

Il Performance Management in ART: la Performance Organizzativa

(a cura del Nucleo di Valutazione)

1 Definizione di Performance Organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dall'Autorità nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse in modo razionale (efficienza) per implementare la propria funzione istituzionale, al fine ultimo di creare valore pubblico (efficacia), ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico della collettività di riferimento e degli stakeholder (impatto).

2 Ambiti di articolazione della performance organizzativa

Il concetto di Performance Organizzativa è già presente nell'attuale Sistema di Performance Management e il presente documento ne costituisce un ulteriore affinamento applicativo.

La Performance Organizzativa costituisce parte integrante e sostanziale del sistema di Performance Management, nonché elemento aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando per tutti i dipendenti (seppur con diverso peso) un comune elemento valutativo. Sono responsabili delle attività di monitoraggio, controllo e valutazione, per competenza, il Segretario Generale, i Dirigenti e il Nucleo di Valutazione.

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ai "risultati" caratteristici dell'Autorità, 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-Autorità, in termini di complessità multidimensionale. L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo ovvero ad un mantenimento dei livelli prestazionali generali in condizioni di criticità interne/esterne.

La multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo della gestione strategica di ART nelle sue diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "Regolatorio", di "Tutela dei Diritti, degli utenti e dei passeggeri" e di "Vigilanza, Controllo e Sanzione" nonché del loro relativo outcome, tenuto conto del quadro normativo nazionale ed europeo, nella prospettiva del consolidamento della legittimazione istituzionale e sociale di ART.

Coerentemente con le funzioni, i compiti e le attività attribuiti ad ART¹ la multidimensionalità si può, quindi, declinare potenzialmente in termini delle seguenti Dimensioni/Aree/Fattori:

- **Dimensione di performance nei confronti degli stakeholders**
 - Area di performance dell'accesso, relativa ad es. a:

¹ Come evincibili dalla Delibera n° 75/2017 e smi.

- Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno
- Area di performance della soddisfazione degli utenti dei servizi regolati, relativa ad es. a:
 - Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno e di "ascoltare" e riscontrare i feed back
- Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC

- **Dimensione di performance dei processi interni**
 - Area di performance dell'attività istruttoria per il Consiglio, relativa ad es. a:
 - Adeguatezza in termini di qualità e rapidità di elaborazione tecnico-giuridica dei documenti di preparazione a decisioni del Consiglio
 - Area di performance dell'organizzazione, relativa ad es. a:
 - Infrastruttura ICT
 - Adempimenti nei flussi informativi, interni ed esterni
 - Condivisione e collaborazione su documenti e flussi interni.

- **Dimensione di performance dell'attività e della sostenibilità**
 - Area di performance dell'efficienza, ad es. in termini di:
 - Produttività individuale
 - Assenteismo
 - Area di performance dell'attività tipica, ad es. in termini di:
 - Regolazione
 - Tutela dei Diritti, degli Utenti e dei Passeggeri
 - Vigilanza, Controllo e Sanzione
 - Know-how regolatorio
 - Condivisione del patrimonio intellettuale e professionale
 - Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Affidabilità delle previsioni di entrata
 - Rispetto dei tempi di pagamento
 - Parametri-Obiettivo condizioni di economicità
 - Area di performance della collaborazione interistituzionale ed internazionale, relativa ad es. a:
 - Presenza dell'Autorità nei contesti e fori nazionali ed internazionali rilevanti.

3 Ambiti di misurazione della performance organizzativa

La Performance Organizzativa si misura, in termini di "Score", relativamente ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (Key Performance Indicator) riconducibili alle diverse Aree di Performance. All'interno di tali Aree sarà cura di ART, infatti, individuare - di norma annualmente - per ciascun Fattore di Performance l'Indicatore di riferimento. La Performance organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle tre "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score

dimensionali, per il primo periodo di avvio del Sistema, sono i seguenti:

<i>DIMENSIONI</i>	<i>PESO</i>
i. Stakeholders	20
ii. Processi interni	30
iii. Attività e Sostenibilità	50

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni “fattore” di performance– deriveranno, in relazione al “tipo” di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni:

- i. Presenza della condizione individuata dall’Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell’anno di riferimento.
- ii. Superamento di un target pertinente, derivabile da norme, *best practice*, *bechmarking*, indirizzi, linee guida, standard.
- 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 il punteggio dell’Indicatore pari a 100 oppure zero.

