

Allegato alla deliberazione n. 5 del 13/01/2012



**Adeguamento dell’Agenzia alla L.R. 1/2011:
il Sistema di gestione della prestazione
e dei risultati nell’ARPA Lazio**

Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno

Indice

Premessa

Il sistema di gestione della prestazione e dei risultati

Riferimenti – codici abbreviazioni

1. Definizione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
2. Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse
3. Monitoraggio in corso d’esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
4. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
5. Utilizzo dei sistemi premianti
6. Rendicontazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo

Premessa

Questo documento costituisce una tappa dell'avvicinamento dell'ARPA Lazio al pieno adempimento alle prescrizioni della L.R. 16 Marzo 2011, n. 1 "Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche".

Esso si inserisce nel percorso avviato all'inizio del 2011 con l'analisi contenuta nel documento "Elementi per l'adeguamento dell'Agenzia al D.Lgs. 150/2009. Misurazione, valutazione e trasparenza della performance", la cui stesura ha preceduto l'adozione del "Documento di programmazione 2011. Verso il piano triennale della performance"¹ e che già indicava gli elementi di corrispondenza e le necessità di intervento per la piena rispondenza del sistema di programmazione e controllo dell'Agenzia al dettato del Decreto legislativo 150/2009, presupposto della legge regionale 1/2011, e al quale si rinvia per una loro analitica descrizione.

L'entrata in vigore della L.R. 1/2011 consente e richiede un passaggio ulteriore, che puntualizzi i contenuti di quell'analisi rispetto al dettato della legge stessa. Essa dispone, infatti, che il rispetto delle disposizioni al suo interno contenute è condizione necessaria per l'erogazione dei premi legati al merito, alla prestazione e ai risultati,² che le disposizioni della legge si applicano alla Regione e a tutti gli enti pubblici da essa dipendenti, ivi compresi gli enti del servizio sanitario regionale e prevalgono sulle eventuali disposizioni contrastanti contenute nelle leggi regionali che li disciplinano,³ che sia disciplinato il sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, in conformità a quanto disposto dall'articolo 7 del d.lgs. 150/2009,⁴ che sia istituito, entro il 31 dicembre 2011,⁵ un Organismo indipendente di valutazione (OIV), il quale riferisce direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo⁶ e costituita, all'interno dell'Amministrazione, una struttura tecnica permanente che presidi l'integrità del sistema e supporti l'OIV nella gestione del ciclo delle prestazioni e dei risultati fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.⁷

Successivamente all'entrata in vigore della legge, la Regione Lazio, con nota prot. n. 270445 del 20 giugno 2011 (prot. ARPA Lazio n. 52915 del 22 giugno 2011) ha invitato tutti gli Enti regionali, "in attesa della predisposizione delle linee guida applicative della normativa di cui in oggetto che saranno comunicate da parte del Servizio di valutazione e controllo strategico, internal auditing della Presidenza della Regione Lazio, a non voler intraprendere nessuna iniziativa al riguardo."

L'Agenzia, ha, di conseguenza, sospeso le attività di avvicinamento alle prescrizioni della legge regionale, astenendosi anche dalla nomina dell'OIV.

In considerazione, tuttavia, del fatto che, trascorse le scadenze definite dalla legge regionale, non sono state trasmesse le linee guida cui la nota citata faceva riferimento né sono pervenute altre indicazioni, si è ritenuto opportuno procedere all'adozione di un sistema provvisorio di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, che costituisca il necessario presupposto alla dovuta adozione "entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale (di) un documento programmatico triennale, denominato Piano della prestazione e dei risultati, che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione e dei risultati dell'amministrazione nonché gli obiettivi da assegnare al personale dirigenziale e i relativi indicatori".⁸

Tale sistema provvisorio non definisce, se non riportando il semplice dettato della L.R. 1/2011, l'organizzazione di dettaglio dell'OIV, né quella della struttura tecnica permanente, che tuttavia, sulla base delle funzioni ad essa

¹ Adottato con deliberazione n. 33 del 6 aprile 2011

² Art. 1 "Oggetto e principi generali", comma 3

³ Art. 2 "Ambito di applicazione"

⁴ Art. 7 "Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati"

⁵ Comma 1 dell'art. 22 "Primo insediamento degli organismi indipendenti di valutazione e delle strutture tecniche"

⁶ Art. 14 "Organismo indipendente di valutazione"

⁷ Art. 16 "Struttura tecnica permanente"

⁸ Art. 10 "Piano della prestazione e dei risultati e relazione sulla prestazione e sui risultati"

attribuite dall'atto organizzativo dell'Agenzia,⁹ viene individuata nell'Unità organizzazione e controlli interni nel contesto della DG0.DPS.

Il sistema stesso, dunque, dovrà essere rivisto, non solo perché incorpori attraverso i percorsi contrattualmente previsti (in particolare per quel che riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale) le modifiche e le integrazioni necessarie, cui nella descrizione stessa si fa riferimento, ma anche per adeguarlo alle indicazioni che proverranno dalle Linee guida regionali e dall'OIV, una volta costituito.

⁹ Deliberazione n. 8 del 24/01/2006 "Istituzione ed organizzazione delle strutture dell'Agenzia in attuazione del Regolamento approvato con deliberazione n. 21 del 3 febbraio 2005 – Definizione delle attribuzioni dei dirigenti"

Riferimenti

- ✓ L.R. 16 Marzo 2011, n. 1 *Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della giunta e del consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche*
- ✓ *Elementi per l'adeguamento dell'Agenzia al D.Lgs. 150/2009. Misurazione, valutazione e trasparenza della performance*, Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno
- ✓ Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*
- ✓ Contratto Collettivo Integrativo Aziendale della dirigenza (luglio 2009), allegato alla deliberazione n. 100 del 21.07.2009
- ✓ Contratto Collettivo Integrativo Aziendale del comparto (luglio 2009), allegato alla deliberazione n. 101 del 21.07.2009
- ✓ Deliberazione n. 8 del 24/01/2006 *Istituzione ed organizzazione delle strutture dell'Agenzia in attuazione del Regolamento approvato con deliberazione n. 21 del 3 febbraio 2005 – Definizione delle attribuzioni dei dirigenti*
- ✓ L.R. 6 Ottobre 1998, n. 45 *Istituzione dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Lazio*
- ✓ Regolamento dell'ARPA Lazio, approvato dalla Giunta Regionale del Lazio con deliberazione n. 418 del 25 marzo 2005
- ✓ Procedura Gestionale DG0.DPS.OC 010 *Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno*

Codici e abbreviazioni

DG0.DPS	Divisione pianificazione, sviluppo e controlli interni
DG0.DPS.OC	Unità organizzazione e controlli interni
DA0.DRU	Divisione risorse umane
O.I.V.	Organismo Indipendente di Valutazione
CdR	Centro di Responsabilità
CdD	Conferenza di Direzione
QPG	Quadro di Programmazione Generale

Il sistema di gestione della prestazione e dei risultati

L'art. 4 della LR 1/2011 dispone che "la Regione e gli enti pubblici da essa dipendenti, ivi compresi gli enti del servizio sanitario regionale, sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con le fasi della programmazione economico-finanziaria e del bilancio e in conformità a quanto previsto dall'articolo 4 del d.lgs. 150/2009, il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati."

Il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati, che il decreto identifica come "ciclo della performance", prevede la seguente articolazione in fasi:

- definizione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
- monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
- utilizzo dei sistemi premianti
- rendicontazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi

Una tale articolazione prefigura un sostanziale parallelismo tra il ciclo della prestazione e dei risultati disciplinato dalla legge regionale e il ciclo della programmazione e controllo che ha trovato, nel corso degli anni, una sua sostanziale e coerente applicazione all'interno dell'Agenzia mediante l'adozione di procedure e strumenti dedicati¹⁰ e l'evoluzione della contrattazione collettiva integrativa aziendale.¹¹

FASI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE E DEI RISULTATI
Pianificazione strategica	Definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
Programmazione operativa e budgeting	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
Misurazione e monitoraggio	Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
Valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti	Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
Rendicontazione interna ed esterna	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
	Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Nelle pagine che seguono verrà fornita, per ognuna delle fasi citate, una sintetica descrizione:

- delle modalità attuative del "processo" e delle eventuali procedure di conciliazione attivate,
- dei "soggetti" coinvolti e delle loro "responsabilità",
- degli "strumenti" in uso nel sistema,
- delle "criticità" o dei "percorsi di adeguamento" di cui tener conto per assicurare la progressiva evoluzione del ciclo nel senso descritto dal D. Lgs. 150/2009 e dalla successiva normativa regionale di recepimento.

La descrizione delle fasi del ciclo ha lo scopo di:

- consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ai soggetti e alle strutture coinvolte nel processo di misurazione e valutazione della performance, favorendone il coordinamento
- dotare l'amministrazione e l'istituendo OIV di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo stato di consolidamento del Sistema all'interno dell'Agenzia.

¹⁰ Cfr. Procedura Gestionale DG0.DPS.OC 010 "Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno"

¹¹ Cfr. Contratto collettivo integrativo aziendale della dirigenza allegato alla deliberazione n. 100 del 21.07.2009 e Contratto collettivo integrativo aziendale del comparto allegato alla deliberazione n. 101 del 21.07.2009

Proprio per evidenziare l'attuale livello di sviluppo del sistema, nel documento vengono identificati con il simbolo gli elementi del sistema già disponibili e operativi all'interno dell'Agenzia e con il simbolo gli elementi che, invece, devono essere ancora introdotti *ex novo* o, a loro volta, adeguati all'impianto previsto dalla legge regionale.

1. Definizione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori

1.a Il processo

L'ARPA Lazio, conformemente alle previsioni del proprio Regolamento,¹² ha individuato nel sistema di gestione per obiettivi per Centri di Responsabilità lo strumento attraverso il quale programmare annualmente le attività e misurare i risultati raggiunti.

Ai fini dell'attuazione del sistema, l'Agenzia procede preliminarmente all'individuazione dei Centri di Responsabilità cui associare il perseguimento degli obiettivi e la valutazione delle prestazioni e dei risultati, mediante l'adozione del **Piano dei Centri di Responsabilità** (→ strumenti) e il suo progressivo aggiornamento sulla base dell'assetto organizzativo adottato e degli incarichi conferiti.

In particolare, sono identificate come Centri di Responsabilità (di seguito CdR) le strutture organizzative della cui direzione sia stato incaricato un dirigente. A seconda del livello di responsabilità nel quale si collocano all'interno della struttura organizzativa dell'Agenzia, i CdR si suddividono in:

1. CdR di I livello
comprendono le Divisioni e gli Staff autonomi della direzione generale, del servizio tecnico e del servizio amministrativo della struttura centrale, le Direzioni di Sezione provinciale e i Servizi delle Sezioni provinciali, cui sia stato posto a capo un dirigente.
2. CdR di II livello
comprendono le Unità e gli Staff collocati all'interno delle Divisioni e dei Servizi della struttura centrale e delle sezioni provinciali e le Unità amministrative delle sezioni provinciali, cui sia stato posto a capo un dirigente.
Ogni CdR di II livello può afferire ad uno e ad un solo CdR di I livello.

Ad ogni CdR, sia di I che di II livello, è associata la definizione di una Scheda obiettivi annuale, sulla base della quale orientare la programmazione delle attività e valutare la performance organizzativa, sia a livello di CdR che di singolo operatore. Le performance organizzative dei CdR di I livello concorrono, quindi, alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, secondo le modalità descritte nel presente documento.

La legge istitutiva dispone che gli obiettivi strategici siano definiti dal direttore generale dell'Agenzia tenuto conto delle direttive generali della Giunta regionale,¹³ formulate sulla base delle proposte del **Comitato regionale di indirizzo e verifica** (→ soggetti), rilevate le eventuali proposte dei **Comitati provinciali di coordinamento** (→ soggetti). A tal fine si avvale del supporto della **Conferenza di direzione** (→ soggetti).

Alla definizione degli obiettivi concorrono altresì le proposte dei dirigenti delle strutture dell'Agenzia, raccolte ed elaborate con il supporto della **DG0.DPS**. (→ soggetti).

Il direttore generale, sulla base degli elementi informativi propri e dei documenti istruttori presentati dalla DG0.DPS, nonché degli obiettivi strategici pluriennali dell'Agenzia, individua le priorità generali d'azione e formula gli obiettivi annuali dell'Agenzia, affidando alla DG0.DPS la predisposizione dei relativi atti e strumenti di programmazione.

In particolare, con la predisposizione del **Quadro di programmazione generale** (→ strumenti), l'**Unità organizzazione e controlli interni** (→ soggetti) attribuisce ad ogni CdR gli obiettivi annuali da raggiungere, con il dettaglio delle attività specifiche da realizzare e dei relativi indicatori e target per la valutazione finale dei risultati, ottenendo così una Scheda obiettivi annuale per ciascun CdR di I livello.

In coerenza con le priorità individuate, la DG0.DPS elabora, inoltre, un **Piano dei pesi** (→ strumenti) relativo agli obiettivi annuali previsti, che individua per ciascun CdR di I livello una quota di rilevanza di ciascun obiettivo annuale rispetto al totale degli obiettivi ad esso assegnati (base 100%).

