

2.2 La Performance Organizzativa: struttura e programmazione

La Performance Organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti un identico elemento valutativo (a livello di Ente o di Ambito apicale appartenenza o di mix tra Ente e Ambito apicale).

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti Risultati/Indicatori di Ente/Ambito apicale, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Ente (in termini di complessità multidimensionale).

Per meglio comprendere tale concetto si ripota a titolo esemplificativo qui di seguito il contenuto del punto B.1.1.4 dell'Allegato 1 al PNA 2013.

Lo stralcio del documento di anzi riportato, in termini di Performance Organizzativa, fa riferimento agli "ambiti generali" della Performance org.va, ex art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Tali ambiti, post Delibera Civit n. 6/2013, come detto, ad oggi si possono così ristrutturare:

- a) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- i) Digitalizzazione;
- j) Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
- k) Razionalizzazione Spesa.

E', perciò, evidente che la Performance Organizzativa ha una natura di per sé complessa. Come più avanti si descrive, la riduzione di tale complessità è ottenibile mediante il raggruppamento degli ambiti (secondo il noto approccio della Balanced ScoreCard) in quattro "Livelli" che si compongono di uno o + "Elementi/Fattori" e dei relativi Indicatori.

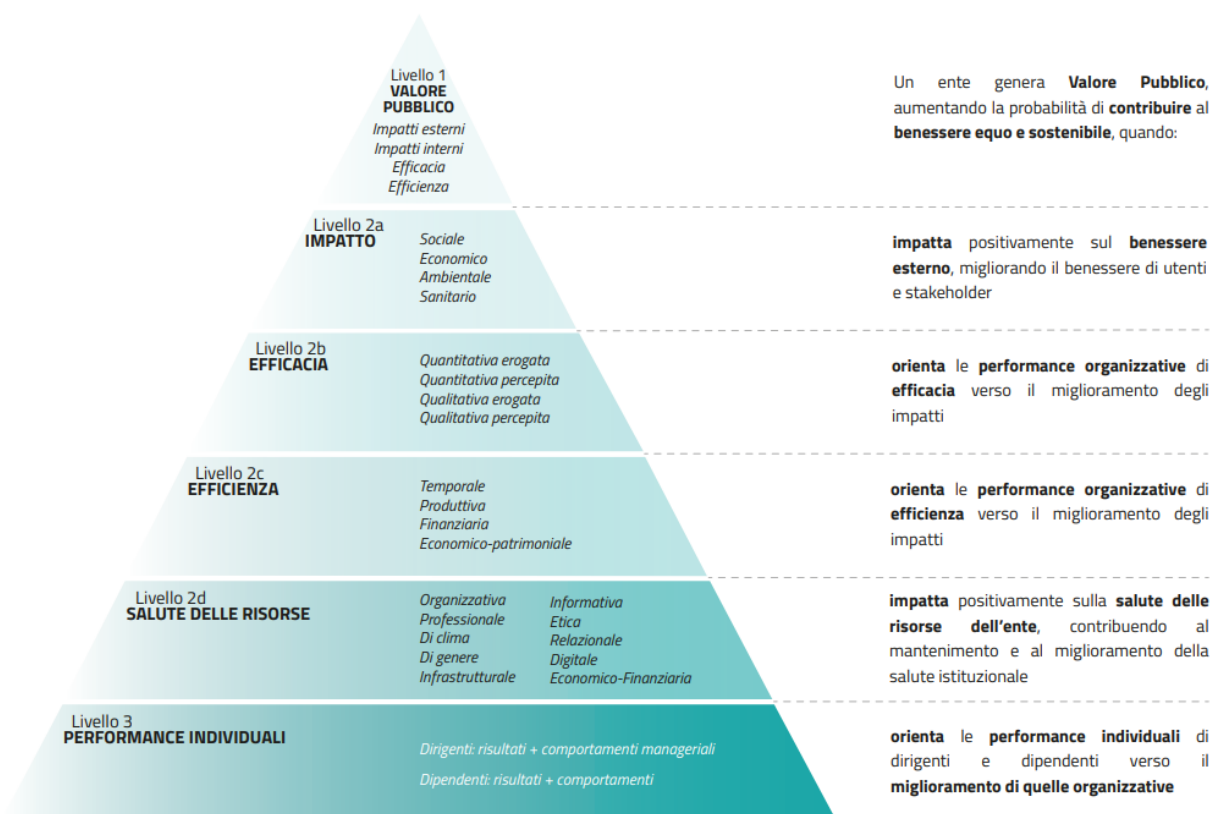
L'intensità di misura (quali-quantitativa) dei cennati Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance, appunto).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica dell'Agenzia nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali (ad es.) la realizzazione degli investimenti - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione all'articolata Mission.

