

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE IN
ACI

DICEMBRE 2010

DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1. SINTETICA DESCRIZIONE DELL'ACI

L'Automobile Club d'Italia è un Ente pubblico non economico senza scopo di lucro, a base associativa, che istituzionalmente rappresenta e tutela gli interessi generali dell'automobilismo italiano, del quale promuove e favorisce lo sviluppo.

L'ACI, ricompreso -ai sensi della legge 20 marzo 1975, n. 70 (cd. legge del parastato)- tra gli “enti preposti a servizi di pubblico interesse”, è una Federazione che associa 106 Automobile Club provinciali e locali, Enti pubblici non economici con propria autonomia, che operano sul territorio per l’attuazione delle finalità dell'Ente e per fornire assistenza ai Soci, agli automobilisti e alla P.A. in materia di mobilità, traffico ambiente e turismo.

All'ACI fanno capo attività volte al perseguimento di interessi generali, a vantaggio della collettività e della Pubblica Amministrazione.

Tali sono sia le attività svolte per conto dello Stato e di altri enti pubblici - i cosiddetti servizi delegati - quali la gestione del Pubblico Registro Automobilistico (PRA), la riscossione ed il controllo delle tasse automobilistiche e la gestione dell'Imposta provinciale di trascrizione, a vantaggio delle Province, sia le attività strettamente istituzionali che l'ACI svolge nell'esercizio della funzione di rappresentanza e tutela degli interessi generali dell'automobilismo e nel perseguimento degli obiettivi previsti dal proprio Statuto: l'educazione stradale, l'informazione e l'assistenza automobilistica in tutte le sue forme, gli studi e le ricerche in materia di mobilità e sicurezza stradale, la promozione e lo sviluppo dello sport automobilistico, la promozione del turismo interno ed internazionale, ed in generale tutte le attività che direttamente o indirettamente siano utili alla tutela degli interessi generali dell'automobilismo.

Di particolare rilievo sono altresì le funzioni che l'Ente esercita nell'ambito dello sport e del turismo.

Per quanto concerne lo sport, l'ACI, quale Federazione nazionale del CONI, esercita, attraverso un proprio organo -la Commissione Sportiva Automobilistica Italiana (CSAI)-, cui detto esercizio è delegato in via permanente ed esclusiva, il potere sportivo automobilistico ad esso attribuito dalla Fédération Internationale de l'Automobile – FIA, e promuove le attività sportive automobilistiche.

In campo turistico l'Ente promuove lo sviluppo del turismo automobilistico interno ed internazionale, svolgendo la sua funzione istituzionale anche in qualità di membro della FIA in cui è confluita l'AIT (Alliance Internationale de Tourisme).

L'ACI è posto sotto la vigilanza della **Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo**.

Sono **Organi di indirizzo politico amministrativo** dell'Ente:

l'Assemblea, con funzioni che vanno dalla elezione del Presidente dell' ACI, alla approvazione dei bilanci preventivi e consuntivi, al controllo sull'impiego delle risorse economiche e alle decisioni strategiche più rilevanti.

E' composta dal Presidente dell'ACI e dai Presidenti degli Automobile Club, oltre che da rappresentanti delle amministrazioni centrali e locali che esercitano competenze nei settori di interesse dell'Ente e dai rappresentanti di altri organismi aderenti;

il Consiglio Generale, con funzioni di esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea e di deliberazione nelle materie non riservate alla competenza dell'Assemblea.

E' composto dal Presidente dell' ACI, da rappresentanti di alcuni Ministeri e delle Regioni, da una rappresentanza su base regionale di Presidenti degli Automobile Club Provinciali e da membri eletti dai rappresentanti degli Enti ed Associazioni federati;

il Comitato Esecutivo, composto dal Presidente dell'ACI, da un rappresentante del Ministro Vigilante e da otto membri designati mediante elezione dal Consiglio Generale;

il Presidente, eletto dall'Assemblea e nominato con Decreto del Presidente della

Repubblica su proposta del Presidente del Consiglio dei Ministri, d'intesa con il Ministro vigilante. Il Presidente è il legale rappresentante dell'Ente.

La C.S.A.I, relativamente alla gestione del potere sportivo automobilistico.

Il controllo interno sull'Ente è svolto dal **Collegio dei Revisori** dei conti, composto da cinque revisori effettivi e da due supplenti.

Ai vertici della struttura amministrativa dell'Ente si colloca la figura del **Segretario Generale**, nominato dal Consiglio Generale, con funzioni di coordinamento generale dell'azione amministrativa degli uffici e di raccordo fra questi e gli organi di indirizzo politico amministrativo.

L'Ente, in conformità al vigente Ordinamento dei Servizi, dispone di una organizzazione così articolata:

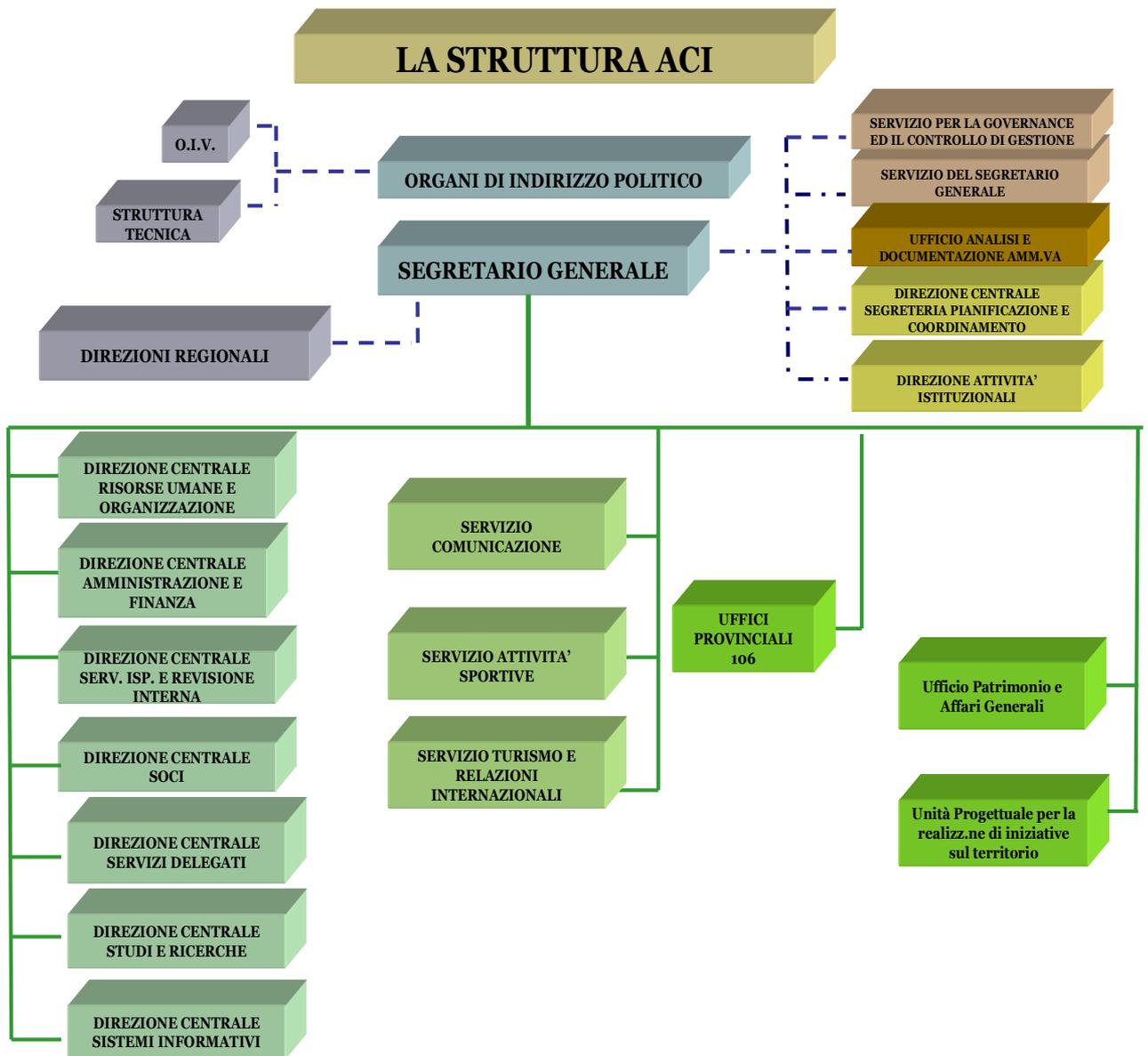
14 Strutture Centrali (9 Direzioni e 5 Servizi) con funzioni prevalentemente di indirizzo generale e controllo nei rispettivi ambiti di competenza;

30 Uffici Centrali, di cui 27 incardinati in Direzioni/Servizi e 3 posti in posizione di autonomia amministrativa con riporto funzionale al Segretario Generale;

13 Strutture Regionali di I^a e di II^a fascia, con funzioni di raccordo e coordinamento tra le Strutture Centrali e le articolazioni territoriali;

106 Uffici Provinciali, a cui sono preposti responsabili di livello dirigenziale e di livello non dirigenziale, che rappresentano i punti di erogazione dei servizi dell'Ente sul territorio con particolare riferimento ai servizi c.d. delegati (Pubblico Registro Automobilistico, Tasse Automobilistiche, Imposta Provinciale di Trascrizione).

L'organigramma di seguito riportato illustra la struttura organizzativa dell'ACI.



Sotto il secondo aspetto, la missione dell'ACI evidenzia la volontà dell'Ente di promuovere e diffondere un nuovo approccio della mobilità, ovvero l'auto come mezzo per muoversi ma anche come fattore di costume, sociale, economico e sportivo. Una mobilità nuova che esalti le responsabilità di ciascuno e che spinga verso atteggiamenti etici e sostenibili del muoversi, a beneficio della società presente e futura. Si tratta di un ruolo di tipo sociale che l'Ente assume nei confronti delle proprie strutture associative interne, di tutta la collettività e delle istituzioni.

Pertanto, in coerenza con quanto recita l'articolo 4 e 5 dello Statuto dell'Ente, le missioni dell'ACI sono di seguito sintetizzate:

1. studi e proposte in materia automobilistica
2. presidio dei molteplici versanti della mobilità finalizzato alla diffusione di una cultura dell'auto in linea con i principi della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile, della sicurezza e della valorizzazione del territorio
3. collaborazione, nell'ambito dell'assetto del territorio, con Autorità ed organismi preposti alla mobilità delle persone e delle merci nonché al miglioramento della rete stradale
4. promozione dello sviluppo turistico degli automobilisti, sia interni che internazionali
5. promozione dello sport automobilistico
6. promozione dell'istruzione automobilistica e l'educazione dei conducenti finalizzata alla sicurezza stradale
7. assistenza tecnica, stradale, economica, legale, tributaria, assicurativa diretta a facilitare l'uso degli autoveicoli
8. gestione per incarico dello Stato del Pubblico Registro Automobilistico
9. erogazione di servizi in materia di tasse automobilistiche e di imposta provinciale di trascrizione per conto delle Regioni e delle Province

1.1.b I valori dell'ACI

I valori guida, attraverso i quali l'ACI intende dare attuazione alla propria missione, sono: le Persone, il Club, la Cultura, la Tutela, l'Etica, la Versatilità, l'Emozione e sono rappresentati nella Carta dei Valori ACI, espressione di una cultura condivisa e di un linguaggio comune, il punto di riferimento dell' agire amministrativo/gestionale ed etico cui intende ispirarsi l'intera Federazione.

