

**Allegato 1 alla deliberazione n.      del**



**Sistema di misurazione e valutazione  
della performance: proposte di revisione e adeguamento**

*istruttoria condotta nell'ambito della revisione  
del CCIA del personale del comparto*

*marzo 2019*

*Unità controlli interni*

Per semplicità di esposizione l'espressione "prestazione e risultati", contenuta nella legge regionale n. 1/2011, in questo documento viene sostituita con quella di performance, in quanto tale terminologia è ormai invalsa nell'uso comune anche riguardo alle pubbliche amministrazioni italiane per indicare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team o singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima analisi, alla soddisfazione dei bisogni finali per i quali l'organizzazione è stata costituita [SMVP Regione Lazio].

## Indice

Premessa	4
Principali riferimenti	6
<b>1. Identità</b>	<b>8</b>
1.1. Il mandato istituzionale	8
1.2. Le aree di competenza e il quadro delle attività	10
1.3 L'organizzazione	11
1.4 Il territorio	13
<b>2. Ciclo della performance: fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione</b>	<b>21</b>
2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	22
2.1.1 La performance organizzativa dell'ARPA Lazio e delle sue strutture	22
2.1.2 Gli obiettivi riconducibili alla performance organizzativa	23
2.1.3 Gli obiettivi riconducibili alla performance individuale	25
2.2 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziarie e di bilancio	26
2.3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	27
2.4. Misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali	29
2.4.1 Valutazione annuale della performance organizzativa dell'Agenzia e delle sue strutture	30
2.4.2 Performance individuale del personale del comparto	31
2.5.3 Valutazione performance individuale	34
Allegati	

## Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ARPA Lazio (SMVP), in coerenza con il CCNL di categoria, collega i risultati organizzativi dell'amministrazione alla prestazione individuale del personale del comparto attraverso l'assegnazione di obiettivi coerenti con quelli dell'Agenzia e con i documenti di programmazione.

Il sistema di valutazione si applica a tutti i lavoratori della dirigenza e del comparto assunti a tempo determinato ed a tempo indeterminato, che svolgono la loro attività lavorativa a tempo pieno o parziale.

**Il presente documento, predisposto in applicazione dell'art. 7 del Regolamento dell'Agenzia, disciplina i procedimenti di valutazione annuale dei risultati di gestione e di valutazione individuale del comparto dell'Agenzia ai sensi del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. permanendo invariate le modalità di misurazione e valutazione della performance del personale della dirigenza, in attesa dell'attivazione di un confronto in materia con le OO.SS. di categoria e della sottoscrizione del CCNL di categoria.**

La misurazione e valutazione della performance è regolata dalla deliberazione n. 5 del 13/01/2012 *Adeguamento dei regolamenti interni dell'Agenzia alle disposizioni della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1. Adozione del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* che definiva una prima struttura di Sistema successivamente adeguata e dettagliata con l'emissione e la gestione della procedura DG0.DPS 10 - Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati.

Il DPR 9 maggio 2016, n. 105 (Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni) che introduce significative novità in materia di disciplina degli OIV e la cd. riforma Madia (D. Lgs. 74/2017) hanno apportato importanti modifiche al D. Lgs. 150/2009 (Brunetta) in materia.

La recente sottoscrizione del CCNL – Comparto Sanità ha consentito l'attivazione della contrattazione integrativa nelle materie previste e, in particolare, sull'utilizzo del fondo premialità e fasce e sui correlati criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance.

Il confronto con le OO.SS si è articolato

- negli incontri del 30/10/2018, 13/12/2018 e del 06/02/2019 (cui è seguito un incontro ristretto dedicato alle procedure di conciliazione),
- nella predisposizione da parte dell'Unità controlli interni di un documento di presentazione delle materie (Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati: proposte di revisione e adeguamento, ottobre 2018), e di un documento di lavoro denominato "Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento istruttoria condotta nell'ambito della revisione del CCIA" (articolato in due parti 1. Sistema di misurazione e valutazione della performance - proposte di revisione e 2. CCIA – articolato) oggetto di revisione presentata in occasione dell'incontro del 13/12/2019,
- nelle comunicazioni delle OO.SS e-mail R. Bertini del 05/11/2018 avente ad oggetto: R: performance e sistema di valutazione (riunione con le OO.SS. del comparto del 30/10/2018), nota FIALS prot. ARPA Lazio n. 75912\_07\_11\_2018, nota RSU prot. ARPA Lazio n. 77239\_13\_11\_2018, nota FIALS prot. ARPA Lazio n.4723\_2019.