Coerentemente, la completezza dei livelli di Performance Organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssimano tendenzialmente il significato di controllo strategico e di governance dell'Ente (e le relative performance istituzionali propedeutiche alla creazione di Valore Pubblico, cui il PIAO dedica una sotto-Sezione della Sezione Programmazione, effettiva novità).

L’Agenzia misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di “Score”, ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (Key Performance Indicator) associati agli “Elementi/Fattori” di composizione di ciascuna “Dimensione/Livello” di Performance – individuata nei quattro livelli intermedi del grafico sopra riportato - e resi misurabili/disponibili nel periodo di riferimento, secondo una logica programmatoria (individuati annualmente a mezzo della Tabella “Allegato X - Struttura”).

La struttura della performance organizzativa di AIPo



La Performance Organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score degli Indicatori abbinati ai quattro “Livelli”.

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni “Elemento/Fattore” di performance in cui ogni Dimensione/Livello si articola – deriveranno, in relazione al “tipo” di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni, che annualmente saranno di norma predefinite come risultati attesi (organizzativi/di struttura organizzativa apicale o di Agenzia) da raggiungere:

- i. presenza della condizione individuata dall’Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell’anno di riferimento;
- ii. superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, *best practice*, *benchmarking*, indirizzi, linee guida, standard o avvicinamento nell’ambito di un *range* (tra dato di partenza e target);
- iii. miglioramento progressivo dell’andamento del valore dell’Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione.

Nel caso:

- sub i) la presenza/assenza determinerà il punteggio dell’Indicatore pari a 100 oppure zero;
- sub ii) al “superamento” di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero o si potranno definire interpolazioni lineari nel caso in cui la grandezza sia logicamente trattabile in tale senso,

- sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, mentre nel caso di sola inversione di tendenza e di debole trend positivo lo Score sarà pari a 70, altrimenti zero. L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore (preventivamente reso noto e attivo per l'anno di riferimento) è svolta dall'Organismo di Valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e fornite a cura della Direzione (Controllo di Gestione), di norma entro il mese di aprile di ogni anno.

L'Unità interna di supporto all'Organismo di Valutazione - unitamente alle altre Strutture dell'Agenzia coinvolte per dominio - annualmente, di norma, entro il mese di aprile coadiuverà l'Organismo di Valutazione nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello effettivo di Performance organizzativa (Score di Performance Organizzativa - SPO), anche utile ai fini valutativi, la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura dell'Organismo di Valutazione (a mezzo della Tabella "Allegato X – Valutazione").

Lo SPO può essere determinato in alcune differenti modalità.

- i. La prima, definendo un peso ponderale diverso per la media degli Score dei risultati di performance organizzativa comuni a più Ambiti org.vi apicali o di Agenzia (*cluster A*), rispetto alla media di quelli specifici di Ambito (*cluster B*), con lo SPO quindi risultante potenzialmente differente in base all'Ambito apicale e in base al profilo del valutato.
- ii. In alternativa si può determinarlo senza clusterizzare gli Score (ma solo ponderando i diversi Risultati attesi/Indicatori/Score in base all'importanza relativa) considerando la possibilità che alcuni Indicatori siano misurabili e misurati (o si intendono misurabili) solo a livello di Agenzia, mentre altri Indicatori di specifici Risultati organizzativi potrebbero essere misurati a livello di Ambito Organizzativo apicale (nel caso di AIPo, ogni Direzione Territoriale o Centrale), quindi potrebbero anche in questa situazione rilevarsi valori di SPO potenzialmente differenti tra i diversi ambiti organizzativi apicali dell'Agenzia. Ciò comporterà che lo SPO a livello d'Ambito Organizzativo apicale (derivante da Indicatori di Perf. organizzativa misurati sia a livello di Agenzia che specifici dell'Ambito Organizzativo) potrà differire tra i diversi ambiti organizzativi apicali, quindi tra i lavoratori in funzione della loro appartenenza.
- iii. Mentre lo SPO (a livello) di Agenzia, essendo unico, non costituirebbe un elemento di differenziazione relativa, ma di condivisione.