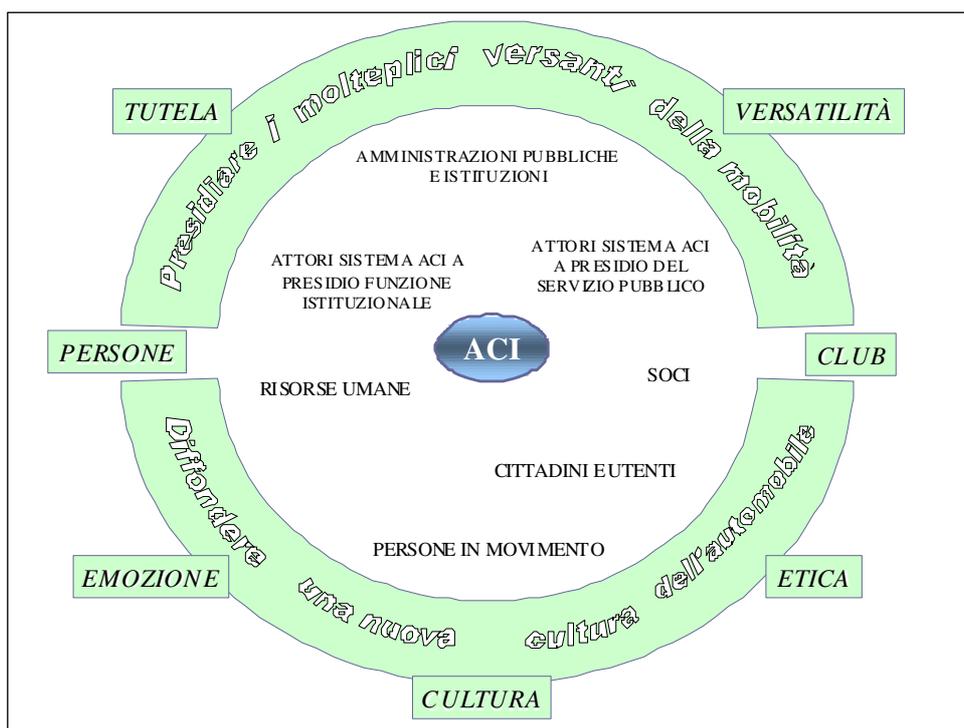
I Valori dell'ACI



1.1.c Gli stakeholder

Il perseguimento della missione dell' ACI e la realizzazione degli obiettivi strategici coinvolgono a vario titolo diversi soggetti (persone, organizzazioni o istituzioni) interessati ai problemi della mobilità e quindi alle strategie, alle azioni ed ai risultati dell'Ente.

Le principali categorie di soggetti interessati (amministrazioni pubbliche, cittadini e utenti, soci, persone in movimento, risorse umane, attori del sistema ACI a presidio della funzione istituzionale, attori del sistema ACI a presidio del servizio pubblico) sono rappresentate nella figura seguente che le pone in relazione alla mission e ai valori guida evidenziati precedentemente .



1.1d Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder

L'Ente, nell'ottica del progressivo coinvolgimento di tutte le categorie di portatori di interesse, da un lato provvede a recepire le indicazioni fornite dai soggetti che partecipano ad eventi nazionali, quali la Conferenza del Traffico e della Circolazione, organizzati dall'ACI anche con l'obiettivo di condividere iniziative, stringere collaborazioni e intese costruttive, dall'altro si attiva in tutti i contesti di interesse allo scopo di rivedere e aggiornare le proprie politiche e strategie anche alla luce dei bisogni degli stakeholder e adotta ogni altra iniziativa necessaria ad assicurare il maggiore coinvolgimento degli stessi.

Tra gli ulteriori strumenti di coinvolgimento degli stakeholder l'Ente ha attivato a livello centrale e periferico, forme di contatto tra le quali:

- Analisi e ricerche mediante questionari rivolte a particolari target di riferimento in relazione alla segmentazione dei prodotti
- Riunioni periodiche con associazioni di categoria
- Incontri periodici con referenti di istituzioni pubbliche centrali e locali (Ministeri, Enti locali etc.)
- Sistemi di customer care orientati alla raccolta ed analisi di reclami, suggerimenti e ringraziamenti

1.1.e Rendicontazione

Allo scopo di rendere conto ai propri stakeholder dei fatti realizzati e dei risultati raggiunti, di garantire un comportamento osservabile e valutabile nonché dimostrare il valore creato attraverso le proprie strategie ed azioni, l'ACI ha adottato lo strumento del Bilancio Sociale sin dal 2006, realizzato e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente.

L'obiettivo non è solo quello di rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti delle attività istituzionali ma anche quello di portare avanti, parallelamente, un processo che permetta all'organizzazione di seguire un percorso di miglioramento continuo.

2. IL CICLO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Si illustra di seguito il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo in ACI, che consente di tradurre le missioni ed i valori dell'Ente illustrati nel precedente paragrafo, in azioni operative.

L'Ente è già da tempo dotato di un sistema di pianificazione, assegnazione degli obiettivi, monitoraggio dell'andamento dei piani e conseguimento dei risultati, che, unitamente al rinnovato processo di budgeting, costituisce la base ideale per la corretta impostazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sia organizzativa che individuale.

Il processo di pianificazione dell'Ente è suddiviso nelle seguenti fasi:

2.1 pianificazione strategica

In tale fase vengono definite le finalità e obiettivi strategici dell'ACI e della Federazione e le principali strategie da adottare per raggiungerli; tale processo ha inizio con la definizione delle priorità politiche dell'Ente da parte del Presidente dell'ACI con il supporto dell'OIV, coinvolgendo anche, nell'ottica di una programmazione partecipata, gli stakeholder interni ed esterni.

Entro il mese di **aprile** l'Assemblea dell'ACI, con la partecipazione di tutti i Presidenti degli Automobile Club Provinciali e Locali e su proposta del Presidente dell'ACI, emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici che definiscono le priorità strategiche riferite ad un arco temporale triennale e declinate con riferimento a diverse aree di intervento.

Tale fase dà inizio all'intero processo di pianificazione che si conclude con la realizzazione di un piano triennale che definisce le priorità politiche, gli obiettivi strategici dell'Ente e della Federazione, gli eventuali outcome collegati a tali obiettivi strategici, gli indicatori di performance e i valori attesi (target).

Il piano strategico viene aggiornato annualmente in base alla metodologia revolving.

A consuntivo, dopo la pubblicazione della Relazione sulla Performance, l'Ente effettua una verifica sulle eventuali variazioni da apportare al Piano Triennale delle priorità politiche e degli obiettivi strategici.

2.2. La programmazione operativa e il budgeting

Tale fase si identifica con il processo di predisposizione dei progetti strategici e dei progetti direzionali (di durata annuale o pluriennale) che si ricollegano alle priorità politiche esplicitate nella fase di pianificazione strategica.

In tale fase vengono definiti eventuali **outcome** (intesi come identificazione ex ante degli impatti che le attività si propongono di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività) e gli **output**.

Il Segretario Generale, nel mese di **aprile**, trasferisce alle Strutture centrali, con propria circolare, le linee di indirizzo che dovranno guidare le proposte di obiettivi strategici da realizzare nel periodo di riferimento.

Contestualmente il Segretario Generale trasmette agli Automobile Club le stesse linee di indirizzo, approvate dall'Assemblea dell'Ente, al fine di assicurare la coerenza dell'azione della Federazione a livello nazionale rispetto agli obiettivi ed ai programmi definiti dagli Organi.

Il periodo **aprile - settembre** è dedicato alla **messa a punto dei progetti** da parte dei Centri di Responsabilità che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale dei documenti previsti da entrambi i cicli di programmazione.

In particolare, ciascun centro di responsabilità predispone entro il mese di **giugno** una prima bozza di scheda progettuale nella quale sono evidenziati i seguenti elementi:

- Titolo del progetto
- L'unità organizzativa proponente

- Le strutture coinvolte nel progetto
- La descrizione del progetto e l'indicazione sintetica degli obiettivi che questo si propone
- Una sintetica descrizione dei risultati previsti
- Durata del progetto
- Scheda economica/investimenti del progetto con i riferimenti al piano dei conti della contabilità dell'Ente.

Qualora il progetto preveda sviluppi di procedure informatiche, a tale scheda è allegato un documento di impatto informatico validato dalla competente Direzione Sistemi Informativi per attestare la fattibilità tecnico informatica delle attività proposte.

Nel suddetto periodo è previsto un calendario di incontri tra il Segretario Generale, la Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento ed i titolari dei CRA, – coadiuvati dall'OIV – volti ad assicurare il confronto ed il coordinamento necessari alla definizione di proposte di obiettivi strategici coerenti ed idonei ad attuare le priorità politiche indicate.

Il Segretario Generale, a valle di tale fase e comunque prima della stesura della proposta definitiva dei progetti e piani di attività da parte dei Centri di Responsabilità, sottopone al Presidente l'insieme delle proposte progettuali dei Centri di Responsabilità in corso di definizione.

Entro la prima settimana del mese di settembre i titolari dei CRA propongono al Segretario Generale la versione definitiva dei progetti e i piani di attività destinati a realizzare le priorità politiche.

Tali proposte sono formalizzate attraverso la modulistica di cui agli **allegati A, B e C**.

L'allegato A contiene descrizione sintetica del progetto nei suoi elementi strutturali e il collegamento con la priorità politica e l'area strategica di riferimento, gli obiettivi strategici ed i risultati da conseguire, gli eventuali outcome, le unità organizzative di

ACI complessivamente coinvolte nonché gli indicatori di misurazione del progetto e relativi target.

Nel caso in cui il progetto abbia un impatto sugli Automobile Club, occorre che con apposito documento integrativo dell'Allegato A, gli indicatori e i target del progetto, vengano dettagliati per ciascun Automobile Club.

L'Allegato B contiene descrizione sintetica dell'attività nei suoi elementi strutturali e il collegamento con la priorità politica e l'area strategica di riferimento, gli obiettivi strategici ed i risultati da conseguire, gli eventuali outcome, le unità organizzative di ACI complessivamente coinvolte nonché gli indicatori di misurazione del progetto e relativi target.

Nel caso in cui l'attività abbia un impatto sugli Automobile Club, occorre che con apposito documento integrativo dell'Allegato B, gli indicatori e i target dell'attività, vengano dettagliati per ciascun Automobile Club.

L'Allegato C infine contiene descrizione dell'impatto tecnico informatico del progetto.

Il mese di settembre è quindi dedicato alla fase di definitivo “consolidamento” dei progetti e dei piani delle attività, che vede impegnati, da un lato, l'OIV per le verifiche di coerenza rispetto al Sistema, dall'altro, a supporto del Segretario Generale, la Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento, per i controlli di coerenza rispetto alla mappa strategica, la Direzione Amministrazione e Finanza, per i controlli di coerenza economica e finanziaria, la Direzione Sistemi Informativi, per i controlli di coerenza tecnologica.