In data 21 gennaio 2019 è giunto a scadenza l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenzia nominato con deliberazione n. 172 del 3 dicembre 2015. L'Agenzia, con deliberazione n. 184 del 4 dicembre 2018, ha indetto un avviso pubblico per la nomina dei tre componenti dell'organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'ARPA Lazio la cui selezione è attualmente in corso.

Il presente documento, nelle more della nomina del nuovo OIV e della sottoscrizione del CCNL - Dirigenza, pone i presupposti per dare attuazione a quanto previsto dal CCIA - Comparto in materia di “criteri per l’attribuzione dei premi correlati alla performance” costituendo il presupposto del nuovo SMVP che sarà messo a punto in esito al confronto con le OO.SS. della dirigenza e sottoposto al parere del nominando OIV.

## Principali riferimenti

Nota circolare sull'aggiornamento annuale dei sistemi del 9 gennaio 2019

Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105, pubblicato in Gazzetta Ufficiale (Serie Generale) del 17 giugno 2016, n. 140,

Legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

Decreto legge 24 giugno 2014, n.90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari."<sup>1</sup>.

Decreto legislativo 1 agosto 2011 , n.141 Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15.

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"

Legge 28 giugno 2016, n. 132, Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale.

6

\* \* \*

L.R. Regione Lazio 16 marzo 2011, n. 1 recante "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali"

\* \* \*

Linee guida per il Piano della performance, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, n. 1, giugno 2017<sup>2</sup>

Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, n. 2, dicembre 2017<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Il decreto ha trasferito (vedi art. 19, comma 9) le funzioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Dipartimento della funzione pubblica

<sup>2</sup> le linee guida si rivolgono ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della performance assume in tali organizzazioni. Gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che possono adeguarvi in sede di revisione dei propri SMVP



## 1. Identità dell’Agenzia

### 1.1. Il mandato istituzionale

L’ARPA Lazio è istituita dalla Regione Lazio con legge regionale 45/1998 in attuazione di quanto previsto dalla legge nazionale 61/94 a seguito del referendum popolare del 1993, per effetto del quale i controlli ambientali sono stati affidati a un sistema di prevenzione e protezione articolato, formato da apposite Agenzie istituite a livello regionale.

*È un ente pubblico dotato di autonomia amministrativa, tecnico-giuridica, patrimoniale e contabile, posto sotto la vigilanza e il controllo della Giunta regionale, che emana direttive per la sua gestione, per garantire l’attuazione degli indirizzi della programmazione regionale.*

La legge istitutiva dichiara come proprie finalità “*lo sviluppo ed il 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*”, finalità perseguita mediante l’istituzione dell’Agenzia e il suo coordinamento con gli Enti locali, le aziende sanitarie locali, l’Istituto zooprofilattico di Lazio e Toscana.

In altri termini, l’ARPA realizza 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 e, di conseguenza, di tutela della qualità della vita e della salute dei cittadini.

I suoi principali *stakeholders* esterni possono essere individuati in:

- Regione
- Province
- Comuni
- Aziende Sanitarie Locali (ASL)
- Autorità giudiziaria

cui si possono aggiungere, quali *stakeholders* secondari:

- imprese
- associazioni ambientaliste
- associazioni di categoria
- cittadini

Dunque, l’Agenzia deve confrontarsi con una *pluralità di 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 i numerosi soggetti esterni legittimati a intervenire con un ruolo attivo nella definizione e nella implementazione della pianificazione strategica dell’ARPA, il ruolo primario è giocato dalla *Regione* che - anche in qualità di unico finanziatore certo dell’Agenzia - rappresenta un fondamentale e prioritario portatore di interesse.

La l.r. 45/98 prevedeva che questa pluralità di soggetti, input, interessi e, dunque, complessità delle funzioni e delle finalità dell’Agenzia fosse governata e unificata mediante *organismi di indirizzo e di coordinamento*<sup>3</sup>. Occorre rimarcare, tuttavia, che questa funzione di coordinamento e raccordo è stata, nei fatti, totalmente assente nei trascorsi diciannove anni di esistenza e attività dell’ARPA Lazio.

---

<sup>3</sup> il *Comitato regionale di indirizzo e verifica* in primo luogo, il quale 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 *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

Peraltro l'attività di proposta e valutazione dei Comitati provinciali avrebbe dovuto esercitarsi anche 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'Agenzia 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. L'accordo avrebbe dovuto, inoltre, costituire il quadro di riferimento 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. 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 Agenzia.