La DG0.DPS, entro il 15 dicembre, trasmette i documenti così predisposti ai diversi soggetti coinvolti – direttore generale, direttore tecnico e amministrativo, direttore di Sezione provinciale e dirigenti responsabili

¹² Art. 5 - principi e funzionamento. L'attività dell'Agenzia è realizzata per obiettivi, linee di azione e prodotti, da una o più strutture centrali e provinciali, in forma coordinata, sulla base di un documento di gestione aziendale che ridistribuisce coerentemente le risorse. L'attività dell'Agenzia viene svolta con criteri che garantiscono la perseguibilità degli obiettivi, la realizzabilità dei prodotti e l'omogeneità degli interventi che individuano univocamente le responsabilità secondo processi aziendali sottoposti alle procedure di qualità

¹³ L'art. 9 della L.R. 45/98 stabilisce che la Giunta Regionale, nell'esercizio delle proprie funzioni di vigilanza e controllo sull'ARPA, emana direttive per la gestione dell'ARPA al fine di garantirne la conformità agli indirizzi della programmazione regionale

di CdR di I livello – per consentire la fase di consultazione ai diversi livelli dell’Agenzia, secondo le modalità di volta in volta previste, richiedendone eventuali proposte di integrazione e di modifica entro il 30 dicembre.

I dirigenti responsabili di CdR di I livello, nell’ambito di tavoli di consultazione organizzati e coordinati dalle diverse direzioni dell’Agenzia, esaminano la programmazione nel suo complesso e con riferimento alla/e Scheda/e obiettivi di propria competenza, anche promuovendo il confronto interno ed esterno alla propria direzione (Sezione provinciale, Servizio tecnico, Servizio amministrativo, Direzione generale). In conclusione si formulano proposte di modifica ed integrazione agli Obiettivi annuali, in modo particolare rispetto al contenuto dell’obiettivo, alle modalità attuative, alle responsabilità organizzative, al peso dell’obiettivo, al target finale e ai criteri di monitoraggio/valutazione del risultato).

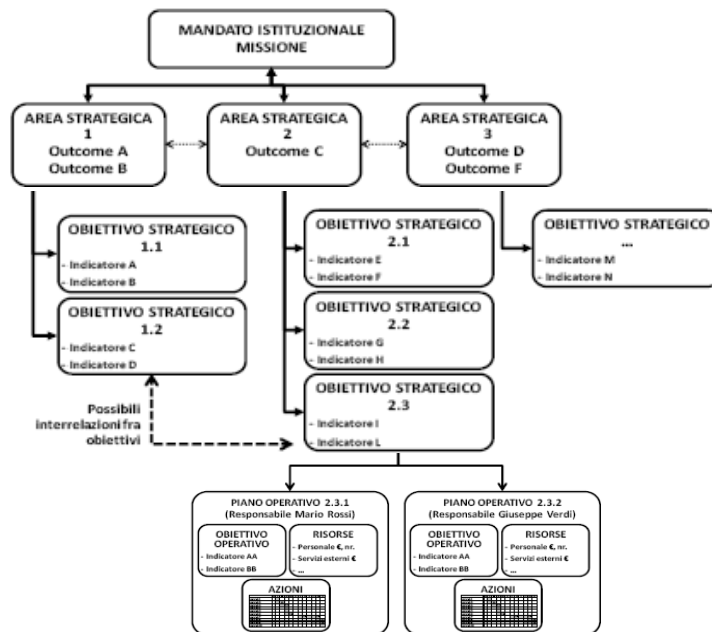
La DG0.DPS riceve le comunicazioni ed i documenti di programmazione revisionati dai diversi soggetti coinvolti nella fase di consultazione, esamina le proposte anche con il supporto delle direzioni competenti e/o delle strutture che hanno coordinato le consultazioni, giungendo ad una rielaborazione dei documenti stessi che viene sottoposta al direttore generale, come istruttoria per la Conferenza di Direzione.

Il direttore generale, tenuto conto delle indicazioni regionali, delle proposte pervenute, sentita la CdD estesa ai dirigenti responsabili di CdR di I livello, adotta annualmente, entro il 31 gennaio – e, comunque, non oltre entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale - un documento programmatico triennale, denominato **Piano della prestazione e dei risultati** (→ strumenti), che, coerentemente con “i contenuti e il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione e dei risultati dell’amministrazione nonché gli obiettivi da assegnare al personale dirigenziale e i relativi indicatori”.¹⁴

Al Piano è allegato il QPG che raccoglie in forma sinottica le Schede obiettivi dei CdR di I livello.

Nel Piano sono esplicitati gli obiettivi dell’Agenzia, ponendo in relazione, in una logica di sistema, il suo mandato istituzionale, le aree strategiche in cui esso si realizza, gli obiettivi strategici nonché gli obiettivi annuali (o operativi) in cui gli obiettivi strategici si articolano.

La mappa logica che sintetizza tali relazioni è rappresentata dal cd. *albero della performance*, rappresentato di seguito.



All’interno di ogni area strategica, dunque, per ciascun obiettivo, triennale e annuale, il Piano riporta:

- le strutture coinvolte nel suo perseguimento,
- l’indicatore prescelto per la misurazione della performance organizzativa annuale,
- il target, ovvero il valore atteso della performance,
- l’eventuale previsione di una scadenza prevista per il suo raggiungimento,
- il peso degli obiettivi rispetto al quadro complessivo della programmazione.

¹⁴ Art. 10 comma 1 lettera b) della L.R. 1/2011

	struttura/e coinvolta/e	indicatore	target	t	peso
area strategica n					
■ obiettivo triennale n.a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
□ obiettivo annuale n.a.1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Nelle figure sottostanti si riporta la struttura dell'albero della performance dell'ARPA Lazio:¹⁵ in particolare si evidenzia la disarticolazione del mandato dell'Agenzia in funzioni e aree strategiche (1) e di queste in linee di attività (2), dimensioni su cui si sviluppa la performance organizzativa dell'Agenzia e rispetto alle quali vengono impostate le attività di programmazione, misurazione e valutazione.

[1]



[2]



¹⁵ Messo a punto e concordato all'interno del Gruppo di lavoro - composto dalla Agenzie di protezione ambientale di Lazio, Liguria, Piemonte, Puglia, Sicilia e Umbria - dedicato all'approfondimento dei contenuti del decreto e alla sua applicazione nel campo delle agenzie ambientali, anche nell'ottica di avviare un'attività di benchmarking tra le agenzie che compongono il cd. sistema delle agenzie

Adottato il Piano delle prestazioni e dei risultati, la DG0.DPS trasmette le **schede obiettivi** (→ strumenti) ai CdR di I livello.

Entro 15 giorni dall'adozione del Piano, il dirigente responsabile di CdR di I livello, con l'ausilio della **Scheda assegnazione obiettivi CdR II livello** (→ strumenti), provvede ad assegnare gli obiettivi ai CdR di II livello afferenti alla propria struttura, ricalcolandone il peso coerentemente con le competenze della struttura stessa e con il quadro di programmazione complessivo dell'Agenzia. La Scheda obiettivi CdR di II livello, datata e firmata dai due responsabili, viene trasmessa alla DG0.DPS (→ soggetti).

Una volta completata l'assegnazione degli obiettivi alle strutture attive all'interno dell'organizzazione, entro i 15 giorni successivi, i responsabili dei CdR procedono all'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale afferente alla struttura – dirigenti titolari di incarico professionale, titolari di posizioni organizzative, personale del comparto - mediante la compilazione della **Scheda assegnazione obiettivi al personale** (→ strumenti). Le Schede firmate per presa visione dal personale coinvolto vengono trasmesse alla DG0.DPS.

1.a.1 Definizione degli indicatori

La struttura dell'albero della performance, e la sua articolazione in livelli di programmazione, triennale e annuale, fa perno su un insieme di indicatori su cui sono basate le attività di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati.¹⁶

Nell'ambito della misurazione della prestazione dell'Agenzia e delle sue strutture, ad indicatori di *outcome* associati agli obiettivi strategici, si affiancano indicatori di risultato, output, processo e input che possono essere associati tanto agli obiettivi strategici quanto agli obiettivi annuali in cui essi si articolano.

Il legame tra obiettivi e indicatori rappresentati nel Piano delle prestazioni e dei risultati è formalizzato nell'allegato tecnico in cui viene definita la relazione obiettivi/indicatori per l'intero ciclo.

L'allegato rappresenta un'estrazione degli indicatori gestiti mediante l'**Anagrafe degli indicatori** (→ strumenti), curata dalla DG0.DPS con il supporto della Struttura tecnica permanente, nella quale sono riportate le principali caratteristiche degli indicatori utilizzati nel piano (descrizione, formula, natura dei dati, responsabilità del relativo popolamento, ...).

¹⁶ L'art. 8 della LR 1/2011 individua tra gli ambiti di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi "l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, sulla promozione delle pari opportunità, 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 e del livello previsto di utilizzo delle risorse"

1.b Soggetti e responsabilità

in corsivo: dettato della L.R. 1/2011 (nelle more dell'adeguamento dell'Agenzia secondo le modalità previste dalla normativa)

1.b.1 Comitato regionale di indirizzo e verifica

Istituito dalla L.R.45/98 con la finalità di consentire la partecipazione degli enti locali all'azione di indirizzo e verifica da parte del sistema regionale di protezione ambientale, il Comitato formula proposte alla Giunta Regionale in merito alla direttive generali per la formulazione dei programmi di intervento dell'ARPA nel rispetto della programmazione regionale.

1.b.2 Comitato provinciale di coordinamento

Istituito dalla L.R. 45/98 per garantire la realizzazione degli obiettivi contenuti nell'accordo di programma e al fine di assicurare il coordinamento tecnico delle attività delle sezioni provinciali con gli enti locali, i dipartimenti di prevenzione delle aziende USL e con le sezioni provinciali dell'Istituto zooprofilattico sperimentale per il Lazio e la Toscana, ha il compito di formulare proposte al direttore generale per la definizione del programma di intervento annuale per la parte relativa alle sezioni provinciali.

1.b.3 Conferenza di direzione

Prevista dall'articolo 11 del Regolamento dell'Agenzia, la Conferenza supporta il direttore generale nell'espletamento delle sue funzioni, con particolare riferimento all'individuazione degli obiettivi strategici, alla definizione delle relative linee di azione e alla verifica del loro perseguimento, nonché all'elaborazione degli atti di programmazione e organizzazione a valenza generale; nella individuazione dei criteri attuativi delle linee strategiche di attività e degli atti programmatici e organizzativi a valenza generale, con particolare riferimento al coordinamento e all'integrazione a livello regionale delle attività della direzione centrale e delle sezioni provinciali.

Sono membri di diritto della Conferenza il direttore generale, che la convoca e la presiede, i vicedirettori generali, il direttore tecnico ed il direttore amministrativo.

Il direttore generale può richiedere anche la partecipazione dei direttori delle sedi provinciali. Alle riunioni della CdD possono altresì partecipare i responsabili delle aree e delle strutture in staff della direzione centrale o altri dirigenti dell'Agenzia a richiesta del direttore generale.

1.b.4 Divisione pianificazione sviluppo e controllo interno

La DG0.DPS supporta il direttore generale nelle sue funzioni di pianificazione, programmazione, sviluppo e verifica delle attività dell'Agenzia, occupandosi in particolare di:

- supportare il direttore generale nella formulazione delle politiche e dei piani di sviluppo e marketing dell'Agenzia e predisporre gli atti di programmazione dell'Agenzia stessa, nonché i piani e programmi di lavoro annuali e pluriennali
- supportare il direttore generale nella valutazione e controllo strategico concernente l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi e predisporre la relazione annuale da trasmettere alla Regione unitamente al bilancio.

1.b.5 Unità organizzazione e controlli interni [Struttura tecnica permanente]

Come articolazione della Divisione pianificazione sviluppo e controllo interno, l'Unità:

- fornisce il supporto metodologico ed operativo al direttore generale per la formulazione di politiche e piani di sviluppo dell'Agenzia;
- cura, sulla base degli indirizzi formulati dal direttore generale, la predisposizione dei documenti di programmazione annuale e pluriennale ed elabora il sistema di programmazione e gestione per obiettivi, definendo le relative procedure e metodologie con specifico riferimento ai programmi annuali, agli obiettivi, agli indicatori di attività, di processo e di risultato riferiti alle strutture in cui si articola l'Agenzia;
- cura la redazione della relazione annuale sulle attività svolte dall'Agenzia da trasmettere alla Regione.