A livello provinciale e locale i Direttori degli Automobile Club predispongono entro il mese di **settembre** i progetti e i piani di attività destinati a realizzare le priorità politiche di Federazione e locali che sono sottoposte all'approvazione dei rispettivi Consigli Direttivi entro la fine del medesimo mese.

Considerato che tali progettualità hanno impatto economico finanziario sul budget di ciascun Automobile Club, questi ultimi assicurano la coerente integrazione con il processo di generazione del budget annuale, da approvarsi entro il mese di **ottobre**.

A tal fine gli stessi predispongono delle schede di budget economico e degli investimenti relative ai citati progetti/attività.

I citati progetti e piani di attività vengono successivamente trasmessi all'ACI, per il tramite del Direttore Regionale, affinché il Segretario Generale possa sottoporli, entro **la prima decade del mese di ottobre**, al Comitato Esecutivo per la verifica di coerenza degli stessi con le linee di indirizzo della Federazione.

Tali piani devono essere redatti con la medesima modulistica di cui agli **allegati A e B** e devono contenere il collegamento alla priorità politica e alle aree strategiche della Federazione, gli indicatori di performance e i risultati attesi in termini di target.

Attraverso i suddetti piani di attività, l'Automobile Club realizza pertanto un sistema di pianificazione locale che viene successivamente coniugato con il sistema di pianificazione nazionale di Federazione.

Nel mese di ottobre il Segretario Generale sottopone all'approvazione del Consiglio Generale il documento "Piani e programmi di attività dell'Ente", illustra il portafoglio degli obiettivi strategici attuativi delle linee politiche, con la specifica dei Centri di Responsabilità incaricati dell'attuazione, degli indicatori di performance, dei risultati attesi e delle altre strutture coinvolte nell'attuazione degli stessi.

Il Consiglio Generale, contestualmente alla approvazione del predetto documento, definisce gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente derivanti sia dalle progettualità che dai piani di miglioramento gestionale previsti per l'anno

A tal fine l'Ente predispose la scheda di cui all'**allegato D**, definendo il peso da assegnare alla sezione relativa agli obiettivi di performance organizzativa legati alla progettualità e quello da assegnare alla sezione relativa agli obiettivi di performance organizzativa legati ai piani di miglioramento gestionale; l'Ente provvede quindi ad attribuire, all'interno di ciascuna sezione, il peso ponderato per ciascun obiettivo.

Contestualmente l'Ente predispone il Piano della Performance di cui all'art.10 del Decreto legislativo 150/2009, che sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio Generale entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

Sempre nel mese di **ottobre**, ai fini di garantire la coerenza tra il ciclo di programmazione strategica e quello finanziario, vengono approvati, a livello centrale dall'Assemblea dell'ACI e a livello provinciale e locale dai rispettivi Consigli Direttivi degli Automobile Club, i documenti di budget annuale contenente le risorse economiche da destinare alla realizzazione dei piani di attività e dei progetti relativi a ciascun centro di responsabilità.

Ad ogni progetto viene collegato un gestore (centro di responsabilità) e un budget di riferimento in modo da porre in relazione responsabilità, programmi e risorse.

In tal senso, il nuovo sistema informativo contabile è predisposto in maniera tale che già in fase di budget siano individuabili le risorse assegnate a ciascun progetto.

Nel mese di **novembre** il Segretario Generale comunica a ciascun Centro di Responsabilità i progetti e i piani di attività di rispettiva competenza approvati dal Consiglio Generale.

Contestualmente, il Segretario Generale richiede ai Centri di Responsabilità i piani operativi di dettaglio dei suddetti progetti che esplicitano i programmi di azione di ciascun obiettivo operativo in cui si declina l'obiettivo gestionale o strategico, e l'indicazione temporale delle fasi di realizzazione, degli indicatori e dei risultati attesi.

Tali piani operativi di dettaglio vengono formalizzati per gli obiettivi derivanti da progettualità, sulla base delle schede di cui agli **E1 (scheda anagrafica del progetto/attività)**, **E2 (budget economico e degli investimenti di progetto)**, **E3 (GANTT)** e **scheda indicatori come da prospetto di cui al successivo paragrafo 4.4**, sia per i progetti che per le attività gestionali.

Entro il mese di **dicembre**, il Segretario Generale, una volta ricevuti i piani operativi

di dettaglio, assegna a ciascun Centro di Responsabilità gli obiettivi di performance **organizzativa** – comprensivi di quelli progettuali e gestionali, come meglio descritto nella sezione dedicata alla performance organizzativa.

A loro volta, ciascun Centro di Responsabilità assegna gli obiettivi di performance organizzativa, attraverso un processo a cascata, agli Uffici dirigenziali di secondo livello incardinati nei Centri di Responsabilità.

I piani operativi di dettaglio, come successivamente specificato, sono sottoposti alla validazione dell'OIV al fine di verificare la qualità degli indicatori e la coerenza rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance.

2.3 La gestione operativa, la misurazione e il monitoraggio

Il monitoraggio delle performance è effettuato periodicamente (di norma trimestralmente) da parte dei soggetti di cui al paragrafo 4.3 deputati alla misurazione della performance.

I soggetti che effettuano il monitoraggio assicurano un adeguato flusso informativo nei confronti di coloro che hanno assegnato gli obiettivi.

L'OIV, al fine di vigilare sul funzionamento complessivo del Sistema, riceve dai soggetti che effettuano il monitoraggio, gli esiti delle rilevazioni infrannuali con evidenza delle eventuali criticità dagli stessi rilevate. L'OIV inoltre effettua il monitoraggio infrannuale della performance organizzativa dell'Ente nonché dei Centri di Responsabilità diretti dai Dirigenti di prima fascia e direttamente monitorati.

Sugli esiti di tale monitoraggio l'OIV assicura un'adeguata informativa, **di norma trimestralmente**, al Segretario Generale e al Presidente il quale ne riferisce al Consiglio Generale.

L'OIV si interfaccia con la Direzione Amministrazione e Finanza per l'acquisizione di dati sull'andamento economico/finanziario dell'Ente e con la Funzione controllo di gestione per l'acquisizione delle risultanze della contabilità per centri di costo/attività.

Il monitoraggio è effettuato sulla base delle schede trimestrali di cui agli **allegati F1 (monitoraggio performance organizzativa Direzione Centrale/Servizio/Ufficio/ Area Professionale legale); F2 (monitoraggio performance organizzativa Direzione Regionale con responsabilità di AC); F3 (monitoraggio performance organizzativa Direzione Regionale con Responsabilità UP/ Ufficio Provinciale).**

Il monitoraggio della performance organizzativa di Ente è effettuato dall'OIV sulla base della scheda trimestrale di cui all'**allegato F4.**

In allegato a ciascuna scheda trimestrale, l'Unità Organizzativa a cui sono assegnati gli obiettivi di performance organizzativa avrà cura di produrre i seguenti documenti: **Fa (scheda budget economico e degli investimenti di progetto), Fb (GANTT di progetti/attività).**

2.4 Valutazione e utilizzo di sistemi premianti

In questa fase, che si conclude di norma entro il **mese di maggio dell'anno successivo**, si valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente (valutazione organizzativa di Ente nel suo complesso) e il contributo che le singole unità organizzative (valutazione organizzativa di settore) e i singoli individui che vi operano (valutazione individuale relativa a dirigenti e personale) hanno apportato attraverso la loro azione al raggiungimento di tali obiettivi.

La valutazione dell'Ente viene effettuata sulla base degli indicatori e dei target relativi ai progetti e alle attività gestionali assegnati ai diversi centri di responsabilità.

La valutazione delle singole Direzioni/Unità organizzative viene effettuata sulla base del raggiungimento degli obiettivi, degli indicatori e dei target definiti nell'ambito della programmazione operativa.

La valutazione delle performance individuali è effettuata sia sulla base dei risultati della performance organizzativa sia su un set di indicatori di misurazione delle competenze professionali, comportamentali e, per i dirigenti, manageriali.

Gli aspetti relativi alla performance organizzativa ed alla performance individuale sono trattati dettagliatamente nei paragrafi 6 e 7.

2.5 Rendicontazione interna ed esterna

L'Ente predispone adeguati flussi informativi e strumenti di rendicontazione in modo tale da portare a conoscenza dei propri interlocutori sia interni che esterni il livello di performance raggiunto nel periodo di riferimento.

Tale rendicontazione verrà predisposta in maniera tale da rendere trasparente e di immediata lettura il collegamento tra le missioni dell'Ente, le priorità politiche, gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti.

I destinatari dei processi di rendicontazione sono:

- Gli organi di indirizzo politico amministrativo (Assemblea, Consiglio Generale, Comitato Esecutivo, Presidente)
- La Dirigenza ed il Personale
- Gli auditor esterni
- I cittadini e gli stakeholder

Gli strumenti di rendicontazione relativi al Bilancio Sociale sono stati già illustrati in precedenza mentre relativamente alla Relazione sulla Performance predisposta

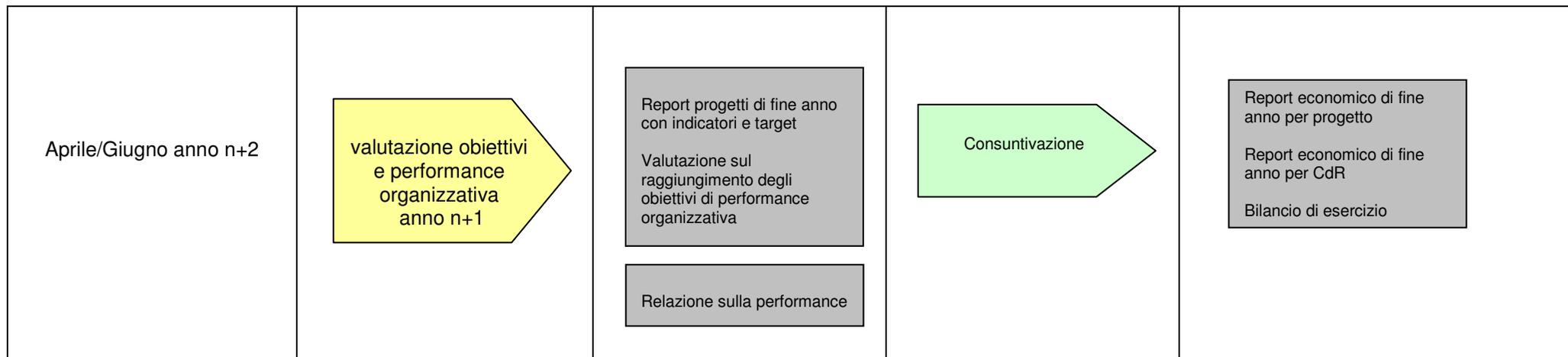
dall'Ente e validata dall'OIV ex art. 10 comma 1 lett. B) del decreto legislativo 150/2009, si rinvia alla successiva trattazione .

Uno dei principali mezzi di diffusione dei processi di rendicontazione sarà il sito web istituzionale dell'Ente.