Nel caso sub ii) al “superamento” di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero.

Nel caso sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, nel caso di sola inversione di tendenza lo Score sarà pari a 60, altrimenti zero.

L’assegnazione degli Score ad ogni Indicatore reso attivo nell’anno è svolta dal Nucleo di Valutazione sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e fornite a cura dell’Ufficio AGA, entro il mese di marzo di ogni anno.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a più Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura del Nucleo di Valutazione, relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente la disponibilità di più di un Indicatore attivo per un’Area (per la molteplicità dei Fattori di performance di Area) determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore attivo, quindi “misurato”. Di *default* sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area, che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati.

Al termine di tale processo sarà possibile disporre dello Score di Performance Organizzativa – **SPO**.

Particolarmente in fase di avvio del presente Sistema, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre dei dati relativi ai KPI di tutte e tre le Dimensioni. In tali casi, il peso associato alla/e Dimensione/i “non popolata/e” verrà re-distribuito alle Dimensioni “attive”.

ART renderà progressivamente disponibile la misurazione effettiva e consistente di almeno un Indicatore per ogni Area di Performance a seguito dei processi di implementazione della digitalizzazione e del Controllo di Gestione.

ALLEGATO TECNICO – PROPOSTA ASSOCIAZIONI KPI/FATTORI DI PERFORMANCE

Nel seguito a titolo di esempio non esaustivo sono elencati alcuni Indicatori (KPI) associabili ai diversi Fattori di Performance, con la necessaria precisazione che alla bisogna ART potrà individuare ulteriori Fattori/KPI per meglio monitorare, controllare e valutare la sua Performance Organizzativa:

- **Dimensione di performance nei confronti degli stakeholders**
 - Area di performance dell'accesso, relativa ad es. a:
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno (Indicatori: % processi digitalizzati; % interazioni attraverso il Portale per specifica tipologia)
 - Area di performance della soddisfazione degli utenti dei servizi regolati, relativa ad es. a:
 - Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno e di "ascoltare" e riscontrare i feed back (Indicatore: TBD)
 - Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC (Indicatore: TBD)

- **Dimensione di performance dei processi interni**
 - Area di performance dell'attività istruttoria per il Consiglio, relativa ad es. a:
 - Adeguatezza in termini di qualità e rapidità di elaborazione tecnico-giuridica dei documenti di preparazione a decisioni del Consiglio (Indicatore: Score di adeguatezza delle proposte per il Consiglio – elaborato da SG)
 - Area di performance dell'organizzazione, relativa ad es. a:
 - Infrastruttura ICT (Indicatore: TBD)
 - Adempimenti nei flussi informativi, interni ed esterni (Indicatore: TBD)
 - Condivisione e collaborazione su documenti e flussi interni (Indicatore: TBD).

- **Dimensione di performance dell'attività e della sostenibilità**
 - Area di performance dell'efficienza, ad es. in termini di:
 - Produttività individuale (Indicatore: TBD)
 - Assenteismo (Indicatore: fattispecie di tipologie di assenze ripetute)
 - Area di performance dell'attività tipica, ad es. in termini di:
 - Regolazione - ex comma 2 – (Indicatore: grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici)
 - Tutela dei Diritti, degli Utenti e dei Passeggeri (Indicatore: grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici)
 - Vigilanza, Controllo e Sanzione - ex commi 3 e 4 - (Indicatore: grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici)
 - Know-how regolatorio (Indicatore: TBD)
 - Condivisione del patrimonio intellettuale e professionale (indicatore: organizzazione e tenuta di seminari interni)

- Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Affidabilità delle previsioni di entrata (Indicatore: % Entrate accertate vs Entrate previste)
 - Rispetto termini nei pagamenti (Indicatore: Indice MEF)
 - Parametri-Obiettivo condizioni di economicità (Indicatore: incidenza Spese Generali su Entrate)
- Area di performance della collaborazione interistituzionale ed internazionale, relativa ad es. a:
 - Presenza dell’Autorità nei contesti e fori nazionali ed internazionali rilevanti (indicatore quali-quantitativo della presenza).