[Nello svolgimento della funzione di struttura tecnica permanente del sistema] presidia l'integrità del sistema e supporta l'OIV nella gestione del ciclo delle prestazioni e dei risultati fornendo dati, informazioni e analisi

specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.¹⁷

1.b.6 OIV

Sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità.¹⁸

¹⁷ Art. 16, comma 1, lettera a) della L.R. 1/2011

¹⁸ Art. 15 comma 1 della L.R. 1/2011

1.c Strumenti

1.c.1 Piano dei Centri di Responsabilità

Il documento riporta per ciascuna struttura organizzativa dell’Agenzia, contrassegnata dal relativo codice identificativo, l’indicazione del dirigente responsabile, la scadenza dell’incarico nonché i riferimenti dell’atto di conferimento, come riportato nella tabella che segue:

Codice struttura	Denominazione struttura	Dirigente responsabile	scadenza incarico	riferimenti incarico
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Il Piano dei CdR è aggiornato:

- entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque in concomitanza con l’adozione del Piano delle prestazioni e dei risultati, sulla base di una ricognizione degli incarichi conferiti effettuata dalla DAO.DRU su richiesta della DGO.DPS
- successivamente, per ogni conferimento di incarico di struttura.

1.c.3 Piano dei pesi

Il Piano dei pesi rappresenta lo strumento attraverso il quale la DGO.DPS, nel recepire gli orientamenti strategici provenienti dai documenti di programmazione, perviene ad attribuire un peso agli obiettivi annuali dei CdR di I livello partendo da una valutazione preliminare dell’impatto degli obiettivi triennali – e delle aree strategiche in cui questi si raggruppano – sui contributi attesi dalle strutture sulla base delle rispettive competenze e dei ruoli loro affidati dalla programmazione.

	CdR 1	CdR 2	CdR 3
Area strategica 1			
■ obiettivo triennale 1.a	50	50	50
obiettivo annuale 1.a.1	40	40	20
obiettivo annuale 1.a.2	10	10	30
Area strategica 2			
■ obiettivo triennale 2.a	20	20	10
obiettivo annuale 2.a.1	20	20	10
Area strategica n			
■ obiettivo triennale n.a	n	n	n
obiettivo annuale N.a.1	xx	xx	Xx
Somma pesi annuale	100	100	100

1.c.2 Quadro di programmazione generale (QPG)

Il QPG è lo strumento attraverso il quale viene definito, in forma sinottica, il contributo dei CdR alla programmazione triennale e annuale dell’ente, attraverso il collegamento degli obiettivi con le strutture individuate nel Piano dei CdR e con l’indicazione:

- per gli obiettivi strategici triennali, dei CdR coinvolti e del peso degli obiettivi rispetto al quadro complessivo della programmazione strategica,
- per gli obiettivi annuali, dei CdR coinvolti, degli indicatori e dei relativi target, delle eventuali scadenze e del peso degli obiettivi rispetto al quadro complessivo della programmazione annuale.

	CdR coinvolto	indicatore	target	t	peso
1. CONTROLLI					
■ obiettivo triennale 1.a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE					
■ obiettivo triennale 3.a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.c.3 Piano della prestazione e dei risultati

Il documento è articolato in 8 sezioni di cui si riportano di seguito i contenuti in forma sintetica:

- *Presentazione del Piano*

riporta in maniera sintetica e chiara i punti salienti del Piano, in particolare le strategie che si intende perseguire per il successivo triennio e i risultati attesi, la filosofia di fondo dell’Agenzia (le aree di attività, le ragioni fondamentali dell’attività in termini di finalità, ambizioni e aspettative, e la filosofia organizzativa ovvero il modo di essere e di funzionare dell’Agenzia in alcuni profili gestionali e organizzativi) e del Piano (come è stato redatto/impostato, qual è stato il grado di partecipazione; quali finalità si pone), la garanzia dell’effettivo rispetto dei principi di veridicità e di partecipazione.

- *Executive summary*

- *Identità*

contiene informazioni su: l’amministrazione in cifre (p.es. le risorse finanziarie complessivamente assegnate, il numero di dipendenti, il numero di strutture territoriali), il mandato istituzionale e la missione (il perimetro nel quale l’Agenzia opera sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali, in particolare offrendo informazioni sull’inquadramento e ruolo istituzionale dell’Agenzia, i prodotti e i servizi erogati nell’ambito delle aree di competenza e il portafoglio di attività svolte), il territorio (utenti serviti ed altre informazioni sullo stato dell’ambiente e sulle pressioni ambientali che insistono sul territorio regionale); l’albero della performance

- *Analisi del contesto*

fornisce un quadro conoscitivo direttamente dipendente dalle strategie perseguite dall’Agenzia. Il campo di indagine di questa sezione è limitato alle sole condizioni, fenomeni e stakeholders che influenzano significativamente le sue strategie. In particolare vengono presentate le analisi di contesto interno ed esterno e ne viene fornita una sintesi ai fini della programmazione dell’Agenzia

- *Obiettivi strategici*

presenta gli obiettivi strategici e quindi, nei fatti, promuove una cultura agenziale orientata alla strategia. All’interno della logica dell’albero della performance, le aree strategiche sono declinate in uno o più (comunque in numero limitato) obiettivi strategici per i quali l’Agenzia è responsabile. Per ogni obiettivo strategico si devono specificare, in maniera sintetica e indicativa, le risorse complessivamente destinate al raggiungimento dell’obiettivo

- *Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi*

presenta gli obiettivi operativi, traduce la strategia in azione. Ad ogni obiettivo strategico devono corrispondere uno o più obiettivi operativi, a cui si associano uno o più indicatori e relativi target

- *Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della prestazione e dei risultati*

si descrive il processo seguito per la realizzazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati

- *Allegati*

Scheda n. 1 - Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT) - Scheda n. 2 - Analisi quali-quantitativa delle risorse umane - Scheda n. 3 - Obiettivi/indicatori

1.c.4 Scheda obiettivi CdR

La Scheda obiettivi riporta, per CdR, l’insieme degli obiettivi annuali assegnati ai CdR, ripartiti per aree strategiche e obiettivi strategici triennali. Per ciascun obiettivo la Scheda riporta i corrispondenti indicatori e i target da raggiungere, le relative scadenze, ove pertinente, e il peso.

	indicatore	target	t	peso
1. CONTROLLI				
■ obiettivo triennale 1.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE				
■ obiettivo triennale 3.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

obiettivo Descrizione dell’obiettivo assegnato. Per la dimensione strategica complessiva dell’Agenzia e l’articolazione degli obiettivi, il responsabile del CdR fa riferimento al Piano

- indicatore** Denominazione dell'indicatore utilizzato per l'attività di misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo. Per le caratteristiche dell'indicatore il responsabile del CdR fa riferimento all'Anagrafe degli indicatori (vedi 1.c.6) aggiornata e adottata contestualmente alla definizione degli obiettivi.
Per ogni obiettivo è ammesso un numero massimo predefinito di indicatori. Nel caso siano presenti più indicatori di valutazione, occorre specificare in quale percentuale ciascuno di essi concorra alla misurazione della performance sull'obiettivo (somma dei pesi uguale a 100)
- target** Indica il valore atteso a fine anno o alla scadenza indicata nella colonna **t**
- t** Scadenza dell'attività di misurazione ovvero della presentazione di output. In particolare, nel caso in cui l'indicatore e il target facciano riferimento alla produzione di output specifici (atti, progetti, piani ecc.) la data riportata sulla Scheda deve intendersi come data di scadenza di predisposizione/adozione dell'output, secondo le eventuali caratteristiche e proprietà riportate espresse nel campo.
Il campo può altresì contenere
a) un riferimento alla periodicità che deve essere assicurata alla produzione di un output specifico e/o la data a partire dalla quale decorre tale periodicità (es. "trimestralmente, a partire da...")
b) un tempo massimo a partire da un evento ("es. acquisizione della strumentazione di laboratorio") entro il quale l'output va presentato
c) il rinvio al target tutte le volte in cui la scadenza costituisce una proprietà specifica del tipo di indicatore o di target associato.
In tutti gli altri casi la data riportata nel campo va intesa come data di verifica del livello di raggiungimento del target da parte del CdR. Entro tale data il dirigente responsabile del CdR dovrà fornire, qualora sia previsto nella Scheda, gli elementi utili alla rendicontazione delle attività e, in ogni caso, segnalare gli eventuali problemi che possono incidere sulla misurazione della performance del CdR
- peso** Esprime il peso percentuale assegnato all'obiettivo annuale (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi per CdR è uguale a 100). Viene determinato dalla DG0.DPS sulla base degli obiettivi e dei criteri condivisi in seno alla CdD, riconducibili in sintesi ai principi di *pertinenza* degli obiettivi rispetto alle competenze della struttura, *omogeneità* tra le strutture affini in termini di competenze/funzioni all'interno dello stesso obiettivo e *rilevanza* degli obiettivi rispetto alla programmazione complessiva dell'Agenzia. Per l'attribuzione dei pesi agli obiettivi delle singole strutture la DG0.DPS si avvale del Piano dei pesi.

1.c.5 Scheda assegnazione obiettivi CdR II livello

Dalla Scheda obiettivi CdR di I livello discende la **Scheda assegnazione obiettivi CdR II livello** nella quale il dirigente sovraordinato segnala gli obiettivi da assegnare alla struttura di II livello (nella figura sottostante, ☑) ricalcolandone il peso alla luce delle competenze della struttura stessa e/o di una valutazione più generale di carattere strategico/programmatorio riferita alla struttura da lui presieduta.

	indicatore	target	t	peso CdR I liv.	↓ peso riformulato
1. CONTROLLI					
■ obiettivo triennale 1.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
☑ obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE					
■ obiettivo triennale 3.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
☑ obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.c.6 Scheda assegnazione obiettivi al personale

L'assegnazione degli obiettivi annuali al personale si perfeziona con l'inserimento dei nomi dei dipendenti nello spazio individuato dalla freccia nella tabella sottostante (nella figura sottostante, ☑). A riscontro dell'avvenuta assegnazione il personale sottoscrive la scheda di sua pertinenza.

	indicatore	target	t	peso	↓ personale
1. CONTROLLI					
■ obiettivo triennale 1.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-
☑ obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE					
■ obiettivo triennale 3.a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
☑ obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

1.c.7 Anagrafe degli indicatori

A partire dal 2011, per gli indicatori adottati e utilizzati nel ciclo della performance, sono state elaborate schede anagrafiche in forma sperimentale, con l'intento di testarne in corso d'opera la migliore formulazione in termini di significatività interna e di comprensibilità esterna delle informazioni ivi contenute.

Ciascun indicatore, quindi, viene rappresentato con una scheda contenente informazioni che nel loro complesso identificano in modo univoco e multidimensionale l'indicatore, illustrandone la finalità, l'oggetto misurato (contenuto tecnico dell'attività osservata ed unità di misura), le fonti informative, le modalità e la periodicità di popolamento, le strutture responsabili, l'impiego rispetto al ciclo della performance (obiettivi di riferimento e valutazione dei risultati), la qualità dell'indicatore. L'insieme delle schede costituisce l'Anagrafe degli indicatori.

Scheda anagrafica dell'indicatore

caratteristiche generali dell'indicatore	Codice	Codice identificativo dell'indicatore utile per un riferimento univoco ed immediato
	Indicatore	Denominazione dell'indicatore
	Descrizione	Descrizione sintetica dell'indicatore e delle sue componenti (nel caso di indicatori complessi); spiega l'aspetto oggetto di misura e la modalità di conteggio, onde evitare possibili diverse interpretazioni
	Impiego	Classificazione degli indicatori secondo l'uso odierno ai fini del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa; distingue l'impiego "operativo" (uso effettivo minimo di almeno un anno con dati raccolti, verificati e disponibili), "sperimentale" (uso effettivo in corso con dati da raccogliere o verificare) e "sospeso" (uso effettivo rinviato o da rivalutare per diverse cause)
	Misura	Tipologia di indicatore derivante dall'oggetto e dall'unità di misura individuati (cfr. di seguito sotto "Misura")
	Ambito	Tipologia di indicatore derivante dall'ambito di rilevazione cui è destinato (cfr. di seguito sotto "Ambito")
	Produzione del dato	Modalità di popolamento dell'indicatore (o delle sue componenti, in caso di indicatore complesso) rispetto al grado di standardizzazione e/o sistematizzazione di attività/processi ordinari eseguiti dalle strutture competenti (cfr. di seguito sotto "Produzione del dato")
	Fonte del dato	Riferimenti ad archivi cartacei o informatici, applicativi e database interni ove risiedano e possano essere estrapolati i dati utili al popolamento dell'indicatore (cfr. di seguito sotto "Fonte del dato")
	Frequenza	Periodicità ordinaria nel corso dell'anno (annuale, semestrale, trimestrale, mensile) stabilita per la rilevazione dei dati e per il popolamento del corrispondente indicatore; esclude richieste di natura particolare od occasionale. Con l'opzione <i>una tantum</i> si segnalano gli indicatori individuati per necessità specifiche connesse alla Programmazione annuale (dovute ad attività esclusive oppure