Raccordo tra PPC e ciclo di budget e reporting

Tempi	Ciclo di pianificazione e programmazione(PPC) anno n+1		Processo di budget e di reporting economico anno n+1	
	Fasi	Output	Fasi	Output
Gennaio/Aprile anno n	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Pianificazione strategica n+1 </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Priorità politiche e direttive generali </div>		
Maggio/Dicembre anno n	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Programmazione operativa e budgeting n+1 </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Linee indirizzo Segretario Generale Predisposizione idee progettuali CdR Schede impatto economico e tecnologico progetti Schede investimenti progetti Incontri con CdR </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: 10px auto;"> Proposta progetti e piani attività </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: 10px auto;"> Approvazione Consiglio Generale portafoglio progetti e assegnazione obiettivi performance organizzativa Ente </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: 10px auto;"> Piani operativi / progetti / attività </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Valorizzazione budget economico gestionale Valorizzazione budget degli investimenti Valorizzazione budget dei progetti strategici e direzionali </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 10px; width: 150px; margin: 10px auto;"> Approvazione budget annuale </div>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: auto;"> Proposta di budget economico gestionale per CdR Proposta di budget investimenti per CdR Proposta di budget dei progetti </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #D3D3D3; padding: 10px; width: 150px; margin: 10px auto;"> Budget annuale </div>

		<p>Predisposizione piano della performance</p> <p>Assegnazione obiettivi Cdr</p> <p>Assegnazione obiettivi altre unità organizzative</p>	<p>Rilascio budget per CdR e assegnazione risorse</p>	<p>Budget di gestione</p>
Gennaio anno n+1		<p>Adozione piano della performance da parte del Consiglio Generale</p>		
Gennaio/Dicembre anno n+1	<p>Gestione operativa, misurazione e monitoraggio anno n+1</p>	<p>Report trimestrali sull'andamento dei progetti e piani di attività</p> <p>Varianze progetti e piani di attività</p>	<p>Reporting trimestrale per il controllo di gestione</p> <p>Revisione budget economico</p>	<p>Report trimestrale andamento economico Ente</p> <p>Report trimestrale andamento economico per CdR</p> <p>Report trimestrale conto economico di Progetto</p> <p>Riclassifiche e rimodulazioni di bilancio</p>



3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ACI

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance , ai sensi dell'art. 7 comma 3 del D.Lgs 150/2009 e in base alle Delibere CiVIT nn. 89 e 104 e 114 individua :

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è strettamente integrato con il ciclo della pianificazione, programmazione e controllo precedentemente descritto mutuando da questo l'insieme degli obiettivi, degli indicatori e dei target che costituiscono gli oggetti di misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale e, ove possibile, individua secondo i parametri di cui alla delibera CiVIT n. 89, gli indicatori di outcome riferibili ad obiettivi strategici declinati dall'organo di indirizzo politico amministrativo sulla base delle priorità politiche definite.

Lo stesso Sistema definisce le modalità di individuazione degli indicatori e dei target riferibili sia agli obiettivi strategici che a quelli operativi; prevede, altresì, il successivo monitoraggio degli stessi con evidenziazione degli scostamenti e delle relative cause.

La performance individuale è strettamente connessa alla performance organizzativa tanto che una quota parte degli obiettivi di performance individuale è correlata al raggiungimento di obiettivi di performance organizzativa.

Il Sistema individuato, tenuto conto delle indicazioni fornite dalla Delibera CiVIT n.89 e 114, presenta le seguenti caratteristiche:

- a) prende avvio dalle Missioni e dal Sistema valoriale dell'Ente sopra descritti;
- b) tiene conto, nella definizione degli indirizzi strategici, dei contributi espressi dai soggetti interessati (stakeholder);
- c) nel processo di alimentazione degli obiettivi, si ispira al C.A.F., modello già sperimentato con successo nell'Ente in occasione della partecipazione alla prima edizione (anno 2006) del Premio Qualità della Pubblica Amministrazione, conclusasi con il conseguimento del premio stesso per la categoria "Enti Pubblici non economici e Camere di Commercio".

Il Sistema, pertanto, tenuto conto dei fattori abilitanti definiti dalla metodologia (Leadership, Personale, Politiche e strategie, Partnership e Risorse, Processi), si ispira all'utilizzo della leva dell'autovalutazione, in contesti comunque controllati, definiti ed integrati con strumenti tesi a oggettivare al massimo la rilevazione dei dati e le connesse misurazioni, nonché sulla diffusione della cultura della qualità come strumento trasversale e strutturato di monitoraggio e miglioramento della performance sia organizzativa che individuale;

- d) utilizza, in linea con le raccomandazioni della Delibera CiVIT 104, gli strumenti di programmazione, misurazione e valutazione di cui l'Ente già dispone e di cui ha già fatto positiva esperienza, con particolare riferimento alla valutazione della performance dirigenziale, tanto al livello centrale che periferico. Si colloca in tale contesto, tra gli altri, l'attività dell'apposito Comitato di Valutazione, già operante da tempo all'interno dell'Ente per la misurazione e la formulazione delle proposte di valutazione delle strutture periferiche sia di livello dirigenziale di II^a fascia che di livello non dirigenziale per i Direttori degli Uffici Provinciali e degli Automobile Club;
- e) tiene conto, garantendo i necessari raccordi delle funzioni già attivate all'interno dell'Ente, di quanto già realizzato in termini di trasparenza, misurazione e valutazione nell'ambito dell'organizzazione ACI. Si fa riferimento, in particolare:

- ad un sistema di pianificazione progettuale, articolato in progetti strategici e

direzionali interni, in vigore dal 2003, che vede come struttura di riferimento la Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento;

- ad un sistema di comunicazione istituzionale mediante aggiornamento continuo del sito web dell'Ente nella sezione appositamente dedicata "Trasparenza, Valutazione e Merito", realizzata in applicazione del Dlgs 150/2009 e successive delibere della CiVIT, che vede come struttura di riferimento il Servizio Comunicazione.
- alla specifica Funzione Qualità, formalizzata nell'ottobre 2008 con la previsione di una struttura dedicata nell'ambito della Direzione Servizi Ispettivi e Revisione Interna;
- alla Funzione di Controllo di Gestione, attivata da più di un decennio nell'Ente ed attualmente incardinata nell'ambito del Servizio per la Governance e il Controllo di Gestione;
- alla Funzione di Controllo di Regolarità contabile incardinata nella Direzione Amministrazione e Finanza.

Tenuto conto della complessità e dell'innovatività del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Ente, coadiuvato dall'OIV, provvederà a supportare l'entrata a regime del Sistema stesso con sessioni informative/formative interne per i Dirigenti e Responsabili di struttura, onde assicurare la più ampia conoscenza e condivisione delle finalità, dei contenuti e delle modalità operative del Sistema stesso nonché garantirne la piena attuazione a partire dal 2011, come raccomandato dal Dlgs 150/2009 e dalle Delibere della CiVIT in materia.

Nel corso del 2011, sempre con il supporto dell'OIV, saranno attivate ulteriori iniziative finalizzate alla verifica dell'attuazione del Sistema e all'esame delle eventuali criticità emerse in fase di applicazione, con l'obiettivo di adottare le necessarie azioni di miglioramento.

Allo scopo di realizzare il massimo coinvolgimento di tutte le risorse dell'Ente, concluso l'iter di formalizzazione, il presente documento, e progressivamente tutti gli altri documenti relativi alle varie fasi del Ciclo della Performance, saranno pubblicati in un'apposita sezione del sito web dell'Ente e del portale della Comunicazione

interna, che sarà realizzata nell'ottica di diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione gli elementi informativi necessari affinché, ciascuno per la propria parte di contributo, si senta partecipe del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e del miglioramento nel tempo della sua performance.

Il presente documento sarà adottato dal Consiglio Generale o, su delega di questo, dal Presidente, entro il 2010, in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Allo scopo di corrispondere all'obbligo di trasparenza, previsto dal Dlgs 150/2009 (art.11, commi 3,5 e 6) e ribadito dalle linee guida fornite dalla CiVIT, il presente Sistema di Misurazione Valutazione della Performance, unitamente alla Delibera formale di approvazione, sarà pubblicato sul sito dell'Ente, nell'apposita sezione "Trasparenza , Valutazione e Merito", realizzata in applicazione del Dlgs 150/2009 e successive delibere della CiVIT.

4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1. Livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa in ACI si articola nei seguenti livelli:

- Ente nel suo complesso;
- Uffici dirigenziali di prima e seconda fascia e Unità Organizzative non dirigenziali (Uffici Provinciali);
- Aree di responsabilità omogenee (aree professionali tecnica, statistica e legale).

4.2. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs n.150/2009, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne i seguenti ambiti:

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

4.3. Soggetti misuratori e valutatori della performance organizzativa

La **misurazione** della performance organizzativa compete ai seguenti soggetti:

- **OIV**, relativamente alla performance organizzativa di Ente nel suo complesso e alla performance organizzativa delle Direzioni Centrali e Regionali dirette da Dirigenti di prima fascia;
- **il Segretario Generale**, relativamente alla performance organizzativa dell'area professionale legale
- **I Dirigenti di prima fascia**, relativamente alla performance organizzativa delle Unità organizzative dirette da Dirigenti di seconda fascia ad essi

assegnate ed alle aree professionali (Area Tecnica ed Area Statistica) che ad essi funzionalmente riportano;

- **Il Comitato di Valutazione** relativamente alla performance organizzativa:
 - a) delle Direzioni Regionali dirette da Dirigenti di seconda fascia;
 - b) dei Servizi Centrali
 - c) degli Uffici Centrali di seconda fascia non incardinati in Direzioni e Servizi.
 - d) degli Uffici periferici diretti da Dirigenti di seconda fascia e delle Unità Organizzative periferiche non dirigenziali;

La **valutazione** della performance organizzativa in ACI spetta ai seguenti soggetti, come riassunto in tabella:

- **OIV**, relativamente alla performance organizzativa di Ente nel suo complesso e alla performance organizzativa delle Direzioni Centrali e Regionali dirette da Dirigenti di prima fascia;
- **il Segretario Generale**, relativamente alla performance organizzativa:
 - a) dei Servizi Centrali;
 - b) degli Uffici Centrali diretti da Dirigenti di seconda fascia non incardinati in Direzioni o Servizi;
 - c) dell'area professionale legale
 - d) delle Direzioni Regionali dirette da Dirigenti di seconda fascia
 - e) degli Uffici periferici diretti da Dirigenti di seconda fascia e delle Unità Organizzative periferiche non dirigenziali
- **I Dirigenti di prima fascia**, relativamente alla performance organizzativa delle Unità organizzative dirette da Dirigenti di seconda fascia ad essi assegnate ed alle aree professionali (Area Tecnica ed Area Statistica) che ad essi funzionalmente riportano;

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ambito di misurazione	soggetti che misurano	Ambito di valutazione	soggetti valutatori
Ente/Direzioni Centrali I° fascia/Direzioni Regionali I° fascia	OIV	Ente/Direzioni Centrali I° fascia/Direzioni Regionali I° fascia	OIV
Uffici Centrali II° fascia incardinati in Direzioni e Servizi/Aree Professionali Tecnica e Statistica	Direttori Centrali di riferimento	Uffici Centrali II° fascia incardinati in Direzioni/Servizi/Aree Professionali Tecnica e Statistica	Direttori Centrali di riferimento
Unità Organizzative periferiche dirigenziali di II° fascia e non dirigenziali	Comitato di Valutazione	Unità Organizzative periferiche dirigenziali di II° fascia e non dirigenziali	Segretario Generale
Servizi Centrali/Uffici Centrali di II° fascia non incardinati in Direzioni o Servizi	Comitato di Valutazione	Servizi Centrali/Uffici Centrali di II° fascia non incardinati in Direzioni o Servizi	Segretario Generale
Area Professionale Legale	Segretario Generale	Area Professionale Legale	Segretario Generale

L'ACI istituisce e disciplina, secondo la propria normativa interna, un **Comitato di Valutazione**, composto da dirigenti di prima fascia che assicurano:

1. la professionalità dei suoi componenti,
2. la trasversalità delle competenze
3. la flessibilità e la rapidità nell'esercizio delle proprie funzioni

Per l'assolvimento dei suoi compiti, il Comitato di Valutazione è supportato da una struttura tecnica di segreteria, che è incardinata nella Direzione Centrale Risorse Umane.

