normativa generale, anche in rapporto ad adempimenti il cui mancato assolvimento è considerato rilevante ai fini della valutazione della performance individuale.
Leadership	Autorevolezza e capacità di mediazione	> capacità di costituire un punto di riferimento, essere in grado di fornire modelli, rafforzare la credibilità, orientare i comportamenti in un clima di fiducia, coinvolgere le risorse in funzione del raggiungimento degli obiettivi, risolvere conflitti reali e potenziali > capacità di costituire i referenti, per l'ambito territoriale di competenza, delle strutture territoriali e delle società collegate
Gestione e sviluppo delle risorse umane	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	> condividere modalità operative tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte formulate dalle risorse ed accoglibili in relazione al contesto > accrescere la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi > adottare interventi sul clima organizzativo
	Conoscenza e valutazione dei collaboratori	> favorire la condivisione degli obiettivi > attribuire compiti ed incarichi a fronte delle competenze ed attitudini delle risorse e prevenire l'insorgere di conflitti, assicurando un adeguato livello di benessere organizzativo > formulare ai valutatori centrali proposte per la valutazione delle capacità manageriali dei dirigenti delle strutture territoriali dell'area di riferimento > capacità di valutare il personale attraverso valutazioni differenziate
	Orientamento alla crescita	> individuare percorsi formativi e/o di aggiornamento, anche autogestiti e sulla base degli esiti dei processi di monitoraggio e valutazione della performance, compatibilmente con le risorse economiche, per stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale > attribuire livelli di delega congruenti agli obiettivi
Relazioni	Orientamento all'utenza interna ed esterna	> valorizzare la comunicazione, curare i rapporti interpersonali e rendere efficaci gli scambi informativi > utilizzare indagini di <i>customer satisfaction</i> ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna > recepire le esigenze degli utenti interni ed esterni per migliorare le attività svolte e promuovere azioni finalizzate al loro soddisfacimento
	Gestione di reti relazionali	> attivare, sviluppare e mantenere reti di contatti interfunzionali e/o interistituzionali sia per i servizi istituzionali che delegati, in collaborazione con i responsabili territoriali dell'area presidiata > integrare le attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture della Federazione in funzione del raggiungimento degli obiettivi > collaborare con altre PA, soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare attenzione alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte > partecipare a programmi e progetti in partnership con altri soggetti pubblici e privati

Professionisti		
COMPORTAMENTI E COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRITTORI DI COMPORTAMENTO
Orientamento al cliente e collaborazione interfunzionale	Efficacia	> Recepire le esigenze tecniche dei clienti interni ed esterni, organizzando la propria attività per migliorare costantemente la qualità del servizio offerto > saper contribuire al raggiungimento dei risultati nell’ambito della Federazione, promuovendo iniziative di collaborazione ed integrazione
Relazioni	Orientamento all'utenza interna ed esterna	> realizzare idonee ed efficaci relazioni pubbliche con gli interlocutori interni ed esterni
Orientamento all’innovazione e capacità decisionale	Output	> assicurare, mediante una specifica attività di formazione professionale, progettualità fortemente innovative e tecnologicamente all’avanguardia, orientate al risultato
Programmazione, organizzazione e controllo	Efficienza operativa	> predisporre ed organizzare in termini di efficace impiego delle risorse, il proprio lavoro e quello altrui con opportune tecniche gestionali al fine di ottimizzare il lavoro > rispetto delle modalità e della tempistica previste per la gestione del ciclo della performance > puntuale riscontro alle circolari

				</				

[illegible]

--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

[illegible]