		utili trasversalmente su diversi ambiti di attività) e di utilizzo futuro non prevedibile.
	Struttura fornitrice	Struttura organizzativa incaricata di raccogliere i dati di base utili al popolamento dell'indicatore (può trattarsi della struttura produttrice del dato per competenza diretta sul processo interessato, oppure di una struttura avente funzioni e strumenti di supporto, coordinamento o supervisione del processo e dunque con disponibilità del dato)
	Struttura certificatrice	Struttura organizzativa responsabile dell'elaborazione dei dati di base raccolti utili al popolamento dell'indicatore
indicatore – programmazione	Obiettivo (codice)	Codice dell'obiettivo annuale che viene misurato con l'indicatore (per la denominazione dell'obiettivo si rimanda al Piano)
	Obiettivo (linea di attività)	Linea di attività o attività specifica, di natura tecnica o amministrativa, che rappresenta l'aspetto dell'obiettivo annuale misurato con l'indicatore
	Obiettivo (descrizione indicatore)	Descrizione sintetica della modalità di utilizzo dell'indicatore o di più indicatori (richiamati con codice), ai fini della valutazione della performance relativa all'obiettivo per l'anno di riferimento (si rimanda ai documenti di programmazione)
	Obiettivo (calcolo della performance)	Formula matematica stabilita per il calcolo numerico esatto della <i>performance</i> ottenuta relativamente all'obiettivo in esame per l'anno di riferimento (si rimanda ai documenti di programmazione), utilizzando i valori di uno o più indicatori (richiamati con codice)
qualità dell'indicatore	Qualità dell'indicatore	Livello qualitativo dell'indicatore nel suo complesso, ottenuto valutando congiuntamente e in forma qualitativa le caratteristiche di informatizzazione, disponibilità e storicità mostrate dallo stesso (cfr. di seguito "Qualità dell'indicatore")
	Informatizzazione	Giudizio qualitativo sul grado di alimentazione dell'indicatore e/o di sue componenti (nel caso di indicatore complesso) mediante il sistema informativo dell'Agenzia (applicativi informatici in uso su attività tecniche o funzioni di servizio, archivi, database e catasti specifici)
	Disponibilità	Giudizio qualitativo sulla capacità di popolare l'indicatore con cadenza infra-annuale, fornendo dati di <i>stock</i> (valori/volumi ad un dato istante) rispetto ad un'attività o processo utili ai fini analitici, ispettivi o decisionali
	Storicità	Giudizio qualitativo sulla disponibilità effettiva di serie storiche dei valori dell'indicatore, sufficientemente affidabili e comparabili (p.e. almeno 2 o 3 annualità) per lo sviluppo di analisi sugli andamenti gestionali

Al fine di meglio comprendere il sistema di misurazione della *performance* messo a punto sinora dall'Agenzia, con particolare riferimento alla caratterizzazione, all'utilizzo ed alla valutazione degli indicatori, appare opportuno fornire di seguito un approfondimento per alcune voci sopra elencate.

Misura

In relazione all'aspetto del ciclo della *performance* o dell'andamento gestionale dell'Agenzia in esame, l'indicatore si caratterizza rispetto all'oggetto che deve misurare e, di conseguenza, all'unità di misura. Tali due elementi sono di seguito elencati e tipizzati per una più immediata comprensione:

Oggetto di misura	Unità di misura	Misura (tipo)	Codice misura
Volume di attività tecniche	quantità numeriche	Numerico	N
Valore economico di attività	quantità monetarie	Economico	E
Puntualità di attività (o documenti)	tempo (giorni, settimane)	Temporale	T
Puntualità e qualità delle attività (o documenti)	tempo (giorni, settimane) e % completezza (cfr. standard definiti nell'obiettivo)	Temporale / Qualitativo	TQ

Copertura informativa rispetto ad un insieme di attività / tematismi	% completezza informazioni (cfr. standard definiti nell'obiettivo)	Informativo	I
Completamento di attività rispetto ad un piano definito (elenco attività)	% completezza attività (cfr. elenco definito)	Numerico / Qualitativo	NQ

Ambito

Gli indicatori sono raggruppati in tipologie in relazione agli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa che essi sono deputati a fotografare:

Ambiti di rilevazione	Ambito (tipo indicatore)
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Indicatori di <i>outcome</i>
Attuazione di piani e programmi, ovvero 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	Indicatori di processo
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di risultato
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di processo
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	Indicatori di processo
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di <i>input</i>
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di <i>output</i>
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di processo

Si precisa che la tabella contiene tutti gli ambiti individuati dal decreto mentre la L.R. 1/2011 fa menzione dei soli ambiti evidenziati in grigio.

Produzione del dato

Gli indicatori vengono popolati con modalità diverse in relazione al grado di standardizzazione e/o sistematizzazione dei processi interni che producono i dati necessari al loro popolamento (tanto in ambito tecnico-analitico quanto amministrativo). Poiché tale fattore determina differenti livelli di qualità del dato/indicatore (intesa come ripetibilità, omogeneità, accessibilità), è utile distinguere gli indicatori derivanti da una produzione dei dati:

- *informatizzata*
l'indicatore (o le sue componenti, in caso di indicatore complesso) è popolato (in via diretta o indiretta) dal flusso dei dati prodotto con l'impiego dei sistemi informativi nelle attività/processi ordinari di competenza delle strutture¹⁹ (area tecnica o amministrativa);
- *non informatizzata*
l'indicatore (o le sue componenti, in caso di indicatore complesso) non è popolato dal flusso dei dati derivante dall'informatizzazione delle attività ordinarie svolte dalle strutture competenti, ma attraverso una raccolta dati non sistematica, né standardizzata ed omogenea (in genere con applicativi

¹⁹ Per esempio i dati generati dal sw per i laboratori, dal sw per la fatturazione e dal protocollo informatizzato.

indipendenti o non ancora maturi,²⁰ con archivi documentali e informativi disponibili esclusivamente presso le strutture).




Fonte del dato

Indica il luogo nel quale il dato relativo all'indicatore (o alle sue componenti, in caso di indicatore complesso) è registrato, conservato e direttamente reperibile a livello centralizzato, accedendo agli applicativi informatici in uso (comune e regolamentato) presso le strutture dell'Agenzia. In alternativa la fonte è indicata come "autonoma" e il popolamento dell'indicatore richiede necessariamente una elaborazione specifica da parte della struttura competente per l'attività/processo in esame (cioè produttrice del dato), a partire da una fonte del dato grezzo eventualmente indicata in parentesi (se nota). Si riporta di seguito un primo elenco (non esaustivo) delle fonti individuate dagli applicativi informatici in uso nelle strutture dell'Agenzia, in relazione alle specifiche competenze.

Protocollo	Co.Di. (Controllo Direzionale)	sw Gestione del personale
sw Laboratori ²¹	sw Fatturazione	OLIAMM
sw Sicurezza	Database AIA ²²	Database Suolo e Bonifiche
sw Sistema CEM	Sito web	Database Rifiuti ²³

Qualità dell'indicatore

Si ottiene formulando giudizi mediante punteggi in scala numerica (0, 1, 2) attribuiti alle principali caratteristiche qualitative richieste all'indicatore (informatizzazione, disponibilità e storicità), successivamente sommati per ottenere una valutazione di sintesi della qualità dell'indicatore come segue:

Simbolo	Valutazione	Modalità di valutazione
	Buona	Punteggio totale pari a 6, 5, 4 (con nessun punteggio 0)
	Sufficiente	Punteggio totale pari a 4, 3 o 2 (con unico punteggio 0)
	Scadente	Punteggio totale pari a 0, 1 o 2 (con doppio punteggio 0)

²⁰ Per esempio alcune sezioni dei sw "Controllo Direzionale" (Co.Di.) e "Sistema CEM", nonché i database "Gestione delle Autorizzazioni Integrate Ambientali", "Impianti di gestione e trattamento dei rifiuti" e "Suoli e bonifiche".

²¹ Denominato "Gestione attività analitiche e non analitiche di Sezione provinciale".

²² Denominato "Gestione delle Autorizzazioni Integrate Ambientali".

²³ Denominato "Impianti di gestione e trattamento dei rifiuti".

1.d Criticità

1.d.1 Definizione degli obiettivi

Ai sensi della propria legge istitutiva, l'Agencia è ente strumentale della Regione Lazio, istituito per concorrere a perseguire "finalità di sviluppo e potenziamento della tutela ambientale attraverso la definizione e la realizzazione di un sistema regionale permanente di protezione e di informazione ambientale basato su controlli oggettivi, attuabili e comparabili dal punto di vista scientifico" attraverso il "coordinamento delle attività dell'ARPA con quelle degli enti locali, delle aziende unità sanitarie locali, ... e con quelle dell'Istituto zooprofilattico sperimentale delle Regioni Lazio e Toscana".

In altri termini, l'ARPA svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico scientifica e altre attività utili alla Regione, alle Province, ai Comuni singoli e associati, nonché alle Aziende sanitarie per lo svolgimento dei compiti loro attribuiti dalla legge nel campo della prevenzione e tutela ambientale.

Siffatta multi-referenzialità dell'Agencia implicherebbe il coinvolgimento di diversi soggetti pubblici, parimenti competenti a rapportarsi con essa in sede di orientamento e definizione delle strategie e a concorrere così all'attività di indirizzo e di successiva verifica delle funzioni da essa svolte. Tra questi occorre riconoscere un ruolo primario alla Regione che - anche in qualità di unico finanziatore certo dell'Agencia - rappresenta un fondamentale e prioritario portatore di interesse.

Al riguardo va rimarcata l'assenza nel tempo di specifiche assegnazioni di obiettivi da parte della Giunta regionale cui l'Agencia ha sopperito facendo riferimento alle eventuali indicazioni contenute nel Documento di programmazione economica e finanziaria regionale (limitatamente alle parti che investono le sue competenze istituzionali).

L'impianto istituzionale sotteso alla programmazione dell'Agencia ha evidenziato nel corso degli anni alcune lacune di cui occorre tener conto nel delineare caratteristiche e limiti della fase di avvio del Ciclo di gestione della performance.

In particolare è mancato negli anni il supporto degli organismi di indirizzo e di coordinamento, il Comitato regionale di indirizzo e verifica in primo luogo, il quale, come accennato, dovrebbe presentare proposte alla Giunta regionale in merito alle direttive generali per la formulazione dei programmi annuali e pluriennali di intervento dell'ARPA, e i citati Comitati provinciali di coordinamento, aventi il compito di formulare al direttore generale proposte per la definizione del programma di intervento annuale per la parte relativa alle sezioni provinciali, esaminando periodicamente lo stato di attuazione delle attività programmate ed esprimendo valutazioni e proposte.

D'altro canto, l'attività di proposta e valutazione dei Comitati provinciali avrebbe dovuto esercitarsi, tra l'altro, in relazione ad un accordo di programma promosso dalla Regione con i soggetti interessati e volto a definire le attività tecniche di supporto che l'Agencia è chiamata a svolgere per la Regione medesima, gli enti locali e le aziende USL, individuando livelli qualitativi e quantitativi, tempi e costi delle prestazioni erogate dall'ARPA, ma tale accordo di programma non è mai stato formulato.

Detto accordo avrebbe dovuto, peraltro, costituire il quadro di riferimento, avente valenza programmatoria, rispetto al quale la Regione, gli enti locali e le aziende USL potevano stipulare apposite convenzioni con l'ARPA per prestazioni aggiuntive rispetto a quelle stabilite nell'accordo medesimo inerenti alle proprie funzioni istituzionali, anche circoscritte per ambiti territoriali, funzionali e temporali.²⁴

1.d.2 Definizione degli indicatori

Sul fronte degli indicatori, va detto che la natura dell'Agencia di ente strumentale della Regione Lazio, nonché avente funzioni di supporto rispetto a un panorama ricco e variegato di altri soggetti istituzionali, rende molto difficile, se non impossibile, la definizione e, di conseguenza, la misurazione e la valutazione di *out come*.²⁵ L'azione dell'ARPA è, infatti, semmai inquadrabile come concorrente al raggiungimento di *outcome* definiti dagli enti di riferimento (la Regione sostanzialmente, con l'apporto, definito dalla legge istitutiva, degli altri soggetti istituzionali interessati sul territorio) ai quali compete la definizione delle politiche/bisogni della collettività e del ruolo dei diversi soggetti

²⁴ Negli anni le convenzioni, che pure hanno avuto un rilievo quantitativo e qualitativo importante, non hanno trovato attuazione ad integrazione di uno scenario di servizi predefinito e chiaro, ma sono state stipulate sulla base di proposte e necessità puntuali dei diversi enti, talora sollecitati dalla stessa Agencia

²⁵ Inteso come soddisfazione finale dei bisogni della collettività

chiamati a contribuire alla loro attuazione/soddisfacimento. In altre parole, la programmazione dell'Agenzia si è sempre collocata in nella dimensione input-risultati facendo specifico riferimento, più che ai bisogni della collettività, alle proprie funzioni istituzionali e alle indicazioni indirettamente ricavabili dalla programmazione regionale.