Gli esiti della misurazione della performance organizzativa sono inoltrati tempestivamente all'OIV.

L'OIV è preposto alla misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, nonché alla proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

A tal fine l'OIV acquisisce la scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente.

Per l'espletamento delle proprie funzioni l'OIV è inoltre destinatario di flussi informativi relativi agli obiettivi di performance organizzativa assegnati, ai diversi livelli, alle Unità organizzative dell'Ente.

Allo stesso modo l'OIV è destinatario di adeguati flussi informativi relativi agli esiti delle attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa effettuata ai diversi livelli dai soggetti preposti.

4.4 Obiettivi, indicatori e target

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si sostanzia nella definizione, assegnazione, misurazione e valutazione finale di obiettivi a livello di Ente, di Unità Organizzative e di aree omogenee, connessi a specifici indicatori e target.

Gli obiettivi, ai sensi dell'art.5 del Dlgs. 150/2009 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;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili.

Gli indicatori e i target vengono individuati sulla base della metodologia descritta nella delibera n.89/2010 della CIVIT .

Al fine assicurare la coerenza degli indicatori e dei target rispetto ai principi informatori del Sistema, vengono realizzati dai Centri di Responsabilità dell'Ente, test di autoverifica, da svolgersi contestualmente alla fase di presentazione delle proposte di progetto/attività; tali test vengono effettuati utilizzando la modulistica di seguito riportata (scheda anagrafica dell'indicatore, test della fattibilità informativa dell'indicatore, test di validazione della qualità dell'indicatore, test della qualità del target), la quale adeguatamente compilata, viene allegata alla scheda progetto/attività.

I medesimi test di autoverifica vengono effettuati dai Centri di Responsabilità nella successiva fase di predisposizione dei piani operativi di dettaglio, con riferimento agli indicatori e ai target dei singoli obiettivi operativi.

Al fine di assicurare la fattibilità informativa e la qualità dell'indicatore e del target, le schede progetto/attività e i piani operativi di dettaglio, completi dei test di autoverifica sugli indicatori e sui target sono validati dall'OIV.

Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di prima adozione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo/Formola/Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? L'onerosità della rilevazione è sostenibile in relazione ai benefici informativi derivanti da tale rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance puntiamo?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile delle performance legate all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Test della fattibilità informativa dell'indicatore

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

Test di validazione della qualità dell'indicatore

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

Test della qualità del target

Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ?
Performance	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

4.5 Il ciclo della performance nell'ACI

Il processo di individuazione ed assegnazione degli obiettivi si realizza in stretta connessione al Sistema di pianificazione e di *project management* illustrato nel precedente paragrafo 2 al quale si rinvia.

Si è fatto in precedenza riferimento alla modulistica da utilizzare per assicurare un adeguato flusso informativo in tutte le fasi del processo di pianificazione e gestione operativa.

Come detto nell'ambito della descrizione del ciclo di pianificazione, il Segretario Generale, entro il mese di **dicembre**, assegna gli obiettivi di performance organizzativa ai Centri di Responsabilità dell'Ente, sentito l'OIV in ordine alla conformità ed alla coerenza di tali obiettivi rispetto al complessivo Sistema di

misurazione e valutazione adottato dall'Ente.

In particolare il Segretario Generale assegna gli obiettivi di performance organizzativa alle seguenti unità organizzative:

- Direzioni Centrali e delle Direzioni Regionali di prima fascia
- Servizi Centrali e Uffici Centrali, non incardinati in Direzioni o Servizi
- Uffici Periferici (direzioni regionali di seconda fascia e uffici provinciali) e unità organizzative periferiche non dirigenziali
- Area professionale legale.

I Direttori centrali di prima fascia e i Dirigenti Capo Servizio assegnano gli obiettivi di performance organizzativa degli Uffici Centrali di seconda fascia incardinati nelle rispettive Direzioni e Servizi e gli obiettivi delle Aree professionali tecnica e statistica che riferiscono alle Direzioni Centrali.

Gli obiettivi fanno riferimento al sistema di project management nonché ai piani di attività assegnati alle unità organizzative.

Gli obiettivi sono assegnati, dopo l'esame dell'OIV di cui al paragrafo 4.4, attraverso la predisposizione e la trasmissione al Responsabile della struttura interessata di apposite schede, conformi ai modelli riportati:

1. **allegato G** (Direzione Centrale, Servizi, Uffici di seconda fascia incardinati in Direzioni Centrali, Area Professionale Legale)
2. **allegato H** (Direzione Regionale con responsabilità di Automobile Club)
3. **allegato I** (Direzione Regionale con responsabilità di Ufficio Provinciale, Ufficio Provinciale)

Le schede contengono gli obiettivi di performance organizzativa raggruppati per macro aree, riferite alle iniziative progettuali, alle attività gestionali e agli obiettivi di qualità.

Per ogni obiettivo vengono riportati i seguenti elementi:

- descrizione dell'obiettivo
- peso dell'obiettivo
- indicatori per la misurazione del risultato, con esplicitazione delle fonti da cui attingere i dati utili alla rilevazione;
- target. assegnato. A tale proposito si precisa che possono essere definiti diversi livelli di target a cui legare diverse percentuali di raggiungimento dell'obiettivo; possono essere altresì definite soglie minime di target al di sotto delle quali l'obiettivo si considera non raggiunto.

Entro il **31 gennaio**, ai sensi dell'art.10 del Dlgs. 150/2009, il Consiglio Generale approva il Piano triennale della Performance, assoggettato a verifica annuale.

Il Piano, come previsto dal decreto legislativo 150/2009 e dalla delibera CIVIT 112/2010, riporta:

1. gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, così come definiti dagli Organi dell'Ente;
2. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione
3. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e relativi indicatori
4. descrizione dell'identità dell'amministrazione
5. evidenza delle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno all'amministrazione
6. evidenza del processo seguito per la realizzazione del piano e delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance ed in particolare:
 - descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del piano;
 - modalità con cui l'amministrazione ha garantito il collegamento e l'integrazione del piano con il processo e i documenti di programmazione economico/finanziaria e di bilancio
 - ogni eventuale criticità relativa all'attuazione del ciclo di gestione della performance.

Il Piano deve essere informato ai seguenti principi generali:

- a) trasparenza
- b) immediata intelligibilità
- c) veridicità e verificabilità
- d) partecipazione
- e) coerenza interna ed esterna
- f) orizzonte pluriennale

Ai sensi del D.lgs n.150/2009, il Piano della Performance è:

- trasmesso alla CIVIT;
- trasmesso al Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- pubblicato sul sito istituzionale nell'apposita sezione denominata "trasparenza, valutazione e merito" e sul portale interno di comunicazione;
- presentato, nel corso di una apposita giornata dedicata alle trasparenza, ad Associazioni di consumatori e di utenti, entro il 31 marzo..

4.6 Variazioni in corso d'esercizio

Il Ciclo della performance in ACI è strutturato in modo tale da garantire la necessaria flessibilità, laddove si determinino situazioni nuove ed impreviste tali da comportare la rimodulazione del portafoglio dei progetti/attività dell'Ente ovvero la varianza sia negli indicatori, nei tempi e nei target dei piani operativi dei progetti/attività in essere, a causa di un rilevante scostamento rispetto agli obiettivi programmati.

Le eventuali variazioni, intervenute in corso d'anno nella realizzazione dei progetti/attività, vengono sottoposte dal titolare di ciascuna Unità Organizzativa, attraverso apposito modello (**allegato L**), al soggetto che ha assegnato gli obiettivi di performance organizzativa.

Contestualmente la stessa Unità Organizzativa procede all'aggiornamento delle schede

progetto/attività del piano operativo di dettaglio, completo degli allegati (**allegati E1, E3**); tali documenti vengono trasmessi unitamente all'allegato L .

Per ciò che attiene a variazioni relative al budget economico e degli investimenti, va allegato al piano operativo di dettaglio anche la scheda relativa al nuovo budget economico investimenti, con specifiche indicazioni delle voci di budget che si intende variare fermo rimanendo le competenze autorizzative degli Organi dell'Ente con riguardo alle rimodulazioni del budget annuale dell'Ente (**allegato M**).

Le variazioni possono essere relative:

- Ai tempi complessivi di realizzazione del progetto/attività nonché ai tempi di realizzazione dei singoli obiettivi operativi qualora gli stessi assumano rilevanza significativa.
- Al contenuto dei singoli obiettivi
- Al budget economico e degli investimenti assegnato al progetto/attività ferme rimanendo le competenze degli Organi in merito ai provvedimenti di rimodulazione.
- Agli indicatori e ai target del progetto/attività e degli obiettivi operativi

Le variazioni relative a progetti/attività che determinano modifiche al Piano della Performance, sono trasmesse per il tramite del Segretario Generale, al Consiglio Generale per l'aggiornamento del medesimo Piano, e sono anche preventivamente trasmesse all'OIV con la finalità di verificare la coerenza delle stesse con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

5. Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

5.1 Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente

L'attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa dell'ACI nel suo complesso è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Essa si riferisce alla misurazione in corso d'anno e alla valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, così come definiti dal Consiglio Generale.

Ai fini della misurazione della performance organizzativa di Ente nel suo complesso, l'Ente, attraverso la Direzione Centrale competente individuata dal Segretario Generale, trasmette all'OIV, come già detto al paragrafo 2.3, con cadenza **trimestrale** la scheda di monitoraggio (**allegato F4**) relative agli obiettivi dei centri di responsabilità dell'Ente, in cui vengono evidenziati i target raggiunti nel trimestre in relazione a ciascun indicatore di obiettivo rispetto ai target previsti.

A conclusione dell'attività di monitoraggio sulla performance organizzativa dell'Ente e di quella delle Direzioni di prima fascia, l'OIV assicura un adeguato flusso informativo, di norma trimestrale, nei confronti del Segretario Generale e del Presidente, al fine della successiva informativa al Comitato Esecutivo ed al Consiglio Generale dell'Ente.

Sono trasmessi all'OIV, con cadenza **trimestrale**, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, gli elementi di seguito indicati.