Una volta determinato lo SPO di ciascun valutato verrà riportato nell'apposita casella della Scheda individuale di Valutazione di ciascun Dipendente e automaticamente riproporzionato al peso relativo rispetto a tutti i parametri di valutazione individuale nella scala in 700/mi.


Le disposizioni introdotte dal D.L. n. 13 del 24 febbraio 2023 "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune", convertito, con modificazioni, nella Legge n. 41 del 21 aprile 2023, precisamente all'art. 4 bis, hanno reso necessario modificare alcuni indicatori inseriti nell'Allegato X (Performance organizzativa 2023).

In particolare, si precisa che le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati

mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64. 3.

Di seguito si riporta la tabella (Allegato X), rimodulata sulla base delle disposizioni di cui al D.L. n. 13 del 24 febbraio 2023 e con cui vengono ridefiniti gli indicatori specifici di Performance Organizzativa per l'anno 2023 e, di conseguenza, il relativo livello di performance. Si evidenzia che il mancato raggiungimento dell'obiettivo individuato dall'indicatore n. 1 comporta, ai sensi della norma sopra richiamata, la decurtazione della quota di indennità di risultato dirigenziale nella misura del 30%:

| Tabella Allegato X) - Indicatori specifici Performance Organizzativa (anno 2023) | | | | | | LIVELLO DI PERFORMANCE  | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|-----------|------------|---------------|
| | | | | | | LIV. 2a | LIV. 2b | LIV. 2c | LIV. 2d |
| Indicatori di Risultato atteso | livello org.vo di misurazione | | peso percentuale | algoritmo-tipo (i, ii, iii) | target/soglia | IMPATTO | EFFICACIA | EFFICIENZA | STATO RISORSE |
| | AGENZIA | STRUTTURA DIRIGENZIALE APICALE | | | | | | | |
| Indicatore 1 - Miglioramento tempi medi di pagamento | | | | | | | | | |
| Tempo medio pagamento | X | X | 30% | i | 0 | | | | |
| Formula | | | | | | | | | |
| ritardo/anticipo tempo medio pagamento rispetto ai 30 gg | | | | | | | | | |
| Indicatore 2 - Attuazione misure generali e specifiche come definite nel PTPTCT (Trasparenza esclusa) | | | | | | | | | |
| "Puntuale e completo adempimento misure programmate nel PTPTCT" | | X | 10% | ii | 100% | | | | |
| Indicatore 3 - Assolvimento obblighi di Trasparenza (sez. sito Amministrazione Trasparente) | | | | | | | | | |
| "Puntuale e completo adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni" | X | | 10% | i | 100% | | | | |
| Tutte le strutture dell'Ente sono coinvolte secondo la tabella di assegnazione della responsabilità del dato di cui all'allegato A) del decreto 33/2013 e s.m.i. | | | | | | | | | |
| Indicatore 4 - Efficienza economica funzione gestione R.U. | | | | | | | | | |
| Costo unitario gestione R.U. (ex Circolare F.P. 30/12/2019) | X | | 10% | ii | +/-10% | | | | |
| Formula | | | | | | | | | |
| Costo annuale del personale addetto alla gestione dell R.U. | | | | | | | | | |
| ----- | | | | | | | | | |
| n° totale medio annuo dipendenti in servizio | | | | | | | | | |
| Indicatore 5 - Infrastruttura ICT, digitalizzazione e dematerializzazione | | | | | | | | | |
| Dematerializzazione procedure (ex Circolare F.P. 30/12/2019 - indicatore 3.6) | X | | 10% | i | SI/NO | | | | |
| Formula | | | | | | | | | |
| Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (full digital) | | | | | | | | | |
| Indicatore 6 - Formazione | | | | | | | | | |
| 6a - Miglioramento "Salute organizzativa" in termini di ore di formazione procapite | X | | 5% | ii | >=8 ore/anno | | | | |
| Formula | | | | | | | | | |
| Sommatoria Ore formazione x n° partecipanti (esclusi i corsi sulla sicurezza sul lavoro) | | | | | | | | | |
| ----- | | | | | | | | | |
| n° totale medio annuo di dipendenti | | | | | | | | | |
| 6b - Miglioramento "Salute organizzativa" in termini di ore di formazione specifica sul lavoro agile procapite, inclusa nel monte ore complessivo di cui all'indicatore 6a | | X | 5% | ii | >=3 ore/anno | | | | |
| Formula | | | | | | | | | |
| Sommatoria Ore formazione specifica su lavoro agile x n° partecipanti | | | | | | | | | |
| ----- | | | | | | | | | |
| n° totale medio annuo di dipendenti in lavoro agile | | | | | | | | | |
| Indicatore 7 - Specifico di Direzione o di gruppi di direzioni | | | | | | | | | |
| 7a | | | | | | | | | |
| per la DTC | | X | 10% | i/iii | 30/09/2023 - trend positivo | | | | |
| Avvio misurazione Soddisfazione del Cliente interno (anno 2023) o miglioramento per quelle Direzioni che nel 2022 hanno già avviato la misurazione della C.S. | | | | | | | | | |
| per DNI | | | | | | | | | |
| Avvio misurazione Soddisfazione del Cliente esterno (anno 2023) | | | | | | | | | |
| 7b | | | | | | | | | |
| Per tutte le altre Direzioni | | | 10% | i | 30/09/2023 | | | | |
| Completamento della definizione delle Famiglie professionali, dei Profili di Competenza e di Ruolo | | | | | | | | | |
| | | | (Tot. max 100) | | 100% | | | | |
| Tipologia di Risultato atteso | | | | | | | | | |
| i. Condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento; | | | | | | | | | |
| ii. Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, best practice, benchmarking, indirizzi, linee guida, standard o avvicinamento nell'ambito di un range (tra dato di partenza e target); | | | | | | | | | |
| iii. Miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione. | | | | | | | | | |
| Logica valutativa: algoritmo-tipo | | | | | | | | | |
| sub i) la presenza/assenza della condizione (VERO/FALSO, SI/NO) determinerà il punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero; | | | | | | | | | |