Quanto alle altre tipologie di indicatori, è stata più volte richiamata²⁶ la complessità delle attività gestite dall'Agenzia, tanto sotto il profilo dei contenuti tecnico-specialistici necessari per assicurare il loro corretto svolgimento, quanto sotto il profilo della loro eterogeneità e numerosità. L'ARPA Lazio, in particolare, fornisce prodotti e servizi in diverse aree di competenza (dal monitoraggio dello stato dell'ambiente al controllo finalizzato alla verifica di conformità, dall'informazione ambientale alle attività connesse ai procedimenti di autorizzazione e valutazione ambientale, fino alle attività di supporto alla prevenzione primaria):

- effettuando sopralluoghi, ispezioni, prelievi, campionamenti, misure, acquisizione di notizie e documentazioni tecniche e altre forme di accertamento in loco,
- effettuando analisi di laboratorio dei materiali campionati ed elabora le misure effettuate,
- gestendo reti di monitoraggio e altri sistemi di indagine,
- realizzando studi e valutazioni di documentazione tecnica e di elaborati progettuali,
- effettuando studi, ricerche ed indagini, in particolare in merito ad ogni aspetto inerente all'aria, all'acqua e al suolo, nonché rispetto ad ogni possibile loro degrado e alla necessaria loro tutela e protezione,
- formulando pareri e proposte, predisporre elaborati progettuali,
- procedendo all'acquisizione di dati – sia attraverso la raccolta diretta e sistematica, la validazione e l'organizzazione in banche dati, sia attraverso l'accesso a banche dati realizzate a livello regionale e degli enti locali – e provvedendo alla loro elaborazione, pubblicazione e diffusione.

Una tale eterogeneità non soltanto è all'origine di una complessità di carattere strategico-programmatorio per le ragioni sopra richiamate, ma implica altresì la necessità di predisporre un set di indicatori di performance particolarmente ricco e diversificato cui far riferimento per l'organizzazione di un'efficace attività di misurazione e di valutazione delle performance.

Al tema degli indicatori, infine, è strettamente connesso il problema dei dati e dell'infrastruttura di supporto²⁷ che ne assicura la gestione, così come quello dell'organizzazione e del coordinamento dei soggetti coinvolti nel processo di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, la cui tracciabilità deve essere garantita. Sul versante dell'informatizzazione, in particolare, le criticità vanno ricercate tanto nell'adeguatezza dei diversi software, quanto nell'omogeneità, uniformità e sistematicità del loro uso presso le diverse strutture, nel rispetto dei presupposti organizzativi necessari al loro utilizzo.

²⁶ Si veda al riguardo "Elementi per l'adeguamento dell'agenzia al d.lgs. 150/2009 Misurazione, valutazione e trasparenza della performance"

²⁷ Da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati

2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Per ogni obiettivo strategico sarebbe opportuno specificare, in maniera sintetica e indicativa, le risorse finanziarie complessivamente destinate al suo raggiungimento. Analogamente, per ciascun obiettivo operativo, accanto all'identificazione delle azioni da porre in essere, con la relativa tempistica, e alla definizione delle responsabilità organizzative, dovrebbe essere prevista una quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali disponibili per il suo perseguimento.

L'allocazione delle risorse, tuttavia, tanto a livello di obiettivi strategici quanto a livello di obiettivi operativi, costituisce esercizio nuovo per l'Agenzia, che sta ora costruendo, non senza fatica, un sistema di allocazione e monitoraggio delle grandezze economico/finanziarie rispetto a strutture organizzative e attività. A questo riguardo è indispensabile un più forte e diretto coinvolgimento e una responsabilizzazione delle strutture amministrative, alle quali deve essere richiesta una produzione e (conseguente) trasmissione di dati funzionale anche alla gestione e non solo all'adempimento amministrativo puntuale.

Si tratta, pertanto, di un percorso di adeguamento che dovrà svolgersi nel tempo in maniera incrementale, a partire dalle informazioni attualmente disponibili.

Resta da segnalare che la crescente incertezza in merito alle risorse finanziarie assegnate e le crescenti e continuamente riviste limitazioni in merito all'acquisizione di personale e al *turn over* non favoriscono una programmazione che possa essere accompagnata da una tempestiva allocazione delle risorse.

In effetti, delle risorse finanziarie che saranno effettivamente disponibili l'Agenzia viene a conoscenza solo all'indomani dell'approvazione del bilancio regionale, avendo, a quel punto, meno di un mese per la rimodulazione della sua programmazione annuale e pluriennale. Il dato cronologico, non certamente nuovo, è divenuto elemento di criticità negli ultimi anni in conseguenza degli effetti importanti sul bilancio dell'Agenzia della politica regionale di riduzione della spesa.

D'altro canto, la normativa nazionale e le sue modalità di applicazione in ambito regionale in materia di personale sono state soggette a ripetute ridefinizioni, e ancora oggi, imponendo procedure di approvazione regionale alle scelte dell'Agenzia, determinano una impossibilità di controllo quanto meno sui tempi di acquisizione/sostituzione del personale, causando incertezze anche nell'allocazione delle risorse umane, di per sé tradizionalmente più certe e note.

3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

3.a Il processo

Nel corso dell'anno l'Unità organizzazione e controlli interni in quanto **struttura tecnica permanente** (→ soggetti) supporta i responsabili di CdR di I e II livello nel monitoraggio degli obiettivi, assicurando la gestione dei documenti correlati mediante la tenuta e l'aggiornamento di **fascicoli informatici** dedicati (→ strumenti), la raccolta dei dati necessari alla misurazione dei risultati di ciascuna struttura e le operazioni di reporting.

In particolare, l'Unità organizzazione e controlli interni:

- acquisisce la documentazione relativa allo stato di avanzamento delle attività in cui si articola il perseguimento degli obiettivi, mediante il popolamento degli indicatori presenti nel Piano della prestazione e dei risultati, la produzione, l'acquisizione e la registrazione della documentazione attestante la produzione degli output previsti e l'aggiornamento del *data base* denominato Foglio Generale di Monitoraggio
- predispose il Report **Piano della prestazione e dei risultati – monitoraggio intermedio** (→ strumenti) sull'andamento della performance dell'Agenzia,
- *fornisce dati, informazioni e analisi all'OIV²⁸* (→ soggetti)

La Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno

- *relaziona in sede di **Conferenza di direzione** (→ soggetti) nel corso di sedute appositamente convocate, proponendo eventuali modifiche agli obiettivi.*

3.b Soggetti e responsabilità

in corsivo: dettato della L.R. 1/2011 (nelle more dell'adeguamento dell'Agenzia secondo le modalità previste dalla normativa)

3.b.1 Conferenza di direzione

La Conferenza supporta il direttore generale nel monitoraggio e nella verifica del perseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi annuali.

3.b.2 Unità controlli interni [Struttura tecnica permanente]

In fase di monitoraggio delle attività correlate agli obiettivi, cura la raccolta di dati e documenti che testimoniano dell'andamento del percorso di attuazione degli obiettivi.

Presidia l'integrità del sistema e supporta l'OIV nella gestione del ciclo delle prestazioni e dei risultati fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.²⁸

3.b.3 Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo interno

Organizza e coordina il controllo di gestione diretto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati; verifica l'attuazione del programma conformemente agli obiettivi prefissati, utilizzando adeguati strumenti di valutazione e identificando indicatori di processo e di risultato funzionali agli obiettivi istituzionali dell'Agenzia.

3.b.4 OIV

Sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità.²⁹

²⁸ Art. 16, comma 1, lettera a) della L.R. 1/2011

²⁹ Art. 15 comma 1 della L.R. 1/2011

3.c Strumenti

3.c.1 Fascicolo informatico

Sotto la classe 02.02 Programmazione pluriennale e annuale (02. Organizzazione, programmazione e controllo) dell'Archivio informatico dell'Agenzia, per ciascun CdR è costituito un fascicolo informatico che raccoglie la corrispondenza, le comunicazioni trasmesse attraverso altri canali (p.es. e-mail) o altra documentazione prodotta *ad hoc*, relativamente agli obiettivi e alle attività correlate per i singoli CdR.

3.c.1 Piano della prestazione e dei risultati – monitoraggio intermedio (Report)

Il Report ha lo scopo di presentare, con cadenza infra-annuale, i risultati dell'Agenzia rispetto agli obiettivi strategici e annuali, anche allo scopo di fornire indicazioni utili per l'adozione delle misure necessarie alla predisposizione di interventi correttivi.

Con riguardo agli obiettivi strategici, il Report – sulla base della valutazione degli obiettivi annuali in cui essi si articolano – fornisce una rappresentazione sintetica dei risultati al termine del periodo oggetto del monitoraggio e la affianca gli esiti dei monitoraggi effettuati nel corso dell'anno per consentire l'immediata percezione dell'andamento degli obiettivi.

	15/06	15/09
1. CONTROLLI		
■ obiettivo triennale 1.a	☹	☺
■ obiettivo triennale 1.b	☹	☺
2. MONITORAGGI		
■ obiettivo triennale 2.a	☹	☺
3. INFORMAZIONE AMBIENTALE		
■ obiettivo triennale 3.a	☹	☺
■ obiettivo triennale 3.b	☹	☺
■ obiettivo triennale 3.c	☹	☺

Per la rappresentazione dell'andamento delle prestazioni e dei risultati si fa ricorso ad un'apposita simbologia di cui si riporta di seguito il significato.

simbolo	giudizio	significato
☺	Positivo	l'obiettivo nel suo complesso (in tutte o molte sue parti) è stato raggiunto nei tempi e modi previsti, oppure è stato raggiunto con un ritardo trascurabile, oppure deve ancora essere raggiunto nella sua completezza ma esistono condizioni sufficienti e ragionevoli per presumere un suo raggiungimento senza ostacoli e in tempi brevi
☹	Neutro	l'obiettivo nel suo complesso o in alcune sue parti non è stato raggiunto nei tempi e modi previsti, esistono elementi di criticità che ostacolano un suo raggiungimento in tempi brevi, ma operando opportuni interventi e mantenendo vigile l'attenzione è possibile assicurarne il raggiungimento, sia pure oltre il periodo di programmazione annuale
☹	Negativo	l'obiettivo nel suo complesso o in molte sue parti non è stato raggiunto nei tempi e modi previsti, esistono elementi di criticità cronici o strutturali che ostacolano in modo permanente il raggiungimento, anche futuro, dell'obiettivo, a meno di operare interventi urgenti e diversificati da monitorare con frequenza
NV	Non valutabile	obiettivo non valutabile per eliminazione o sospensione di obiettivi operativi, per manifesta impossibilità di acquisire informazioni utili, per altri motivi noti e riconosciuti a livello formale o informale

Con riguardo ad ogni obiettivo annuale dell'Agenzia viene fornita una sintetica valutazione sullo stato di raggiungimento complessivo, ottenuta esaminando gli indicatori correlati, tempi e modalità di realizzazione delle attività previste e di conseguimento degli obiettivi operativi.

Nel prospettare lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi annuali il documento riepiloga risultati attesi, risultati raggiunti ed eventuali criticità riscontrate, con riferimento al periodo oggetto del monitoraggio, nonché eventuali proposte di azioni migliorative o correttive per l'efficace raggiungimento degli obiettivi entro l'anno.

4. Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale

4.a Il processo

In questa parte del documento si intende chiarire per ciascun valutato/tipologia di valutato quali siano:

- gli elementi/ambiti di misurazione e valutazione
- le modalità in cui si articola il processo di misurazione e valutazione per ognuno degli elementi/ambiti,
- i soggetti coinvolti, con i rispettivi ruoli, nell'attività di misurazione e valutazione (di prima e seconda istanza)
- le procedure di conciliazione eventualmente presenti
- le modalità per giungere alla determinazione della valutazione finale degli operatori, dirigenti e personale del comparto, dell'Agenzia.

Nella tabella sottostante si riportano in modo schematico "valutati", "ambiti di valutazione" e "valutatori" (prevalentemente di prima istanza):

Valutato	Ambiti di valutazione			Valutatore
Direttore generale	<input type="checkbox"/> performance organizzativa dell'Agenzia	-	-	<input type="checkbox"/> su proposta OIV
Dirigente responsabile di CdR I livello	<input checked="" type="checkbox"/> (a) performance organizzativa di struttura	<input type="checkbox"/> (b) area dei comportamenti	<input type="checkbox"/> (c) capacità di differenziare le valutazioni	<input type="checkbox"/> Direttore generale su proposta OIV
Dirigenti responsabile di CdR II livello	<input checked="" type="checkbox"/> (a) performance organizzativa di struttura	<input checked="" type="checkbox"/> (b) area dei comportamenti	<input type="checkbox"/> (c) capacità di differenziare le valutazioni	dirigente sovra-ordinato
Dirigenti con incarico professionale	<input checked="" type="checkbox"/> (a) performance organizzativa	<input checked="" type="checkbox"/> (a) area dei comportamenti	-	dirigente sovra-ordinato
Personale del comparto	<input checked="" type="checkbox"/> (a) performance organizzativa	<input checked="" type="checkbox"/> (b) area dei comportamenti	-	dirigente sovra-ordinato

Nelle pagine che seguono si riportano nel dettaglio le modalità in cui attualmente si realizza l'attività di misurazione e valutazione, per ognuno degli ambiti previsti, per ciascun valutato/tipologia di valutato.