- la reportistica concernente il monitoraggio delle performance organizzative di ciascun Centro di Responsabilità di primo livello della Sede Centrale e delle strutture periferiche di primo livello, con evidenziazione dell'andamento e degli eventuali scostamenti rispetto agli step e agli obiettivi programmati, a cura della Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento;

Sono inoltre messi a disposizione dell'OIV, **con cadenza trimestrale**, ai soli fini della verifica della corretta applicazione del Sistema di valutazione, gli elementi di seguito indicati:

- la reportistica concernente il monitoraggio delle performance organizzative di ciascun Centro di Responsabilità periferico di seconda fascia, con evidenziazione dell'andamento e degli eventuali scostamenti rispetto agli step e agli obiettivi programmati, a cura del Comitato di Valutazione;
- la reportistica concernente il monitoraggio delle performance organizzative di ciascun Centro di Responsabilità di seconda fascia e delle Aree professionali della Sede Centrale, con evidenziazione dell'andamento e degli eventuali scostamenti rispetto agli step e agli obiettivi programmati, a cura della Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento;
- i dati rilevanti circa l'andamento economico complessivo dell'Ente, a cura della Direzione Amministrazione e Finanza;
- i dati e le elaborazioni fornite dal sistema di controllo di gestione, a cura del Servizio della Governance e del Controllo di Gestione;

Elementi da fornire all'OIV con cadenza **semestrale**:

- gli elementi riguardanti il sistema informativo dell'Ente, la sua articolazione ed il suo grado di sviluppo, nonché le iniziative di implementazione realizzate nel periodo di riferimento, a cura della Direzione Sistemi Informativi.
- Lo stato di attuazione del Piano Triennale della Trasparenza e report sulle azioni di monitoraggio, a cura del Responsabile del procedimento di formazione, adozione ed attuazione del Programma e dell'intero processo della trasparenza.

Elementi da fornire all'OIV con cadenza **annuale**:

- il budget annuale e il bilancio di esercizio, a cura della Direzione Amministrazione e Finanza;

- i dati relativi alle iniziative di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi erogati annualmente poste in essere dall'Ente, a cura della Direzione Risorse Umane e Organizzazione;
- il documento concernente il bilancio sociale dell'ACI, a cura della Direzione Risorse Umane e Organizzazione;
- i dati relativi allo stato di attuazione del sistema qualità e del sistema CAF, a cura della Direzione Servizi Ispettivi e Revisione Interna;
- i dati relativi al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, a cura del Comitato per le pari opportunità istituito presso l'Ente.
- i dati afferenti alla qualità e quantità dei servizi erogati nei diversi settori di interesse dell'Ente, a cura delle Direzioni e dei Servizi centrali competenti.
- gli elementi conoscitivi riguardanti la dotazione organica dell'Ente, le politiche del personale e le iniziative di formazione e sviluppo professionale, a cura della Direzione Risorse Umane e Organizzazione;

L'OIV inoltre potrà richiedere ogni ulteriore elemento o flusso informativo che possa ritenere utile ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ente.

Sulla base delle misurazioni in corso d'anno, l'OIV, ove ravvisi scostamenti o impossibilità di realizzazione degli obiettivi strategici definiti a livello di Ente, fornisce tempestiva segnalazione al Consiglio Generale, per il tramite del Presidente dell'ACI e al Segretario Generale, con indicazione di eventuali interventi e misure utili a correggere gli scostamenti rilevati.

Il processo di misurazione e valutazione finale della performance organizzativa si conclude entro **la prima metà del mese di maggio** dell'anno successivo.

A conclusione di tale processo l'OIV effettua la valutazione finale sulla performance organizzativa di Ente, redigendo apposita scheda (**allegato N4**) e predisponendo apposita relazione.

Entro il 30 maggio dell'anno successivo, al fine della preventiva validazione, all'OIV viene inoltre trasmessa dall'Ente **la Relazione sulla Performance**, che evidenzia a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

Entro il 30 giugno il Consiglio Generale o il Presidente dell'ACI, su delega di questo, approva la Relazione sulla Performance validata dall'OIV che contiene la valutazione finale sulla performance organizzativa di Ente effettuata dal medesimo OIV.

5.2 Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle Strutture

La misurazione della performance organizzativa delle unità organizzative Centrali e Periferiche è effettuata, con cadenza trimestrale, secondo le modalità già descritte in sede di monitoraggio nel paragrafo n. 2.3 e 4.3.

In corrispondenza del processo di monitoraggio della performance organizzativa al 4° trimestre, viene effettuata la valutazione finale sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

A tal fine sono utilizzate le schede **allegato N1** (Direzione Centrale, Servizi, Uffici di seconda fascia incardinati in Direzioni Centrali, Area Professionale Legale) **allegato N2** (Direzione Regionale con responsabilità di Automobile Club) **allegato N3** (Direzione Regionale con responsabilità di Ufficio Provinciale, Ufficio Provinciale), che devono essere predisposte dai titolari delle Unità Organizzative e consegnate ai soggetti incaricati della valutazione entro il mese di **maggio** dell'anno successivo.

In tali schede vengono riportati i target rilevati a fine anno per ciascun obiettivo ed evidenziata la differenza rispetto al target obiettivo.

Da tale differenza emerge la percentuale di conseguimento dell'obiettivo che,

ponderata rispetto al peso dello stesso, determina il punteggio parziale assegnato al singolo obiettivo

La somma dei punteggi parziali così ottenuti da ogni singolo obiettivo, tenuto conto di eventuali livelli minimi di accesso al punteggio, determina il livello di performance organizzativa raggiunto.

Gli elementi informativi e conoscitivi così acquisiti possono essere integrati con ulteriori dati forniti, in relazione agli specifici obiettivi di struttura, dal sistema di controllo di gestione, dalla Direzione Amministrazione e Finanza, dalla Direzione Segreteria, Pianificazione e Coordinamento, dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, dalla Funzione Qualità e dalle altre Strutture Centrali che detengono dati ed elementi conoscitivi di settore rilevanti con riferimento agli obiettivi assegnati.

Il soggetto preposto alla misurazione, sulla scorta degli elementi acquisiti, evidenzia gli eventuali scostamenti rilevanti riscontrati al responsabile dell'unità organizzativa o dell'area di responsabilità interessata.

Analoga segnalazione può essere effettuata, in relazione alla natura dell'obiettivo ed all'entità dello scostamento rilevato, alla Direzione competente per materia - per le Strutture Periferiche al Direttore Regionale di riferimento -, oltre che al Segretario Generale e all'OIV.

Al fine di monitorare il funzionamento complessivo del Sistema, la struttura tecnica permanente dell'OIV acquisisce **entro 5 giorni**, gli esiti delle valutazioni finali della performance organizzativa diverse da quelle oggetto di valutazione da parte dello stesso OIV .

6.PROCEDURA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

6.1 METODOLOGIA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale in ACI relativo ai Dirigenti ed al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia responsabilità, tiene conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa e performance individuale
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- Individuazione di eventuali specifici obiettivi individuali.
- Valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate
- Valutazione di competenze e comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'Ente
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione di giudizi.

Con riferimento al personale delle aree di classificazione, la misurazione e valutazione della performance individuale è incentrata sui seguenti elementi:

- Raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali anche riferiti a performance di processo
- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
- Competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi

6.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI, DEI RESPONSABILI DI UNITA' ORGANIZZATIVA IN POSIZIONE AUTONOMA E DEI PROFESSIONISTI

Il sistema di incentivazione dei ruoli direzionali in ACI costituisce uno strumento la cui metodologia, innovativa nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni, agisce secondo gli schemi tipici dell'MBO (management by objectives), in aderenza ai principi già indicati nel dl. 286/1999, evolutosi attraverso i principi di selettività e premialità della performance lavorativa del dirigente, dettati dalla L.150/2009.

Il procedimento di valutazione si caratterizza per l'articolazione di un sistema di obiettivi strettamente connesso al citato sistema di project management e diversificato rispetto alla tipologia di incarico ed alla funzione rivestita nonché per le competenze ed i comportamenti professionali e manageriali attesi.

Gli obiettivi sono assegnati secondo un processo a cascata che ha inizio dal Comitato Esecutivo per gli obiettivi assegnati al Segretario Generale, per poi passare da quest'ultimo ai Dirigenti di prima fascia, ai Dirigenti di seconda fascia e ai Professionisti, ai Responsabili delle Unità Organizzative, secondo la tabella sotto riportata.

SOGGETTI CHE ASSEGNANO GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ED EFFETTUANO LA VALUTAZIONE	SOGGETTI CHE RICEVONO GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI (VALUTATI)
Comitato Esecutivo su proposta OIV	<ul style="list-style-type: none"> • Segretario Generale • Dirigenti di prima fascia
Segretario Generale	<ul style="list-style-type: none"> • Capi Servizio • Dirigente Uffici di Sede di seconda fascia non incardinati in Direzioni/Servizi Centrali • Area Professionale Legale • Dirigenti di seconda fascia Aree Progettuali in Staff al Segretario Generale • Direttori Regionali seconda fascia • Direttori Uffici Provinciali seconda fascia • Direttori Automobile Club seconda fascia
Direttori Centrali di prima fascia Capi Servizio	Dirigenti Uffici Sede Centrale incardinati in Direzioni Centrali e Servizi

Detto procedimento viene annualmente avviato, con l'assegnazione da parte del Comitato Esecutivo, **entro la prima decade del mese di dicembre**, successivamente al rilascio degli obiettivi di performance di Ente, degli obiettivi di performance individuale del **Segretario Generale**.

6.2.1 SEGRETARIO GENERALE

Gli obiettivi del Segretario Generale, assegnati come detto dal Comitato Esecutivo entro la prima decade del mese di dicembre, vengono formalizzati attraverso il rilascio di una scheda conforme a quella di cui all'**allegato O1**, suddivisa in tre sezioni:

1. obiettivi di performance individuale derivanti dagli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente;
2. eventuali specifici obiettivi individuali, assegnati in via ulteriore rispetto agli obiettivi della prima sezione
3. obiettivi legati al livello di capacità manageriale atteso.

Ad ogni sezione viene assegnato un peso differenziato tale che la somma dei pesi assegnati alle tre sezioni sia uguale a 100; il peso di ciascuna sezione viene suddiviso percentualmente tra i singoli obiettivi riportati all'interno di ciascuna sezione.

Come detto, gli obiettivi relativi alla prima sezione vengono strettamente correlati agli obiettivi di performance organizzativa di Ente; per il dettaglio di tali obiettivi, i target e gli indicatori, si rinvia pertanto alla scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa di Ente.

Con riferimento alla seconda sezione, vengono riportati per ciascun obiettivo gli indicatori, le fonti di misurazione degli stessi e il target assegnato.

Per quanto attiene alla terza sezione, dedicata alle competenze manageriali, sono oggetto di misurazione:

- **Relazioni e networking:** saper individuare i “Complementor”, organismi esterni e istituzioni pensati 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 di eventi pensati per lo sviluppo dell'immagine dell'Ente sia a livello nazionale che internazionale.
- **Leadership:** sapere condividere con autorevolezza la propria visione, i risultati e le strategie dell'Ente con i collaboratori; delegare le attività il cui governo non risulta 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:** sapere diffondere nell'organizzazione la cultura della pianificazione e controllo come modello manageriale da perseguire per il conseguimento dei risultati in coerenza con le linee strategiche definite dall'Assemblea.

