

**AUTORITÀ DI BACINO DEI FIUMI ISONZO, TAGLIA-  
MENTO, LIVENZA, PIAVE E BRENTA-BACCHIGLIONE**

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

## Sommario

<i>Premessa</i> .....	3
<i>1. La descrizione del sistema</i> .....	6
<i>1.1 Caratteristiche della Autorità di bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave, Brenta-Bacchiglione</i> .....	6
<i>1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i> .....	8
<i>1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale</i> .....	18
<i>1.4 La trasparenza</i> .....	20
<i>1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i> .....	21
<i>2. Il processo</i> .....	22
<i>2.1 Le fasi</i> .....	22
<i>2.2 Tempi</i> .....	27
<i>2.3 Modalità</i> .....	27
<i>3. Soggetti e responsabilità</i> .....	30
<i>4. Le procedure di conciliazione</i> .....	31
<i>5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i> .....	33

## ***Premessa***

---

Il presente documento Sistema di misurazione e valutazione della performance, è adottato, ai sensi dell'articolo 7, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito denominato decreto, al fine della valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale.

Si pone come strumento del ciclo di gestione della performance e individua:

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

Il Sistema di misurazione rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa,
- performance individuale.

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

Il documento in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle ancora da sviluppare secondo un approccio graduale, che nel tempo è oggetto di:

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

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

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT con delibera 104/2010, il Sistema di misurazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

- 1) Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo tale da consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- 2) Consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione e assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa
- 3) Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio
- 4) Garantire requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità
- 5) Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance
- 6) Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata
- 7) Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili

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

Tale approccio si estende ai seguenti documenti/metodologie:

Autorità di Bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave e Brenta-Bacchiglione  
Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---

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

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

## **1. *La descrizione del sistema***

---

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

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

### **1.1 *Caratteristiche della Autorità di bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave, Brenta-Bacchiglione***

<b>L'identikit e le origini</b>
---------------------------------

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

Strumento, quindi, di cooperazione fra lo Stato e le Regioni, l'**Autorità di bacino**, priva di personalità giuridica e unione di un'amministrazione di natura tecnico-scientifica (Segreteria tecnica e Comitato tecnico) con un centro decisionale politico amministrativo (Comitato istituzionale e Segretario generale), deve contribuire attraverso gli atti di pianificazione e programmazione alla realizzazione di politiche di gestione integrata dei bacini idrografici, intesi come ecosistemi unitari, che mirino ad armonizzare le attività umane connesse allo sfruttamento dell'acqua, alla tutela delle acque e alla protezione dai pericoli naturali e dai rischi che la stessa può determinare.

Per un approfondimento relativo alle caratteristiche distintive dell'organizzazione, nonché all'ambito territoriale di competenza, si rimanda al Piano della performance.

## **Portafoglio**

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

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

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

Per approfondimenti di dettagli relativi all'articolazione dei processi presenti all'interno dell'Autorità si rimanda al sito istituzionale [www.adbve.it](http://www.adbve.it).

## **1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

### **1.2.1 - Finalità**

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

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

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

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

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

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

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



Autorità di Bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave e Brenta-Bacchiglione  
Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---

### 1.2.2 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

---

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa della Autorità di bacino è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall’art.8 del decreto legislativo 150/2009.

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

Si rimanda all’Allegato 1 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09
a) - L’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - <b>Outcome - Efficacia esterna</b>	
b)- L’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - <b>Efficacia interna</b>	
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - <b>Qualità percepita</b>	
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell’organizzazione dei processi e delle competenze professionali - <b>Qualità Interna</b>	
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati <b>Fiducia - Efficacia Esterna</b>	
f) L’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - <b>Efficienza</b>	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - <b>Qualità Erogata - Qualità Percepita</b>	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	<b>Benessere Organizzativo - Efficacia</b>	

### 1.2.3 - Le metodologie adottate

L’Autorità di bacino ha scelto di adottare una metodologia di Misurazione e valutazione che si basa sulla “Gestione della performance per obiettivi”. Il Sistema di misurazione dell’Autorità di bacino integra tale

metodologia con altri strumenti che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio le informazioni e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa. L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla metodologia prescelta "Gestione per obiettivi" a carattere multidimensionale, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa, in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi in essere.