L'Unità organizzazione e controlli interni (struttura tecnica permanente) dopo aver raccolto e analizzato i dati forniti dai dirigenti responsabili di struttura e disponibili nei sistemi informativi – ed averli opportunamente confrontati con i target associati agli obiettivi – propone una valutazione complessiva del livello di raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Agenzia ed elabora il report **Piano della prestazione e dei risultati – valutazione annuale** (→strumenti).

La DG0.DPS, indicando criticità e opportunità gestite dall'Agenzia e le cause degli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, presenta il report alla CdD, che lo ratifica entro il 1 marzo.

4.1 Direttore generale

4.1.a Performance organizzativa dell'Agenzia

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nella sua configurazione attuale, non prevede la misurazione della performance organizzativa annuale dell'Agenzia, intesa come amministrazione nel suo complesso, cui eventualmente fare riferimento per istruire e proporre la valutazione degli organi di vertice. In assenza di tale elemento, la DG0.DPS ha fatto sin qui riferimento alla *media dei risultati di gestione dei CdR di I livello*.

4.2 Dirigenti responsabili di CdR di I livello

4.2.a Valutazione della performance organizzativa di struttura

Sulla base della verifica complessiva dei risultati dell'Agenda effettuata dalla CdD, nonché della specifica **scheda istruttoria** (→ strumenti) predisposta dall'Unità organizzazione e controlli interni, il Comitato di verifica esprime una valutazione della performance organizzativa relativa ai CdR di I livello, mediante la compilazione di una **Scheda di valutazione della performance organizzativa** (→ strumenti).

La scheda di valutazione viene trasmessa al dirigente valutato il quale la sottoscrive per accettazione ovvero, in caso di non accettazione delle risultanze in essa contenute, per presa visione.

In quest'ultimo caso, il valutato può ricorrere in seconda istanza al legale rappresentante dell'Agenda, fornendo le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata entro il termine di 10 giorni. A tal fine, può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia. Le schede di valutazione, le eventuali controdeduzioni dell'interessato e le risultanze dell'eventuale contraddittorio sono inserite agli atti della verifica e sono acquisite e valutate dal legale rappresentante, che decide in caso di controversia e ratifica la valutazione finale.

4.2.b Valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nella sua configurazione attuale, non prevede una valutazione specifica della performance individuale del dirigente responsabile di CdR di I livello. La valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili di I livello è, di fatto, assorbita dal risultato della valutazione della performance organizzativa.

4.2.c Capacità di differenziare le valutazioni

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nella sua configurazione attuale, non prevede una valutazione della capacità di differenziare le valutazioni da parte del personale dirigente responsabile di struttura.

La CdD ratifica la valutazione finale del dirigente, tenendo conto :

- delle risultanze della valutazione della performance organizzativa di struttura;
- in caso di ricorso del dirigente valutato al Comitato di verifica, della valutazione espressa dal legale rappresentante dell'Agenda.

La valutazione finale dei dirigenti responsabili di CdR di I livello viene quindi trasmessa alla DA0.DRU per l'aggiornamento dei fascicoli personali e gli adempimenti connessi all'utilizzo dei sistemi premianti.

4.3 Dirigente responsabile di CdR II livello

4.3.a Valutazione della performance organizzativa di struttura

La valutazione delle performance organizzativa dei dirigenti responsabili di CdR di II livello è effettuata:

- *in prima istanza*, dal dirigente del CdR di I livello cui il dirigente afferisce, tenuto conto della misurazione della performance organizzativa del CdR di cui il dirigente valutato è responsabile, come determinata dalla Unità organizzazione e controlli interni, Struttura tecnica permanente, sulla base:
 - a) della valutazione complessiva della performance organizzativa dell'Agenda effettuata dalla CdD,
 - b) della valutazione della performance organizzativa del CdR di I livello (cui il CdR di II livello afferisce) effettuata dal Comitato di verifica,
 - c) degli atti acquisiti nel processo di monitoraggio dell'andamento degli obiettivi dei singoli CdR.
- *in seconda istanza*, dal Comitato di verifica nell'ambito della valutazione del CdR di I livello cui il CdR di II livello afferisce.

4.3.b Valutazione dell'area dei comportamenti

Il dirigente di CdR di I livello cui il dirigente valutato afferisce compila una **scheda di valutazione individuale [dirigenza]** (→ strumenti), predisposta dalla DG0.DPS.

La scheda viene sottoscritta dal dirigente valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione (→ procedura conciliativa). In quest'ultimo caso, il valutato può fornire le proprie

controdeduzioni sulla valutazione effettuata entro il termine di 10 giorni. A tal fine, può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia.

La scheda di valutazione, le eventuali controdeduzioni dell'interessato e le risultanze dell'eventuale contraddittorio sono trasmesse alla DG0.DPS. L'Unità organizzazione e controlli interni inserisce tutto il materiale agli atti e lo trasmette al Comitato di verifica, che decide.

4.3.c Capacità di differenziare le valutazioni³⁰

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nella sua configurazione attuale, non prevede una valutazione della capacità di differenziare le valutazioni da parte del personale dirigente responsabile di struttura.

La CdD ratifica la valutazione finale del dirigente, tenendo conto :

- delle risultanze della valutazione della performance organizzativa di struttura e della valutazione dell'area dei comportamenti espressa dal dirigente di CdR di I livello;
- in caso di ricorso del dirigente valutato al Comitato di verifica, della valutazione espressa dal Comitato medesimo.

La DG0.DPS trasmette, quindi, la valutazione finale dei dirigenti responsabili di CdR di II livello alla DAO.DRU per l'aggiornamento dei fascicoli personali e gli adempimenti connessi all'utilizzo dei sistemi premianti.

4.4 Dirigenti con incarico professionale

4.4.a valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa dei dirigenti con incarico professionale è effettuata:

- *in prima istanza* da parte del dirigente del CdR di I o di II livello cui il dirigente afferisce sulla base della valutazione della performance organizzativa registrata sugli obiettivi assegnati;
- *in seconda istanza*, dal Comitato di verifica sulla base della valutazione di cui al punto precedente e della valutazione individuale effettuata in prima istanza dal dirigente responsabile.

4.4.b valutazione dell'area dei comportamenti

Il dirigente di CdR cui il dirigente valutato afferisce compila una **scheda di valutazione individuale [dirigenza]** (→ strumenti), predisposta dalla DG0.DPS.

La scheda viene sottoscritta dal dirigente valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione (→ procedura conciliativa). In quest'ultimo caso, il valutato può fornire le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata entro il termine di 10 giorni. A tal fine, può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia.

La scheda di valutazione, le eventuali controdeduzioni dell'interessato e le risultanze dell'eventuale contraddittorio sono trasmesse alla DG0.DPS. L'Unità organizzazione e controlli interni inserisce tutto il materiale agli atti e lo trasmette al Comitato di verifica, che decide, con il supporto della DG0.DPS.

La CdD, con il supporto della DG0.DPS, ratifica la valutazione finale del dirigente, tenendo conto :

- delle risultanze della valutazione della performance organizzativa registrata sugli obiettivi assegnati e della valutazione dell'area dei comportamenti espressa dal dirigente di CdR di I livello;
- in caso di ricorso del dirigente valutato al Comitato di verifica, della valutazione espressa dal Comitato medesimo.

La DG0.DPS trasmette, quindi, la valutazione finale dei dirigenti con incarico professionale alla DAO.DRU per l'aggiornamento dei fascicoli personali e gli adempimenti connessi all'utilizzo dei sistemi premianti.

³⁰ Espressamente prevista dalla L.R.1/2011 all'art. 9, comma 2 lettera d), in cui si legge che la misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati individuali dei dirigenti è collegata "alla capacità di valutazione di propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei risultati

4.5 Personale del comparto

4.5.a Valutazione della performance organizzativa

L'Unità organizzazione e controlli interni, sulla base della valutazione della performance organizzativa di ogni CdR, calcola il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli dipendenti, pervenendo così alla valutazione della performance organizzativa individuale.

Il meccanismo di valutazione della performance organizzativa tiene conto della rimodulazione dei pesi attribuiti agli obiettivi a livello di CdR.

4.5.b valutazione dell'area dei comportamenti

Al termine di ogni anno, il dirigente responsabile di CdR cui il valutato afferisce compila una **scheda di valutazione individuale [comparto]** (→ strumenti) in cui si chiede di esprimere una valutazione con riferimento a 4 aree di comportamento (rendimento quantitativo e qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, capacità organizzative e di gestione) a loro volta articolati a 12 elementi di valutazione (per il dettaglio si veda oltre, sezione strumenti).

Nel rispetto della diversificazione degli inquadramenti e delle mansioni correlate, i fattori e i singoli elementi di valutazione vengono ponderati, ai fini della misurazione della performance individuale, rispetto alla categoria contrattuale del valutato.

La scheda di valutazione deve essere sottoscritta dal dipendente valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione delle relative risultanze, per presa visione (→ procedura conciliativa). In quest'ultimo caso, il valutato può fornire le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata, anche in ordine all'eventuale disparità di trattamento subita con riferimento al genere o a particolari situazioni personali del valutato, entro il termine di 10 giorni. A tal fine, può chiedere di essere sentito in un contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia.

La scheda di valutazione, le controdeduzioni dell'interessato e le risultanze dell'eventuale contraddittorio sono inserite agli atti della verifica e sono trasmesse alla DG0.DPS.

Sulla base delle risultanze della valutazione della performance organizzativa registrata sugli obiettivi assegnati e della valutazione dell'area dei comportamenti, l'Unità organizzazione e controlli interni calcola la valutazione individuale finale del singolo dipendente, come prodotto ponderato tra le due valutazioni.

La CdD, sulla base dell'istruttoria predisposta, con il supporto della DG0.DPS ratifica la valutazione finale di ogni singolo dipendente.

La DG0.DPS trasmette, quindi, la valutazione finale dei dipendenti alla DA0.DRU per l'aggiornamento dei fascicoli personali e gli adempimenti connessi all'utilizzo dei sistemi premianti.

4.b Soggetti e responsabilità

in corsivo: dettato della L.R. 1/2011 (nelle more dell'adeguamento dell'Agenzia secondo le modalità previste dalla normativa)

4.b.1 Conferenza di direzione

La CdD, nella sua composizione allargata ai direttori di sezione provinciale, valuta annualmente i risultati conseguiti dall'Agenzia rispetto agli obiettivi programmati, trasmettendone gli esiti al Comitato di verifica preposto alla verifica e valutazione dei dirigenti.

La CdD ratifica altresì la valutazione di tutto il personale dell'Agenzia, ad eccezione dei dirigenti responsabili di struttura complessa. La ratifica ha ad oggetto le risultanze della valutazione espressa dal dirigente responsabile della struttura di afferenza e la valutazione dei risultati di gestione formulata dall'organismo collegiale preposto alla verifica e valutazione dei dirigenti, su istruttoria della Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo.

4.b.2 Comitato di verifica

Composto dal direttore tecnico e dal direttore amministrativo, il Comitato effettua la valutazione, in prima istanza, della performance organizzativa dei dirigenti di struttura complessa, nonché dei dirigenti degli staff afferenti alla direzione centrale e alle strutture complesse della direzione stessa, degli obiettivi assegnati nonché dei risultati di gestione ai fini del conferimento della retribuzione di risultato sulla base degli atti predisposti dalla DGO.DPS.

La valutazione riguarda:

- la gestione delle risorse assegnate in relazione agli obiettivi concordati e ai risultati conseguiti;
- l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
- ogni altra funzione gestionale espressamente delegata.

4.b.3 Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno

Supporta il direttore generale nella valutazione e controllo strategico concernente l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi. Fornisce il supporto al Comitato di verifica e alla CdD nel contesto dei processi di valutazione della performance organizzativa e individuale.

4.b.4 Unità organizzazione e controlli interni [Struttura tecnica permanente]

Fornisce il supporto operativo per la valutazione della dirigenza e del personale del comparto.

Presidia l'integrità del sistema e supporta l'OIV nella gestione del ciclo delle prestazioni e dei risultati fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti³¹

4.b.5 OIV

Sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità proponendo agli organi di indirizzo politico-amministrativo la valutazione dei dirigenti apicali e l'attribuzione dei premi.³²

Sulla base dei livelli di prestazione e di risultato attribuiti ai valutati in base a quanto indicato dal sistema di misurazione e valutazione ..., compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale³³

4.c Strumenti

4.c.1 Piano della prestazione e dei risultati – valutazione annuale

Il documento rappresenta la versione completa e definitiva – quella riferita a tutto l'anno di programmazione - del report *Piano della prestazione e dei risultati – valutazione annuale* (cfr. Fase 3 - strumenti). In particolare per giungere a una valutazione dello stato di raggiungimento degli obiettivi annuali, vengono utilizzati i dati relativi alla performance dei CdR, esaminando altresì tempi e modalità di conseguimento degli obiettivi nonché i fattori critici di successo.

4.c.2 Valutazione della performance organizzativa - Scheda istruttoria

La Scheda istruttoria fornisce tutte le informazioni di dettaglio utili a chiarire le ragioni della valutazione e contiene l'indicazione degli obiettivi strategici al raggiungimento dei quali la struttura era chiamata a contribuire e dei relativi obiettivi annuali. La Scheda evidenzia il raggiungimento degli obiettivi annuali e la performance organizzativa della struttura (ottenuta sommando le performance sui singoli obiettivi ponderate per i relativi pesi).