.I punteggi possono essere differenziati in funzione di diversi livelli di raggiungimento degli obiettivi, così come possono essere definiti punteggi di accesso al di sotto dei quali l'obiettivo si ritiene non raggiunto

La fase di valutazione finale della performance individuale, da effettuarsi **entro la prima metà del mese di maggio**, e comunque una volta acquisite le risultanze della valutazione finale della performance organizzativa di Ente, avviene sulla base di apposita scheda conforme all'allegato (**allegato P1**).

Su tale scheda, per quanto riguarda la prima sezione, viene riportato nell'apposita colonna, il punteggio risultante dalla valutazione della performance organizzativa di Ente di fine anno; tale punteggio viene quindi ponderato rispetto al peso assegnato all'obiettivo della sezione.

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

Infine, con riferimento alla terza sezione, relativa alle competenze manageriali, in sede di valutazione finale, viene rilevato il livello di comportamento finale espresso su scala 0/100 rispetto al livello di comportamento atteso; anche in tal caso viene calcolata, per ciascuna competenza manageriale, la percentuale realizzata rispetto al livello atteso ($\text{livello comportamento finale/livello comportamento atteso} \times 100$). In terzo luogo viene calcolato il punteggio relativo ($\% \text{ competenza manageriale realizzata} \times \text{peso relativo} / 100$) ed in ultimo il punteggio ponderato in relazione al peso assegnato alla sezione.

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

6.2.2 DIRIGENZA E RESPONSABILI UNITA' ORGANIZZATIVA IN POSIZIONE DI AUTONOMIA

Subito dopo l'assegnazione degli obiettivi di performance individuale al Segretario Generale, ai Dirigenti e Responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia delle Unità Organizzative centrali, regionali e uffici provinciali, sono assegnati, successivamente al rilascio degli obiettivi di performance organizzativa, gli obiettivi di performance individuale, sulla base di una scheda personalizzata (**allegato O2**) suddivisa in tre sezioni:

- a) obiettivi di performance individuale derivanti dagli obiettivi di performance organizzativa, della struttura a cui l'interessato è preposto;
- b) specifici obiettivi individuali, assegnati in via ulteriore rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa a cui l'interessato è preposto
- c) obiettivi legati al livello di capacità manageriale atteso.

Ad ogni sezione viene assegnato un peso differenziato tale che la somma dei pesi assegnati alle tre sezioni sia uguale a 100; il peso di ciascuna sezione viene suddiviso percentualmente tra i singoli obiettivi riportati all'interno di ciascuna sezione.

Gli obiettivi relativi alla prima sezione vengono strettamente correlati agli obiettivi di performance organizzativa; per il dettaglio di tali obiettivi, i target e gli indicatori, si rinvia pertanto alla scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa.

Con riferimento alla seconda sezione, vengono riportati per ciascun obiettivo gli indicatori, le fonti di misurazione degli stessi e il target assegnato.

Per quanto attiene alla terza sezione, dedicata alle competenze manageriali, sono oggetto di misurazione:

- **Gestione e sviluppo risorse umane**
- **Pianificazione e controllo**
- **Leadership**
- **Relazioni**

La declaratoria dei comportamenti attesi, in relazione a ciascuna delle suddette competenze manageriale, è riportata nella apposita scheda in allegato (**allegato Q**) in misura differenziata per ciascun profilo.

I punteggi possono essere differenziati in funzione di diversi livelli di raggiungimento degli obiettivi, così come possono essere definiti punteggi di accesso al di sotto dei quali l'obiettivo si ritiene non raggiunto

Per quanto attiene ai **Direttori degli Automobile Club**, gli obiettivi di performance individuale vengono assegnati con apposita **scheda (allegato O3)**, che è strutturata in maniera analoga alla scheda obiettivi O1 salvo per quanto attiene alla prima sezione che accoglie obiettivi di performance dell'Automobile Club collegati agli indirizzi strategici ed alle priorità politiche della Federazione deliberati dall'Assemblea dell'ACI e integrati con eventuali specifiche progettualità locali trasmesse all'ACI tramite il Direttore Regionale come specificato al paragrafo 2.2.

Il processo di assegnazione degli obiettivi si conclude **entro il mese di Dicembre** dopo una fase di condivisione ed accettazione degli obiettivi assegnati.

Al fine di rendere partecipi gli interessati dell'andamento della performance degli obiettivi individuali rispetto a quelli assegnati, nel corso dell'anno vengono adeguatamente comunicati agli interessati gli esiti del monitoraggio della performance organizzativa in quanto parte del complessivo sistema di valutazione della performance individuale; inoltre i soggetti sottoposti a valutazione vengono

aggiornati, in caso di scostamenti rilevanti, sui livelli di capacità manageriale raggiunti rispetto ai livelli attesi.

Infine, con riferimenti ad altri specifici obiettivi individuali, il valutato viene aggiornato, con cadenza almeno **trimestrale**, sul target raggiunto al periodo di riferimento rispetto al target assegnato.

All'OIV viene assicurato un regolare flusso informativo sulla assegnazione degli obiettivi e sulla misurazione e valutazione finale da parte dei singoli attori del processo.

Per la fase di valutazione finale della performance individuale, da effettuarsi **entro la prima metà del mese di maggio**, e comunque una volta acquisite le risultanze della valutazione finale della performance organizzativa, vengono elaborate apposite schede conformi agli allegati (**allegato P2 e allegato P3**).

Su tali schede, per quanto riguarda la prima sezione, viene riportato nell'apposita colonna, il punteggio risultante dalla valutazione della performance organizzativa di fine anno; tale punteggio viene quindi ponderato rispetto al peso assegnato all'obiettivo della sezione.

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

Infine, con riferimento alla terza sezione, relativa alle competenze manageriali, in sede di valutazione finale, viene rilevato il livello di comportamento finale espresso su scala 0/100 rispetto al livello di comportamento atteso; anche in tal caso viene calcolata, per ciascuna competenza manageriale, la percentuale realizzata rispetto al livello atteso ($\text{livello comportamento finale/livello comportamento atteso} \times 100$). In terzo luogo viene calcolato il punteggio relativo ($\% \text{ competenza manageriale realizzata}$

x peso relativo /100) ed in ultimo il punteggio ponderato in relazione al peso assegnato alla sezione.

Considerato che la proposta di valutazione della performance individuale dei Dirigenti di primo livello, ai sensi degli art. 7 e 14 del D.Lgs 150/2009 compete all'OIV, la compilazione della relativa scheda di valutazione da sottoporre al comitato Esecutivo dell'Ente è effettuata dall'OIV sentito il Segretario Generale relativamente alla sezione dedicata alle competenze manageriali.

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

Sulla base dei dati ricevuti, ai sensi dell'art.19 del decreto legislativo 150/2009, l'OIV compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non.

A valle degli esiti della valutazione individuale riferita alla sezione delle capacità manageriali, la competente Direzione Centrale Risorse Umane ed Organizzazione, provvede alla definizione di specifici piani formativi individuali deputati alla progressiva riduzione del gap tra livello di competenze manageriali attese e livello di competenze manageriali realizzate.

6.2.3 PROFESSIONISTI

I professionisti partecipano al sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sulla base delle procedure e delle metodologie descritte sopra relativamente ai Dirigenti, ad eccezione della terza sezione della scheda di performance individuale, nella quale sono riportati gli obiettivi legati alle seguenti capacità professionali (**allegato O4** per gli obiettivi e **allegato P4** per la valutazione finale):

- **Orientamento al cliente e collaborazione interfunzionale:** sapere 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 momenti di collaborazione ed integrazione.
- **Relazioni:** sapere realizzare idonee ed efficaci relazioni pubbliche con gli interlocutori interni ed esterni.
- **Orientamento all'innovazione e capacità decisionale:** assicurare, mediante una specifica attività di formazione professionale, una progettualità fortemente innovativa e tecnologicamente all'avanguardia, orientata al risultato.
- **Programmazione, organizzazione e controllo.** Saper 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.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati sulla base della scheda di cui all'allegato G.

A valle degli esiti della valutazione individuale riferita alla sezione delle capacità professionali, la competente Direzione Centrale Risorse Umane ed Organizzazione, provvede alla definizione di specifici piani formativi individuali deputati alla progressiva riduzione del gap tra livello di competenze professionali attese e livello di competenze professionali realizzate.

6.2.4 PERSONALE DELLE AREE DI CLASSIFICAZIONE

Il sistema è finalizzato a costituire utile strumento di supporto ed attuazione delle politiche di gestione del personale dell'Ente, attraverso l'utilizzo di diversi strumenti atti a creare, da un lato, una forte spinta motivazionale dei dipendenti e, dall'altro, a collegare in maniera sempre più univoca i trattamenti economici "accessori" ad

effettivi incrementi della produttività, ad oggettivi miglioramenti nei livelli di qualità dei servizi ed allo sviluppo delle competenze professionali.

Quanto precede attraverso una gestione del personale “per competenze”, con investimenti mirati a premiare il merito al di fuori di gestioni “distributive”, poco motivanti e non incentivanti.

In senso conforme, le politiche di gestione del personale, sono finalizzate ad utilizzare le risorse economiche rimesse alla contrattazione collettiva integrativa di Ente, al fine di valorizzare la premialità, attraverso una valutazione dei dipendenti sulla base sia delle performance individuali o di gruppo strettamente correlate agli obiettivi del gruppo e/o dell’unità organizzativa di appartenenza nonché ai comportamenti organizzativi posti in essere .

In particolare, la valutazione dei comportamenti organizzativi è un processo continuo volto a misurare la performance del soggetto in relazione alla posizione di lavoro occupata, alle attività svolte, ai risultati e agli obiettivi assegnati ed effettivamente perseguiti, in rapporto ad una serie di dimensioni o fattori di valutazione specificati attraverso apposite declaratorie e declinabili attraverso una scala di misura di tipo numerico.

Questo impianto, strettamente connesso al sistema incentivante, al piano di formazione e allo sviluppo delle potenzialità, diviene perciò volano per il miglioramento del personale e, con esso, dell’Ente tutto.