#### **1.2.3.1 – Gestione della performance per obiettivi: carattere multidimensionale**

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

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

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

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

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

L'individuazione di opportuni indicatori di performance, collegati agli obiettivi di differente dimensione (ente, area, servizio e singolo individuo) consente, quindi l'avvio del processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la "logica a cannocchiale".

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

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

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

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

- valorizzazione del territorio
- tutela della risorsa idrica
- massimizzazione del grado di tutela e qualità ambientale
- minimizzazione della pericolosità e del rischio, ecc.

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

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

- gestione dei processi,
- azioni volte al miglioramento organizzativo, allo sviluppo del capitale umano, al confronto con standard nazionali e internazionali, ecc.

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

Autorità di Bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave e Brenta-Bacchiglione  
Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---

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

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

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

### 1.2.3 - Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

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

#### **Benchmarking**

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo. L'Autorità di bacino riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

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

Particolare importanza riveste la commisurazione degli obiettivi ai valori di riferimento derivanti da standard sia quantitativi che qualitativi definiti a livello nazionale e internazionale. Nell'attesa di disporre di riferimenti strutturati assume particolare rilevanza il confronto e la comparazione con amministrazioni omologhe. Reperire i dati per effettuare questi confronti è, di fatto, molto complicato. Proprio per questo è stato sottoscritto un accordo tra l'Autorità di bacino fiume Arno e l'Autorità di bacino del fiume Po finalizzato, oltre che alla costituzione comune dell'Organismo indipendente di valutazione, a disporre di maggiori elementi e dati conoscitivi omogenei per fissare valori di riferimento adeguati ed effettuare comparazioni tra le Autorità. L'Autorità di bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave, Brenta-Bacchiglione e l'Autorità di bacino del fiume Adige hanno aderito a tale accordo in data 24 maggio 2011. Il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo informazioni utili per lo sviluppo e

l'implementazione della metodologia di gestione per obiettivi adottata. Dal punto di vista operativo, il confronto con le performance di altre amministrazioni omologhe, stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale e contestualizzato sulle attività istituzionali.

#### **Customer satisfaction e indagine sul benessere organizzativo**

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

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

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

Per la valutazione del grado di soddisfazione degli utenti interni sarà utilizzato lo strumento nell'indagine sul benessere organizzativo, attraverso il "kit benessere" messo a disposizione gratuitamente dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

### **Project management**

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

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

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

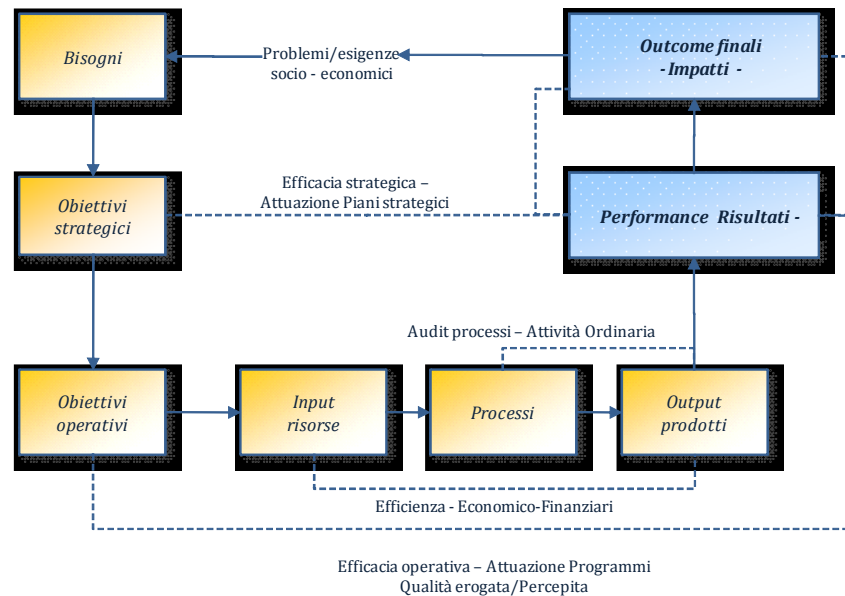
### **1.2.3 - Indicatori della performance**

---

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di misurazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione abbia consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi.

Autorità di Bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave e Brenta-Bacchiglione  
Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---



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

Per indicatori si vuole intendere misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura qualitativa.

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

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

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono il flusso informativo necessario alla valutazione della performance, finalizzato ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione. Nel rispetto della multidimensionalità già



richiamata non possono limitarsi ad indagare isolatamente gli aspetti e le variabili nelle quali si articola la gestione ma costituiscono, appunto, un tutto unitario.