Come già indicato, con deliberazione del Comitato di Indirizzo n. 61 del 19 dicembre 2022 è stato approvato il "PIANO STRATEGICO aziendale di AIPo" riguardante il Po, tenuto conto della mission di AIPo, anche in vista delle nuove funzioni legate alla materia delle ciclovie. Il Piano contiene tutti gli aspetti che sono

connessi al bacino del Fiume Po: difesa del suolo, gestione del territorio, sviluppo socio-economico, turismo, ambiente, ecc.

Per quanto riguarda ulteriore documentazione connessa al ciclo della programmazione della performance, quali il Piano delle Attività, il piano strategico, il sistema di misurazione e valutazione della performance, si rinvia alla specifica sezione del Portale della trasparenza AIPO.

PROGRAMMARE L'UTILIZZO DELLE RISORSE DISPONIBILI

Le previsioni triennali 2023-2025 sono riassunte nella tabella seguente:

| Entrate | | Previsione di competenza anno 2023 | Previsione di competenza anno 2024 | Previsione di competenza anno 2025 |
|--------------------------------------|------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Trasferimenti Correnti - Titolo II | Euro | 42.586.564,75 | 40.843.076,82 | 40.705.260,34 |
| Entrate Extratributarie -Titolo III | Euro | 1.486.800,00 | 1.476.800,00 | 1.366.800,00 |
| Entrate in conto capitale -Titolo IV | Euro | 153.044.390,13 | 81.380.681,56 | 115.041.093,13 |
| Partite giro Titolo IX | Euro | 23.555.000,00 | 23.555.000,00 | 23.555.000,00 |
| Totale Titoli | Euro | 220.672.754,88 | 147.255.558,38 | 180.668.153,47 |
| Avanzo amministrazione utilizzato | Euro | | | |
| Fondo Pluriennale Vincolato | Euro | 61.551.841,29 | 22.995.464,58 | 11.625.675,15 |
| Totale Generale delle Entrate | Euro | 282.224.596,17 | 170.251.022,96 | 192.293.828,62 |

| Spese | | Previsione di competenza anno 2023 | Previsione di competenza anno 2024 | Previsione di competenza anno 2025 |
|------------------------------------|------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Spese correnti - Titolo I | Euro | 42.802.871,29 | 42.015.785,59 | 41.841.097,76 |
| Spese in conto capitale -Titolo II | Euro | 215.866.724,88 | 104.680.237,37 | 126.897.730,86 |
| Partite giro Titolo VII | Euro | 23.555.000,00 | 23.555.000,00 | 23.555.000,00 |
| Totale Titoli | Euro | 282.224.596,17 | 170.251.022,96 | 192.293.828,62 |
| Disavanzo di amministrazione | Euro | | | |
| Totale Generale delle Spese | Euro | 282.224.596,17 | 170.251.022,96 | 192.293.828,62 |