³¹ Art. 16, comma 1, lettera a) della L.R. 1/2011

³² Art. 15 comma 1 della L.R. 1/2011

³³ Art. 18 comma 1 della L.R. 1/2011

	indicatore	target	t	peso	atti	misurazione	esito	valutazione preliminare	note
1. CONTROLLI									
■	obiettivo triennale 1.a								
☑	obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
☐	obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE									
■	obiettivo triennale 3.a								
☑	obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
performance organizzativa						☑		☑	

- atti** atti acquisiti nell'ambito dell'attività di monitoraggio (in particolare si riporta il tipo atto, i suoi estremi e una sintesi dei contenuti)
- misurazione** esprime, per ogni obiettivo, la performance organizzativa della struttura ovvero il valore *misurato* di raggiungimento del target (%), ponderato per il peso dell'obiettivo, e il valore della performance organizzativa della struttura come risultato della somma delle singole performance
- esito** fornisce informazioni di dettaglio sulla misurazione
- valutazione preliminare** esprime la valutazione della performance organizzativa della struttura per ciascun obiettivo (ponderata con il relativo peso) e della performance organizzativa complessiva della struttura, come risultato della somma delle singole performance, da proporre al Comitato di verifica

4.c.3 Scheda di valutazione della performance organizzativa

La Scheda recepisce le risultanze della valutazione dei CdR effettuata dal Comitato di Verifica (sulla base della valutazione espressa nel Report Piano della prestazione e dei risultati – valutazione annuale e dell'istruttoria effettuata dalla DPS.OC) o della valutazione di II istanza, ove adita dal dirigente responsabile di CdR.

	ragg. (%)	peso	valutazione
1. CONTROLLI			
■	obiettivo triennale 1.a		-
☑	obiettivo annuale 1.a.1 [es. Rifiuti]	☑	☑
☐	obiettivo annuale 1.a.2 [es. CEM]	☑	☑
3. VALUTAZIONE AMBIENTALE			
■	obiettivo triennale 3.a		
☑	obiettivo annuale 3.a.1 [Reporting]	☑	☑
performance organizzativa			☑


- ragg. (%)** contiene le valutazioni percentuali del raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato ovvero esprime la valutazione della performance della struttura per ciascun obiettivo della struttura (ponderata con il relativo peso) e della performance organizzativa complessiva della struttura ratificata dal Comitato di verifica
- peso** il peso attribuito a ciascun obiettivo annuale, eventualmente ricalcolato ridistribuendo proporzionalmente il peso di obiettivi inizialmente attribuiti alla struttura e poi ritenuti dal Comitato di Verifica non valutabili (NV)
- valutazione** punteggio raggiunto dalla struttura per ciascun obiettivo annuale, ottenuto moltiplicando la valutazione dell'obiettivo annuale con il relativo peso
- performance organizzativa** performance complessiva della struttura, pari alla somma dei punteggi raggiunti per i diversi obiettivi annuali (ponderati per i rispettivi pesi)

4.c.3 Scheda di valutazione individuale [dirigenza]

Nel rispetto di quanto stabilito nel CCNL e di quanto concordato con le OO.SS. in sede di contrattazione collettiva integrativa aziendale, gli elementi oggetto di valutazione contenuti nella scheda riguardano:

1. la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati e di risolvere eventuali problemi, nell'ambito del proprio spazio di discrezionalità e con le risorse a propria disposizione, assumendo iniziative e trovando idonee soluzioni progettuali e operative;
2. le capacità di organizzazione del lavoro, ottimizzando la gestione del tempo, la programmazione delle attività,

3. la capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori;
4. le capacità di integrazione e di collaborazione con altre strutture dell'Agazia.



Scheda di valutazione individuale - dirigenti

anno di riferimento

CdR

Valutato Valutatore

Indicatori di valutazione

Tipologia di indicatori	punteggio (da 1 a 5)	Note correlate
1 Capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi della struttura		
2 Capacità di organizzazione del proprio lavoro		
3 Capacità di organizzazione e motivazione dei propri collaboratori		
4 Capacità di integrazione e di collaborazione con altre strutture dell'Agazia		
tot.		

Il dirigente valutato è responsabile di CdR? sì no

Se non è responsabile di CdR, indicare gli obiettivi e le attività del CdR di afferenza su cui il valutato è stato coinvolto nel corso dell'anno

Obiettivi ¹	Attività previste ²

Obiettivi ¹	Attività previste ²

n° giornate di assenza (eccedenti quelle previste³) [a cura dell'Area Risorse Umane]

Data _____

il Valutato
[firma del dirigente]

per accettazione _____

per presa visione⁴ _____

il Valutatore
[firma]

¹ riportare il numero dell'obiettivo (1,2,3,...) contenuto nella Scheda Obiettivi Annuale del CdR su cui il valutato è stato coinvolto

² riportare il riferimento (a, b, c,...) delle attività alle quali il valutato ha partecipato


³ ferie, permessi, ecc...

⁴ se il dirigente valutato firma solo per presa visione può presentare, entro 10 gg. dalla data della presente, le proprie controdeduzioni al valutatore

La scheda riporta, inoltre, l'indicazione degli obiettivi su cui il dirigente è stato coinvolto nel corso dell'anno (limitatamente ai dirigenti titolari di incarico professionale) e la quantificazione delle giornate di assenza fornita dalla DAO.DRU.

4.c.4 Scheda di valutazione individuale [comparto]

Nel rispetto di quanto stabilito nel CCNL e di quanto concordato con le OO.SS. in sede di contrattazione collettiva integrativa aziendale, la valutazione della performance individuale è espressa con riferimento a 12 elementi di valutazione

		SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE		MDL DGR/DPS/OC 404/F1 Rev. 01 del 20/04/2018
---	--	--	--	---

Periodo di riferimento: da _____ a _____
 CdR: _____
 Valutato: _____ Valutatore: _____

Tipologia di indicatori	Punteggio
1 Iniziativa personale	
2 Rendimento quantitativo e qualità della prestazione	
3 Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro	
4 Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	
5 Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di agevolazione della circolazione di informazioni	
6 Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	
7 Capacità di attivare e gestire la collaborazione	
8 Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	
9 Capacità di gestione delle risorse affidate	
10 Conoscenze	
11 Capacità professionale e tecnica	
12 Confini della mansione	
Totale Punteggio	

Note

Data: __/__/____

Il Valutato _____ Il Valutatore _____

Per accettazione _____
 Per presa visione _____

Il dettaglio delle valutazioni è consultabile su <http://www.aripalazzo.it>

Se il valutato firma solo per presa visione può presentarsi, entro 10 gg. dalla data della presente, la propria controdeduzione al valutatore.

Gli elementi di valutazione riportati nella Scheda sono riconducibili a 4 aree di comportamento (fattori di valutazione) secondo la classificazione riportata di seguito:

- I. rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti
 1. Iniziativa personale
 2. Rendimento quantitativo e qualità della prestazione
 3. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro
- II. integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi
 4. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori
 5. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di agevolazione della circolazione di informazioni
 6. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- III. capacità organizzative e di gestione
 7. Capacità di attivare e gestire la collaborazione
 8. Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati
 9. Capacità di gestione delle risorse affidate
- IV. competenza professionale e capacità tecnica
 10. Conoscenze

11. Capacità professionale e tecnica
12. Confini della mansione

Ognuno degli elementi richiamati è valutabile con un punteggio che può variare da 0 a 30. Al fine di favorire un utilizzo della scheda più agevole da parte dei valutatori e di fornire elementi oggettivi di riferimento per l'espressione di una precisa valutazione della performance individuale - anche nell'ottica di un'auspicabile diversificazione tra i punteggi espressi sui valutati - ogni fascia di punteggio è accompagnata da una descrizione in forma di glossario.

- I. rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti

Elementi di valutazione	fascia di punteggio		declaratoria dei punteggi
1. Iniziativa personale Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati.
	III	20 - 26	Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati.
	IV	27 - 30	Lavora proponendo con frequenza miglioramenti immediatamente realizzabili che consentono di migliorare i risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza.
2. Rendimento quantitativo e qualità della prestazione Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo.
	III	20 - 26	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo.
	IV	27 - 30	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità.
3. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.
	III	20 - 26	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.
	IV	27 - 30	Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.

- II. integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Elementi di valutazione	fascia di punteggio		declaratoria dei punteggi
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	Mostra una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	III	20 - 26	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
	IV	27 - 30	Dimostra di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo.
5. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di agevolazione della circolazione di informazioni Dimostra capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	Dimostra sufficiente capacità di relazione con i colleghi e con gli utenti, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione.
	III	20 - 26	Dimostra discrete capacità di relazione con i colleghi e con gli utenti, in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione.
	IV	27 - 30	Dimostra ottime capacità di relazione con i colleghi e con gli utenti, assumendo un atteggiamento di grande cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione.
6. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali di ufficio	I	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II	15 - 19	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una adeguata visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	III	20 - 26	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando discrete capacità nell'interagire con gli altri, avendo una buona visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
	IV	27 - 30	E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una chiara visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.

III. capacità organizzative e di gestione

Elementi di valutazione	fascia di punteggio	declaratoria dei punteggi
7. Capacità di attivare e gestire la collaborazione E' capace di fare un uso equilibrato delle funzioni a lui/lei assegnate e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	Ha una sufficiente abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega.
	III 20 -26	Ha una discreta abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega.
	IV 27 - 30	Ha una spiccata abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.
8.Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro.
	III 20 -26	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali.
	IV 27 - 30	In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate.
9. Capacità di gestione delle risorse affidate Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	III 20 -26	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.
	IV 27 - 30	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.

IV. competenza professionale e capacità tecnica

Elementi di valutazione	fascia di punteggio	declaratoria dei punteggi
10. Conoscenze Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	Dimostra di avere una sufficiente preparazione per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
	III 20 -26	Dimostra di avere una discreta preparazione per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
	IV 27 - 30	Dimostra di avere una ottima preparazione per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha capacità di approfondimento e sistematizzazione.
11. Capacità professionale e tecnica Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
	III 20 -26	Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità. Approfondite capacità specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
	IV 27 - 30	Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità. Approfondite capacità specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
12. Confini della mansione Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.	I 0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
	II 15- 19	Dimostra di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove.
	III 20 -26	Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.
	IV 27 - 30	Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.

Nel rispetto della diversificazione degli inquadramenti e delle mansioni correlate, i fattori e i singoli elementi di valutazione vengono ponderati, ai fini della misurazione della performance individuale, rispetto alla categoria contrattuale del valutato, come riportato nello schema seguente:

categoria	[A] Rendimento quantitativo e qualitativo			[B] Integrazione personale nell'organizzazione			[C] Capacità organizzative e di gestione			[D] Competenza professionale e capacità tecnica		
	fattori elementi	elemento 1	elemento 2	elemento 3	elemento 4	elemento 5	elemento 6	elemento 7	elemento 8	elemento 9	elemento 10	elemento 11
D	20%			25%			30%			25%		
	5 _{/12}	3 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	3 _{/12}	4 _{/12}	5 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}
C	30%			25%			20%			25%		
	4 _{/12}	3 _{/12}	5 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	4 _{/12}	2 _{/12}	5 _{/12}	5 _{/12}	4 _{/12}	5 _{/12}	3 _{/12}
A - B	20%			20%			20%			20%		
	2 _{/12}	5 _{/12}	5 _{/12}	3 _{/12}	5 _{/12}	4 _{/12}	0	6 _{/12}	6 _{/12}	2 _{/12}	6 _{/12}	4 _{/12}

4.d Adeguamento

a. Performance organizzativa dell'Agenzia

La misurazione, e la successiva valutazione, della performance organizzativa annuale dell'Agenzia, intesa come amministrazione nel suo complesso, è attualmente oggetto di approfondimento da parte del citato gruppo di lavoro inter-agenziale dedicato all'applicazione degli istituti introdotti dal decreto e all'attuazione delle successive leggi regionali di recepimento. In particolare tale elemento potrebbe rappresentare un riferimento teorico su cui fondare la proposta di valutazione dei vertici dell'Agenzia.

In particolare è allo studio l'applicazione di un modello che partendo dalla preliminare pesatura delle aree strategiche individuate nell'albero della performance e recepite nel QPG annuale (pesatura definita dalla DGO.DPS sulla base degli indirizzi annuali definiti e adottati secondo le modalità descritte nel presente documento) e dalla successiva pesatura degli obiettivi strategici e annuali, sulla base del contributo apportato dalle singole strutture coinvolte, permetta di calcolare la performance organizzativa dell'amministrazione sulle aree strategiche come somma delle performance organizzative delle strutture coinvolte sugli obiettivi dell'area strategica oggetto della misurazione.