L'Autorità di bacino adotta un sistema di indicatori così composto:

**Indicatori di efficacia:**

- tipicamente relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi
- funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti

**Indicatori di efficienza**

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

**Indicatori di qualità (erogata e percepita)**

- funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
- in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)

**Indicatori di outcome**

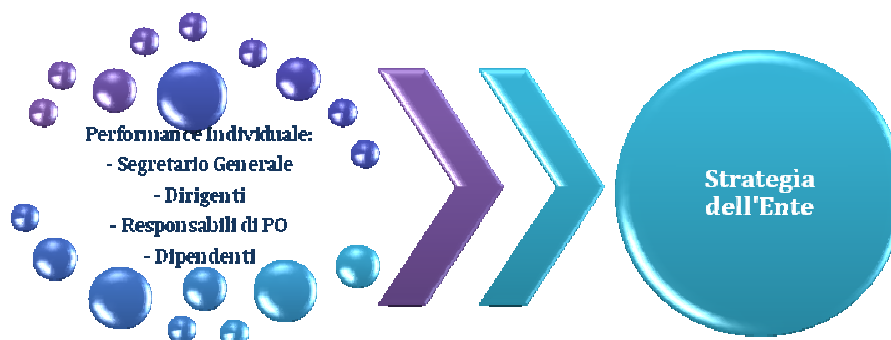
- indicatori di impatto che referenziano una misura di esito di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

### **1.3 *La misurazione e la valutazione della performance individuale***

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

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

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



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

DIRIGENTI E RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	PERSONALE
Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze
Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite differenziazione di giudizi	

Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una duplice dimensione:

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

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

- Dirigenza
- Responsabili di posizione organizzativa

- Dipendenti.

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

#### **1.4 La trasparenza**

L'Autorità di bacino ha adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ai sensi dell'articolo 11, comma 2 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 - ai fini dell'accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Con la redazione del Programma per la trasparenza l'Autorità di bacino si pone l'obiettivo, mettendo a sistema strumenti e metodi già presenti nell'organizzazione, di individuare e realizzare nel periodo 2011-2013, le misure prioritarie atte a garantire:

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

In tal modo, l'Autorità di bacino intende dare pratica attuazione al disposto di cui all'articolo 11, comma 2, del decreto nonché alle indicazioni contenute nelle "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", adottate dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) nella seduta del 14 ottobre 2010 [Deliberazione n. 105/2010].

### **1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema**

La Autorità di bacino, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di misurazione e valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta le "Action plan" quale strumento di miglioramento che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa.

In tal senso, le Action plan:

- costituiscono un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nell'Autorità di bacino (estendendo la valutazione all'intero ciclo della performance);
- garantiscono la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance);
- si presentano come modello flessibile in grado di documentare nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali - organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali.

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

## 2. *Il processo*

---

### 2.1 *Le fasi*

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

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

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



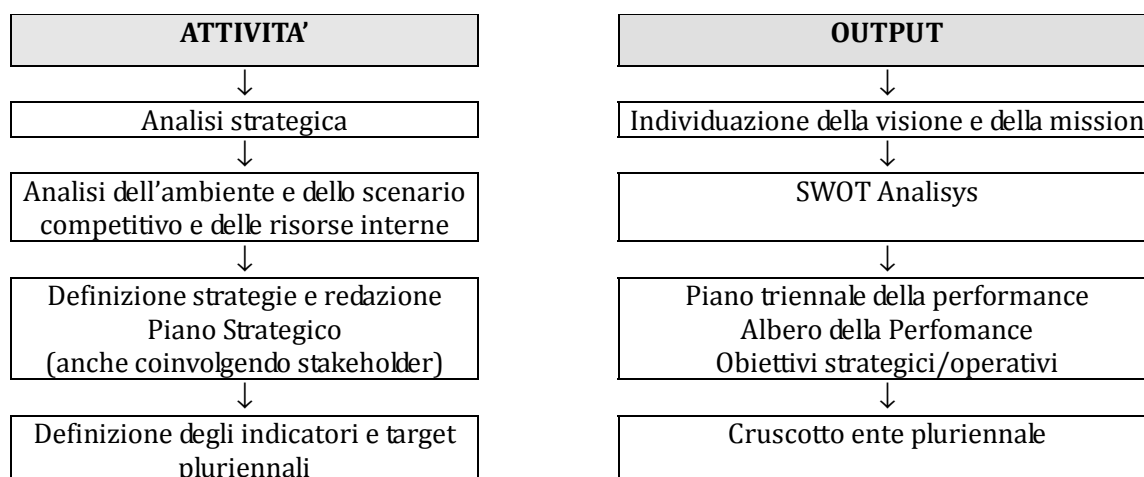
Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione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

In tal senso, quindi, la misurazione e valutazione della performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione.