Il sistema di valutazione presuppone periodici aggiornamenti del set di competenze, una condivisione degli obiettivi di struttura nonché feed back intermedi e finali delle responsabilità specifiche e si basa su precisi criteri:

- ♦ **il tempo** - la valutazione si riferisce ad un arco temporale annuale ed è collocata in prossimità della prestazione erogata;
- ♦ **lo spazio** – riguarda il ruolo professionale, la posizione organizzativa, la funzione svolta dal collaboratore;

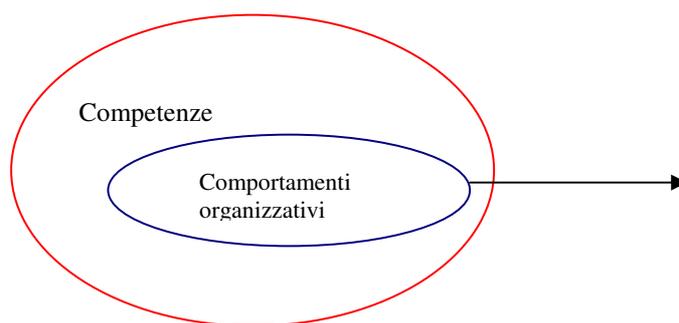
- ◆ **il mandato** - le attività, gli obiettivi e le responsabilità sono assegnati in modo esplicito e chiaro;
- ◆ **i contenuti** – oggetto della valutazione sono le competenze tecnico-professionali, il comportamento organizzativo, i risultati raggiunti;
- ◆ **il valutatore** – conosce direttamente l'attività svolta; e quindi è il diretto superiore anche nel ruolo di proponente;
- ◆ **l'osservazione** – si basa su una serie di dati e fatti, relativi ad eventi significativi e definiti (banca dati);
- ◆ **l'ascolto/la dialettica** - rappresentano un valore guida nella relazione di interdipendenza tra capo e collaboratore;
- ◆ **la comunicazione** – elemento imprescindibile, rende possibile l'intero processo, inizia con l'assegnazione del mandato e termina con il feedback;
- ◆ **la conoscenza** – tutti i soggetti interessati conoscono la logica del sistema di valutazione.

Ai fini dell'analisi dei comportamenti organizzativi, la valutazione muove dalla definizione di un quadro sistemico delle competenze richieste dall'organizzazione.

Infatti, il modello delle competenze scaturisce da una selezione del tipo di azione richiesta da ciascuna organizzazione per raggiungere i propri obiettivi. Si tratta di comportamenti non indifferenziati, ma selezionati attraverso una metodologia che consente di verificare il grado di presidio delle competenze ritenute indispensabili per il successo dell'organizzazione.

Nel dettaglio, l'analisi dei comportamenti organizzativi si incentra sulla valutazione delle seguenti quattro macroaree competenziali che costituiscono il quadro di riferimento su cui si fonda la valutazione dei comportamenti organizzativi:

- ◆ livello di conoscenza dei processi,
- ◆ problem solving,
- ◆ tensione al risultato,
- ◆ competenze relazionali.



Nell'ambito del set di **competenze** valutate ai fini formativi vengono individuate delle macroaree "*competenziali*" cui attengono i **comportamenti organizzativi** che devono essere attivati dal valutato ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il sistema di valutazione della performance è volto alla verifica del contributo di ciascun soggetto - sia in termini di risultato che di modalità di conseguimento dello stesso - al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi e quindi della stessa ragion d'essere dell'organizzazione e presuppone la presenza delle seguenti condizioni:

- condivisione all'interno dell'organizzazione di visione e missione dell'Ente
- gestione del personale efficiente in termini di perseguimento degli obiettivi prefissati
- pianificazione delle attività
- motivazione del personale
- monitoraggio costante delle risorse umane in termini di copertura delle posizioni, sviluppo delle competenze e piani di sviluppo individuali.

In armonia con l'intero sistema della performance e con quanto precedentemente descritto a proposito degli obiettivi di performance individuale dei Dirigenti, per il personale delle aree vengono definiti, da parte dei soggetti preposti alla direzione delle unità organizzative, le schede di assegnazione degli obiettivi in modalità conforme all'**allegato R1**, suddiviso in tre sezioni:

- a. obiettivi di performance individuale derivanti dagli obiettivi di performance organizzativa, della struttura a cui l'interessato è assegnato;
- b. eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali.

c. obiettivi legati al livello di capacità e di comportamento professionale ed organizzativo atteso.

Ad ogni sezione viene assegnato un peso differenziato tale che la somma dei pesi assegnati alle tre sezioni sia uguale a 100; il peso di ciascuna sezione viene suddiviso percentualmente tra i singoli obiettivi riportati all'interno di ciascuna sezione.

Gli obiettivi relativi alla prima sezione vengono strettamente correlati agli obiettivi di performance organizzativa della struttura di riferimento; per il dettaglio di tali obiettivi, i target e gli indicatori, si rinvia pertanto alla scheda relativa agli obiettivi di performance organizzativa.

Con riferimento alla seconda sezione, vengono riportati per ciascun obiettivo gli indicatori, le fonti di misurazione degli stessi e il target assegnato.

Per quanto attiene alla terza sezione, dedicata alle capacità e comportamenti professionali ed organizzativi, sono oggetto di misurazione, in modo differenziato per le diverse aree (A, B, C) le dimensioni descritte nell'allegato Dizionario delle competenze (**allegato S**). Tale sezione della scheda è analiticamente descritta nell'allegato documento denominato "**Sistema di valutazione delle competenze in ACI**", fermo rimanendo che i valori delle competenze attese e rilevate devono essere espresse con scala 0/100.

I punteggi possono essere differenziati in funzione di diversi livelli di raggiungimento degli obiettivi, così come possono essere definiti punteggi di accesso al di sotto dei quali l'obiettivo si ritiene non raggiunto

Il processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuale si conclude **entro il mese di Dicembre** dopo una fase di condivisione ed accettazione degli obiettivi assegnati.

Al fine di rendere partecipi gli interessati dell'andamento della performance degli obiettivi individuali rispetto a quelli assegnati, nel corso dell'anno vengono

adeguatamente comunicati agli interessati gli esiti del monitoraggio della performance organizzativa in quanto parte del complessivo sistema di valutazione della performance individuale; inoltre i soggetti sottoposti a valutazione vengono aggiornati, in caso di scostamenti rilevanti, sui livelli di capacità e dei comportamenti professionali ed organizzativi raggiunti rispetto ai livelli attesi.

Infine, con riferimenti ad altri specifici obiettivi individuali e di gruppo, il valutato, singolarmente o per gruppi, viene aggiornato, con cadenza almeno **trimestrale**, sul target raggiunto al periodo di riferimento rispetto al target assegnato.

All'OIV viene assicurato un regolare flusso informativo da parte della Direzione Centrale Risorse Umane ed Organizzazione, sulla assegnazione degli obiettivi e sulla misurazione e valutazione finale da parte dei singoli attori del processo.

Per la fase di valutazione finale della performance individuale, da effettuarsi **entro la prima metà del mese di maggio**, e comunque una volta acquisite le risultanze della valutazione finale della performance organizzativa della struttura di appartenenza, vengono elaborate apposite schede conformi all'allegato (**allegato R2**).

Su tali schede, per quanto riguarda la prima sezione, viene riportato nell'apposita colonna, il punteggio risultante dalla valutazione della performance organizzativa di fine anno della struttura di appartenenza; tale punteggio viene quindi ponderato rispetto al peso assegnato all'obiettivo della sezione.

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

Infine, con riferimento alla terza sezione, relativa alle capacità ed ai comportamenti professionali ed organizzativi, in sede di valutazione finale, viene rilevato il livello di comportamento finale espresso su scala 0/100 rispetto al livello di comportamento

atteso; anche in tal caso viene calcolata, per ciascuna capacità e comportamento, la percentuale realizzata rispetto al livello atteso ($\text{livello comportamento finale} / \text{livello comportamento atteso} \times 100$). In terzo luogo viene calcolato il punteggio relativo ($\% \text{ competenza manageriale realizzata} \times \text{peso relativo} / 100$) ed in ultimo il punteggio ponderato in relazione al peso assegnato alla sezione.

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

Sulla base dei dati ricevuti, ai sensi dell'art.19 del decreto legislativo 150/2009, l'OIV compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale delle aree.

A valle degli esiti della valutazione individuale riferita alla sezione delle capacità e comportamenti professionali ed organizzativi, la competente Direzione Centrale Risorse Umane ed Organizzazione, provvede alla definizione di specifici piani formativi individuali deputati alla progressiva riduzione del gap tra livello di capacità e comportamenti professionali ed organizzativi attesi e livello di capacità e comportamenti professionali ed organizzativi realizzati.

6.3 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Sistemi di conciliazione, nel rispetto della normativa, garantiranno la soluzione nei casi di dissenso circa la valutazione espressa dal valutatore.

Il soggetto decisore, nell'ambito della procedura conciliativa è individuato tenendo conto della posizione funzionale del valutatore e del rispetto dei principi di terzietà ed imparzialità.

TABELLA RIASSUNTIVA
MISURAZIONE/VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Ambito di misurazione	soggetti che misurano	ambito di valutazione	soggetti valutatori	Soggetti conciliatori
Segretario Generale/Dirigenti di I fascia/Dirigenti di II fascia con incarico di I fascia	OIV	Segretario Generale/Dirigente di I fascia/Dirigenti di II fascia con incarico di prima	Comitato Esecutivo su proposta OIV	Consiglio Generale
Dirigenti Servizi Centrali/Dirigenti Uffici Centrali di II fascia non incardinati in Direzioni o Servizi/ Dirigenti di II fascia strutture periferiche/ Responsabili strutture periferiche non dirigenziali	Comitato di Valutazione	Dirigenti Servizi Centrali/ Dirigenti Uffici Centrali di II fascia non incardinati in Direzioni o Servizi/Dirigenti di II fascia strutture periferiche/ Responsabili strutture periferiche non dirigenziali	Segretario Generale su proposta del Comitato di Valutazione	Comitato Esecutivo
Dirigenti Centrali di II fascia incardinati in Direzioni / Servizi e Professionisti incardinati in Direzioni	Dirigente di I fascia di riferimento e Capo Servizio (sentito il Coordinatore nel caso dei Professionisti)	Dirigenti Centrali di II fascia incardinati in Direzioni / Servizi e Professionisti incardinati in Direzioni	Dirigente di I fascia di riferimento e Capo Servizio (sentito il Coordinatore nel caso dei Professionisti)	Segretario Generale
Professionisti Area Legale	Segretario Generale	Professionisti Area Legale	Segretario Generale	Comitato Esecutivo
Personale Aree di Classificazione	Dirigenti di I o di II fascia a cui è assegnato il personale	Personale in servizio presso gli Uffici Provinciali di livello dirigenziale e le Direzioni Regionali	Dirigente della struttura	Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione
		Personale in servizio presso strutture centrali	Dirigente al quale il personale è assegnato	Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione (Segretario Generale per le risorse umane assegnate al Direttore Centrale DRU)
	Responsabili Unità Organizzative non dirigenziali	Personale in servizio presso le Unità Organizzative non dirigenziali	Direttori Regionali su proposta dei Responsabili delle Unità Organizzative non	Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione

7. DISPOSIZIONI TRANSITORIE

In fase di prima applicazione, per l'anno 2011 si fa riferimento alle linee di indirizzo già approvate dall'Assemblea dell'ACI nel corso del 2010.

Per quanto riguarda i progetti e le attività dell'ACI per l'anno 2011 si fa riferimento a quanto deliberato dal Consiglio Generale dell'ACI nella seduta di ottobre 2010.

Limitatamente all'esercizio 2011, in considerazione dei ristretti tempi per la partenza del nuovo Sistema:

1. gli obiettivi di performance organizzativa dell'ACI vengono definiti dal Consiglio Generale entro il mese di **gennaio 2011**;
2. gli obiettivi di performance individuale sono assegnati successivamente agli obiettivi di performance organizzativa e comunque entro il mese di **febbraio 2011**