Il modello sarà oggetto di applicazione sperimentale a partire dal prossimo ciclo di programmazione.

b. Capacità di differenziare le valutazioni

La capacità di differenziare le valutazioni, espressamente connotata come la capacità di differenziare i giudizi in maniera significativa, rappresenta una novità assoluta introdotta dal decreto e recepita dalla legge regionale alla quale l'Agenzia dovrà adeguarsi mediante l'introduzione di un indice di differenziazione delle valutazioni individuali.

L'adeguamento riguarda i soli dirigenti con incarico di struttura che svolgono il ruolo di valutatori dei collaboratori assegnati nella procedura di valutazione dell'area dei comportamenti.

c. Valutazione dell'area dei comportamenti

Per quanto riguarda i dirigenti responsabili di CdR di I livello (servizi e divisioni), la normativa richiede di adeguare l'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, il quale *non* prevede la valutazione dell'area dei comportamenti ("qualità del contributo collaborativo assicurato alla prestazione e ai risultati generali della struttura e dell'organizzazione amministrativa nel suo complesso, alle competenze professionali e manageriali dimostrate"), facendo coincidere di fatto la valutazione finale con la performance organizzativa della struttura di loro responsabilità.

L'introduzione di una procedura di valutazione dell'area dei comportamenti dei dirigenti responsabili di CdR di I livello implica evidentemente l'individuazione preliminare dei valutatori ovvero dei dirigenti gerarchicamente sovra-ordinati responsabili della valutazione. Se per i dirigenti di divisione tale ruolo può essere ricondotto alle figure del direttore generale, direttore tecnico e amministrativo, per quanto riguarda le sezioni provinciali

occorre tener conto di un'area di criticità rappresentata dall'articolazione delle responsabilità e dei ruoli tra il direttore di sezione provinciale e il dirigente responsabile di servizio.

L'attuale configurazione del sistema, infatti, fa riferimento, dal punto di vista dell'organizzazione e della conseguente articolazione delle responsabilità, ad un modello organizzativo - confortato da una prassi ormai consolidata - in cui la relazione gerarchico-funzionale tra il direttore di sezione provinciale e il dirigente responsabile di servizio è improntata al mero *coordinamento* del primo sul secondo (come, peraltro, previsto dall'atto organizzativo). Negli anni si è andato quindi consolidando un modello/prassi in cui il ruolo di direttore di sezione è stato ricondotto più a quello di *primus inter pares* che di al dirigente gerarchicamente sovraordinato. Questa impostazione si riflette in particolare:

- nella fase di assegnazione degli obiettivi, quando come responsabile di CdR di I livello - al pari dei dirigenti responsabili di servizi - non assegna gli obiettivi ai servizi ma partecipa alla Conferenza di direzione *allargata*, pur avendo un ruolo specifico di supporto alla Conferenza di direzione e alle strutture centrali nella programmazione dell'Agenzia;
- nella fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura, in cui la struttura di direzione di sezione è valutata al pari degli altri CdR senza che alcun nesso di relazione tra la sua performance organizzativa e quella dei servizi in cui la sezione si articola.

Va, inoltre, evidenziata l'opportunità, più volte sottolineata all'interno dell'Agenzia, di rivedere il più datato degli strumenti attualmente in uso ovvero la Scheda di valutazione individuale del personale della dirigenza, oggi piuttosto scarna e poco significativa, anche nella prospettiva di rendere più concreta la valutazione di quella capacità di differenziare i giudizi richiamata al punto precedente.

Entrambi gli adeguamenti richiedono l'attivazione di procedure di contrattazione integrative con le OO.SS. della dirigenza.

d. Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono tutte le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.³⁴ Con riferimento alla valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato): a tal fine, la deliberazione impone di definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

Nel Sistema devono, quindi, essere individuati soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti.

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nella sua configurazione attuale, si limita a prevedere che, in caso di contestazioni delle valutazioni della performance organizzativa di struttura o delle valutazioni individuali della dirigenza, sia sempre possibile ricorrere a un soggetto terzo - direttore generale o Comitato di verifica, a seconda del ruolo del ricorrente - fornendo le controdeduzioni alle valutazioni oggetto di contestazione e chiedendo, se lo ritiene, di essere sentiti in contraddittorio (durante il quale il valutato può farsi assistere da persona di sua fiducia).

Nel rispetto delle indicazioni che verranno fornite a questo riguardo dall'OIV, una volta nominato, e delle posizioni espresse dalle OO.SS., saranno predisposte le azioni correttive e migliorative delle procedure esistenti al fine di renderle conformi al dettato della riforma.

³⁴ Deliberazione CIVIT 84/2010

5. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito

Valutazione finale

La fase di misurazione e valutazione si chiude, come visto in precedenza, con la ratifica della valutazione finale dei dipendenti dell'Agenda da parte della CdD, come risultato della somma ponderata della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

valutazione finale

$$\text{performance organizzativa} + \text{performance individuale} \\ \sum (\text{ragg. target obiettivo} \times \text{peso obiettivo})$$

Si riporta di seguito il peso delle due performance ai fini del calcolo della valutazione finale per categoria di dipendenti:

Categoria	performance individuale (peso)	performance organizzativa (peso)
dirigenza		
dirigenti CdR I livello		1
dirigenti CdR II livello	1/3	2/3
dirigenti con incarico professionale	1/3	2/3
comparto		
D - DS	1/3	2/3
C	1/2	1/2
A - B - Bs	2/3	1/3

La DPS predispone una graduatoria del personale dipendente che trasmette alla DA0.DRU per l'aggiornamento del fascicolo personale e l'erogazione dell'indennità di risultato e della produttività, rispettivamente per il personale della dirigenza e per quello del comparto.

Personale della dirigenza

Il fondo di incentivazione di risultato è la base per determinare la quota spettante ad ogni dirigente di ruolo a seguito della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

La quota individuale massima di fondo di retribuzione di risultato spettante ad ogni singolo dirigente di ruolo (nell' ipotesi, cioè, che la sua valutazione sia la massima possibile) è determinata dal rapporto tra fondo di retribuzione di risultato relativo al ruolo di appartenenza e numero dei dirigenti presenti nel ruolo.

Il peso di ogni singolo dirigente è ponderato dalla posizione di responsabilità ricoperta, secondo lo schema indicato nella tabella seguente:

Ripartizione del fondo di risultato - criteri di ponderazione del personale dirigente di ruolo

Fascia	Posizione/ruolo di responsabilità	peso
A1	Dirigente responsabile di CdR I livello (direttore di sezione)	100%
A2	Dirigente responsabile di CdR I livello (struttura complessa)	85% della fascia A1
B	Dirigente responsabile di CdR II livello Dirigente con incarico professionale	70% della fascia A1
C	Dirigente non responsabile di CdR	65% della fascia A1
D	Dirigente con meno di 5 anni di anzianità	60% della fascia A1

Per i dirigenti a tempo determinato la cifra massima erogabile è quella risultante dai contratti individuali di lavoro.

La quota di risultato individuale effettivamente conseguita da ogni dirigente è calcolata, nel modo seguente:

✓ dirigenti responsabili di CdR I livello

$[\text{performance organizzativa di struttura} \times (1 - \text{tasso di assenza})] \times \text{quota individuale massima}$

✓ dirigenti responsabili di CdR II livello

$\{[\text{performance organizzativa di struttura} \times (1 - \text{tasso di assenza})] \times 2/3 + (\text{performance individuale} \times 1/3)\} \times \text{quota individuale massima}$

✓ dirigenti con incarico professionale

✓ dirigenti con meno di 5 anni di anzianità

$\{[performance\ organizzativa * (1 - tasso\ di\ assenza)] * 2/3 + (performance\ individuale * 1/3)\} * quota\ individuale\ massima$

dove la performance organizzativa è previamente ponderata con il numero delle giornate lavorative prestate come risultato della formula (1 - % giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste).

Personale del comparto

Il fondo di produttività collettiva (art. 9 CCNL 10 aprile 2008) è la base per determinare la quota spettante ad ogni operatore a seguito della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

La quota individuale massima di fondo di retribuzione di risultato spettante ad ogni singolo operatore (nell'ipotesi, cioè, che la sua valutazione sia la massima possibile) è determinata dal rapporto tra fondo di retribuzione di risultato relativo al ruolo di appartenenza e numero degli operatori presenti in quel ruolo.

Il peso di ogni singolo operatore del comparto è ponderato dalla qualifica di appartenenza, secondo lo schema indicato nella tabella seguente:

Qualifica	Peso nella ripartizione del fondo
Ds	100%
D	90.91% della quota spettante alla qualifica Ds
C	77.94% della quota spettante alla qualifica Ds
Bs	67.53% della quota spettante alla qualifica Ds
B	62.34% della quota spettante alla qualifica Ds
A	57.14% della quota spettante alla qualifica Ds

Il calcolo della quota di risultato individuale spettante ad ogni singolo dipendente appartenente al comparto viene effettuato come di seguito descritto:

✓ qualifica Ds - D

$\{[performance\ organizzativa * (1 - tasso\ di\ assenza)] * 2/3 + (performance\ individuale * 1/3)\} * quota\ individuale\ massima$

✓ qualifica C

$\{[performance\ organizzativa * (1 - tasso\ di\ assenza)] * 1/2 + (performance\ individuale * 1/2)\} * quota\ individuale\ massima$

✓ qualifica Bs – B - A

$\{[performance\ organizzativa * (1 - tasso\ di\ assenza)] * 1/3 + (performance\ individuale * 2/3)\} * quota\ individuale\ massima$

dove la performance organizzativa è previamente ponderata con il numero delle giornate lavorative prestate come risultato della formula (1 - % giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste).³⁵

³⁵ L'applicazione di questa penalizzazione può essere condizionata da eventuali esplicite indicazioni normative al riguardo.

6. Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

6.a Il processo

I risultati del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’Agenzia costituiscono parte integrante della relazione annuale, predisposta dalla DGO.DPS (→ soggetti), da trasmettere alla Regione unitamente al bilancio.

Entro il 31 marzo di ogni anno tali risultati sono raccolti in un documento denominato relazione sulla prestazione e sui risultati, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato.

La relazione sulla prestazione e sui risultati viene pubblicata sul sito web dell’Agenzia, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, unitamente con l’ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e con l’ammontare dei premi effettivamente distribuiti, accompagnata dall’analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell’utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità,³⁶ adottato in dipendenza dal Piano triennale della prestazione e dei risultati (→ strumenti), definisce, per il periodo di riferimento, contenuti, modi, tempi e responsabilità delle altre forme di rendicontazione ai diversi stakeholders dei risultati conseguiti.

6.b Soggetti e responsabilità

in corsivo: dettato della L.R. 1/2011 (nelle more dell’adeguamento dell’Agenzia secondo le modalità previste dalla normativa)

6.b.1 Divisione Pianificazione sviluppo e controllo interno

Supporta il direttore generale nella valutazione e controllo strategico concernente l’adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi e predispose la relazione annuale da trasmettere alla Regione unitamente al bilancio.

6.b.2 OIV

Esprime un parere preventivo sul Programma triennale per la trasparenza e l’integrità.³⁷

6.b.3 Giunta regionale

Riceve il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità ai fini dell’esercizio dei poteri di vigilanza e controllo ad essa spettanti.³⁸

6.c Strumenti

6.c.1 Programma triennale per la trasparenza e l’integrità

Previsto dall’art. 11 della L.R. 1/2011 specifica le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell’efficacia delle iniziative adottate per dare concretezza al principio della l’accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell’Agenzia, 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

³⁶ Art. 11 della L.R. 1/2011

³⁷ Art. 11 comma 2 della L.R. 1/2011

³⁸ Art. 11 comma 3 della L.R. 1/2011

svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

6.d Adeguamento

Bilancio di genere

L'Agenzia, come si è detto, è ente strumentale della Regione Lazio nonché avente funzioni di supporto rispetto ad un insieme di altri soggetti istituzionali. Di conseguenza non è titolare diretta di politiche pubbliche delle quali leggere gli effetti sui diversi destinatari in termini di genere, come è possibile ed opportuno fare, ad esempio, per gli enti locali. Non è, pertanto, di immediata utilità o realizzabilità un'analisi di genere dell'intero bilancio dell'Agenzia che riclassifichi le voci di bilancio per aree direttamente o indirettamente sensibili al genere.

È, invece, possibile un'analisi di genere interna all'amministrazione, in termini di classificazione del personale per genere e inquadramento professionale, per genere e settore, per genere e tipo di contratto (rapporto di lavoro), per poter creare successivamente degli indicatori di segregazione.

Inoltre, per il personale dell'Agenzia, è possibile un'analisi di genere relativa, per esempio, all'utilizzo di specifici istituti di tutela della genitorialità o di altre forme di cura come pure un'analisi di genere delle risorse investite dall'Agenzia per lo sviluppo professionale (formazione).

Questo tipo di indagini, in parte già sviluppate all'interno dell'ARPA Lazio, dovrà essere utilizzato come strumento integrato all'interno dell'intero ciclo di performance, estendendone la connotazione in termini non solo di genere, ma più in generale di pari opportunità, vale a dire affiancando a quella del genere la considerazione della disabilità, della razza/etnia, del gruppo sociale.