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale.

### 1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

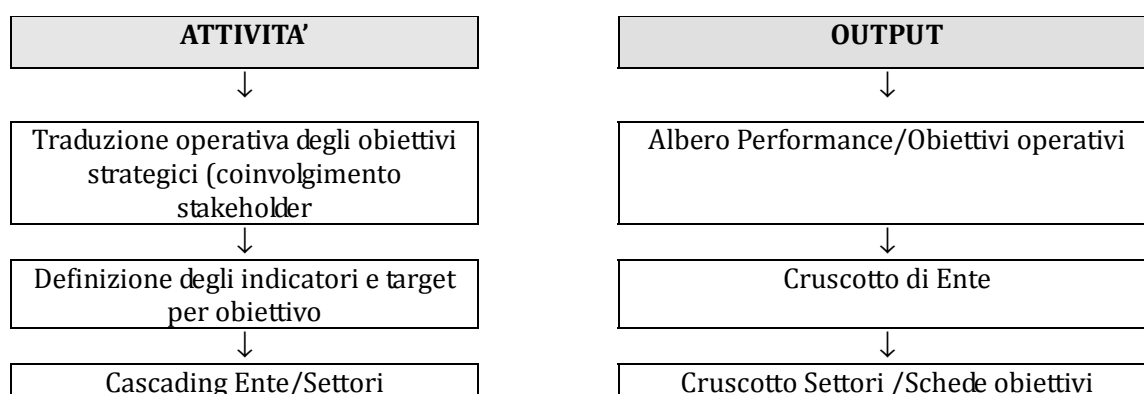
All'interno del "Ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte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



## 2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

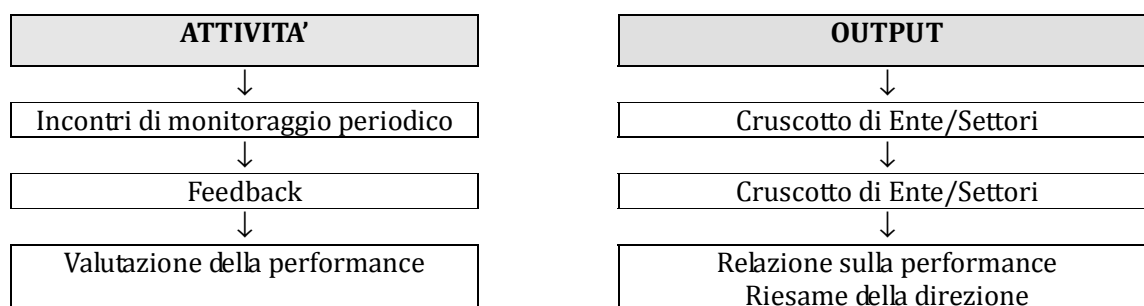
Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell’ambito della dimensione temporale di riferimento (l’anno), con successiva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





### 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

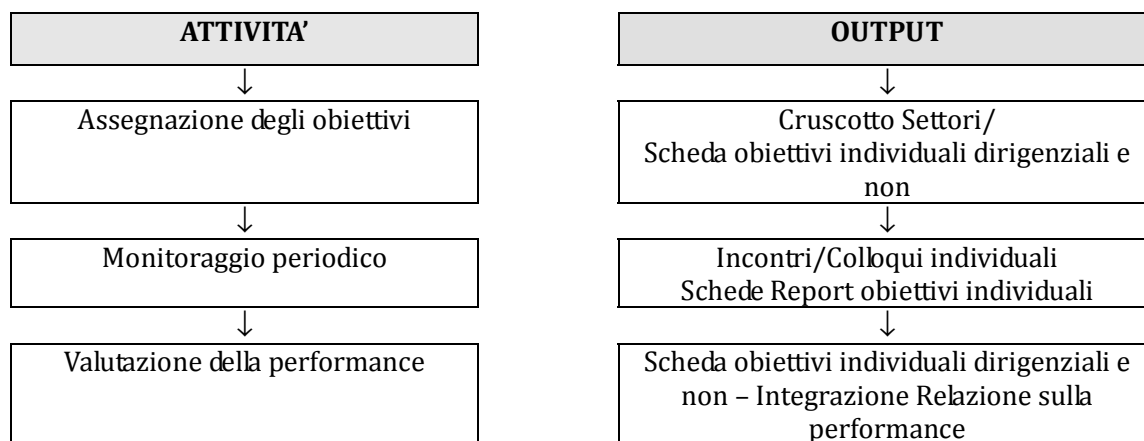


### 4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

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

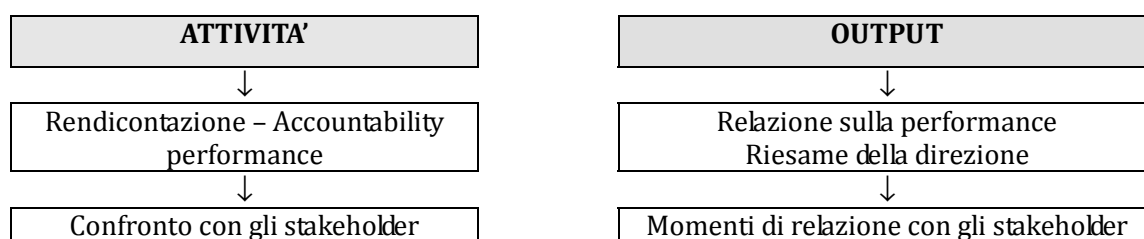


## 5. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il ciclo della performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

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

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



## **2.2 Tempi**

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

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

## **2.3 Modalità**

### **2.3.1 - Gli incontri periodici**

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

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

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

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

Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Autorità, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle

Autorità di Bacino dei fiumi Isonzo, Tagliamento, Livenza, Piave e Brenta-Bacchiglione  
Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

---

differenti dimensioni, funzionale a guidare il processo di valutazione, anche rivolta alla performance individuale per i sistemi premianti.

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

	Destinatario	Esigenza Informativa	Reporting	Strumento	Periodicità
INTERNO	OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale-Direzionale	Cruscotto di Ente - Settore	Trimestrali
	Organi Politici e amministrativi (Comitato Istituzionale Comitato Tecnico)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici	Istituzionale	Cruscotto di Ente	Semestrale
	Segretario Generale	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici	Istituzionale-Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area	Semestrale
	Dirigenti	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici	Direzionale-Operativo	Cruscotto di Ente - Schede obiettivi	Semestrale
	Dirigenti - Responsabili di posizione organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Semestrale
ESTERNO	Sistema Locale, Sistema Nazionale, Sistema Collettività, CE	Livello di qualità dei servizi e risultati raggiunti	Sociale	Relazione sulla performance - Relazione sulla gestione	Annuale

### **2.3.3 - Sistemi informativi in uso a supporto del Sistema di misurazione della performance**

---

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

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

### **3. *Soggetti e responsabilità***

---

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, l'Autorità di bacino ha proceduto a delineare una matrice ruoli-responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Comitato istituzionale
- Comitato tecnico
- Segretario generale
- Dirigenti
- Responsabili posizioni organizzative/dipendenti
- Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Si rimanda all'**Allegato 4** "Fasi, termini e soggetti responsabili" per la consultazione della matrice ruoli-responsabilità.

#### **4. Le procedure di conciliazione**

---

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

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

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

**Chi ne è responsabile:** E' responsabile della gestione ed attuazione della presente procedura il Collegio di Conciliazione, così come previsto dall'art. 410 c.p.c., novellato dall'art. 31 della legge 183/2010.

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

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

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

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

Il personale valutato dai Dirigenti potrà presentare ricorso al Segretario Generale, inviando le proprie controdeduzioni anche al valutatore, da presentarsi entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione medesima. Il Segretario Generale deciderà entro i 20 giorni successivi, sentito il dirigente valutatore.



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

---

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

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

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

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

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Amministrazione, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di

estrazione dei dati autonomi forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance garantendo in tal modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.

**Elenco allegati:**

- 1 - Declinazione dello sviluppo temporale di implementazione del sistema per la graduale copertura degli ambiti.
- 2 - Metodologie di valutazione
- 3 - Modello di Action plan delle azioni di miglioramento del Sistema.
- 4 - Fasi, termini e soggetti responsabili