Un ulteriore effetto negativo di questa assenza è stata la separazione, sempre più sensibile, fra attività affidate dalle norme all'Agenzia, disposizioni regionali, pressioni territoriali e l'entità del *finanziamento* all'ARPA assegnato, che è stato definito negli anni secondo criteri incrementali o decrementali, sulla base della spesa storica e delle esigenze della finanza regionale, e mai a base zero, dimensionando il finanziamento sulle prestazioni richieste e/o definendo priorità e quantità delle prestazioni sulla base dei finanziamenti possibili.

Per porre rimedio alle criticità evidenziate, nel corso del 2015 l'Agenzia ha concordato con la Regione Lazio di predisporre una bozza di accordo di programma che tenesse conto, evidentemente, anche dei significativi cambiamenti normativi intervenuti successivamente all'istituzione dell'ARPA Lazio, aiutando a ridisegnare il perimetro delle funzioni e delle attività dell'Agenzia e le conseguenti necessità di risorse.

La bozza di accordo, trasmessa preliminarmente nel mese di aprile e quindi, formalmente, a dicembre 2015 alle strutture regionali, non ha avuto seguito.

A questo scenario regionale la *legge 132/2016*<sup>4</sup> di istituzione del Sistema Nazionale per la Protezione Ambientale (SNPA) ha apportato modifiche sostanziali riguardo al quadro dei referenti, al perimetro delle funzioni, alle modalità previste di definizione dei servizi e delle prestazioni dovute e del conseguente finanziamento.

La Legge, entrata in vigore il 14 gennaio 2017, prevede un complesso percorso di attuazione – comprendente, tra l'altro, l'obbligo di revisione delle leggi regionali di istituzione delle Agenzie al fine di adeguarne compiti e assetto istituzionale alla norma nazionale, al termine del quale risulteranno modificati anche il quadro di servizi, prestazioni e attività e i meccanismi (e auspicabilmente l'entità) del finanziamento.

L'Agenzia ha, peraltro, recentemente predisposto e inviata alla Regione Lazio una proposta di revisione della legge istitutiva che ne allinea i contenuti alle previsioni della legge 132/2016, coerentemente con le indicazioni della legge stessa.

In particolare, il Consiglio del Sistema ha approvato il *Catalogo nazionale dei servizi del SNPA e repertorio delle prestazioni* erogate dalle componenti del sistema, preliminare al Catalogo vero e proprio<sup>5</sup>, ed ha adottato il primo Programma triennale delle attività 2018-2020 (art. 10 della l.132/2016).

L'adozione del Catalogo Nazionale dei Servizi del SNPA segna certamente un passaggio chiave nel percorso di attuazione della legge: i servizi individuati, infatti, costituiscono il riferimento per la determinazione di *ivelli essenziali di prestazione tecnico-ambientale* (LEPTA)<sup>6</sup> da assicurare in modo uniforme su tutto il territorio nazionale.

---

<sup>4</sup> Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale (GU n.166 del 18/7/2016), disponibile nella sezione Amministrazione trasparente (Disposizioni generali) dell'Agenzia

<sup>5</sup> che dovrà essere adottato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri attraverso un complesso percorso di accordi e pareri (art. 9 della l.132/2016)

<sup>6</sup> da intendersi come “parametri funzionali, operativi, programmatici, strutturali, quantitativi e qualitativi delle prestazioni delle agenzie regionali (unitamente ai relativi aspetti organizzativi, gestionali e finanziari, riferibili a costi standard per tipologia di prestazione)”

## 1.2. Le aree di competenza e il quadro delle attività

All'ARPA, per l'adempimento del suo mandato istituzionale, è affidata, allo stato, una serie di *attività* che, con una semplificazione schematica, possono essere sintetizzate, raggruppandole dal punto di vista della loro natura e del loro scopo, come:

- attività di vigilanza, di controllo e accertamento tecnico
- attività di natura consulenziale e di ricerca
- attività di supporto tecnico-analitico
- attività di informazione e di promozione della sostenibilità ambientale.

I *prodotti* e i *servizi* forniti dall'Agenzia sono riconducibili alle seguenti aree di competenza:

- monitoraggio dello stato dell'ambiente
- controllo sulle fonti di pressione sull'ambiente
- sviluppo e diffusione dell'informazione e della conoscenza ambientale
- supporto ai processi di autorizzazione e valutazione ambientale
- supporto alla prevenzione primaria
- supporto all'Autorità Giudiziaria nelle materia di competenza

Per la realizzazione di tali servizi l'ARPA Lazio:

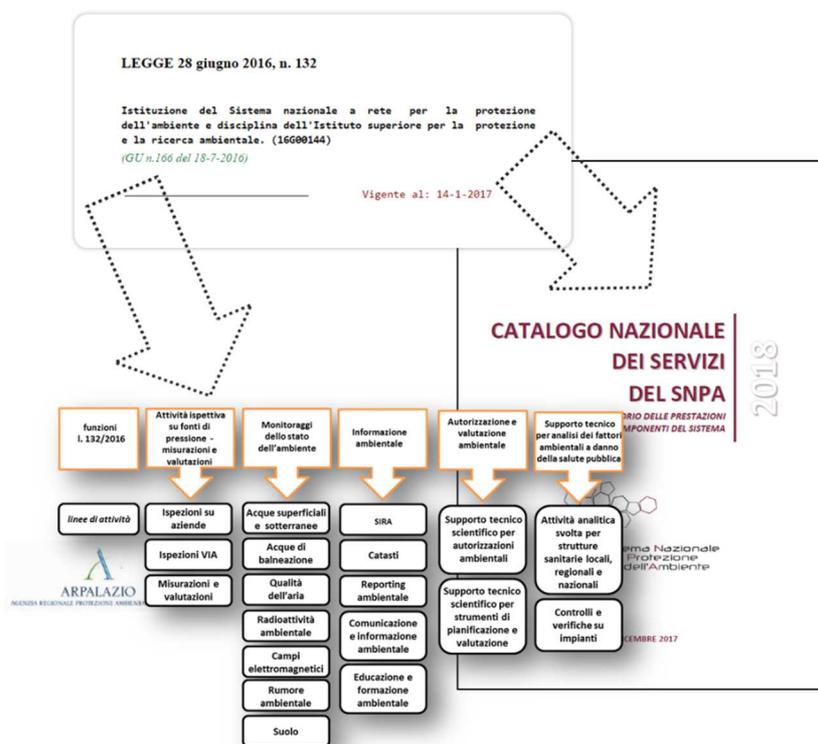
- effettua sopralluoghi, ispezioni, prelievi, campionamenti, misure, acquisizione di notizie e documentazioni tecniche e altre forme di accertamento in loco
- effettua analisi di laboratorio dei materiali campionati ed elabora le misure effettuate
- gestisce reti di monitoraggio e altri sistemi di indagine
- compie studi e valutazioni di documentazione tecnica e di elaborati progettuali
- effettua studi, ricerche e 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
- formula pareri e proposte, predispone elaborati progettuali
- procede 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 provvede alla loro elaborazione, pubblicazione e diffusione.

In allegato al presente documento la *Scheda 1 – Piano delle linee di attività* riporta puntualmente le attività di competenza dell'Agenzia, raggruppate per area tecnica di appartenenza.

Col termine linea di attività si intende un insieme omogeneo di compiti, realizzato di norma all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un *output* chiaramente identificabile, che può essere un prodotto o servizio (ad esempio, rilascio di un'autorizzazione o di un parere, produzione di un atto normativo o amministrativo) e da un *input*, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

Il Piano rappresenta il quadro logico sintetico di riferimento al quale sono riconducibili, ai fini conoscitivi e di monitoraggio della loro complessiva coerenza, i processi di carattere organizzativo e tecnico-gestionale che investono trasversalmente tutte le strutture dell'Agenzia. Si tratta di uno schema concettuale che si definisce in relazione all'evoluzione del quadro complessivo delle attività istituzionali dell'ARPA Lazio, dei procedimenti e dei servizi correlati nonché delle sollecitazioni provenienti dai processi di benchmarking condotti con le altre agenzie del Sistema nazionale di protezione ambientale.

Il Piano delle attività, come evidenziato nella fig. 1, recepisce, per la parte relativa alle attività tecnico-ambientali, la ridefinizione dei compiti delle Agenzie ambientali come disegnati dalla legge 132/2016 e dettagliati dal Catalogo dei servizi di cui si è fatta menzione.



### 1.3 L'organizzazione

La recente riorganizzazione dell'Agenzia<sup>7</sup> è stata determinata da una parte dalla necessità di allineare la struttura organizzativa alle finalità istituzionali nel frattempo mutate, dall'altra di migliorare la funzionalità e pervenire ad un utilizzo ottimale delle risorse disponibili.

Il nuovo *Regolamento* si propone, infatti, di dare una risposta a queste esigenze, superando le criticità specifiche più volte rilevate nel tempo del precedente modello: la replica pressoché identica di funzioni e attività in tutte le articolazioni territoriali dell'Agenzia e, quindi, una gestione dispendiosa, in termini di costi diretti e indiretti, e poco efficace, la contemporanea debolezza del coordinamento centrale e la conseguente disomogeneità degli approcci tecnici sul territorio, la strutturazione per matrici superata dall'approccio integrato al controllo in particolare e alle questioni ambientali in generale, la debolezza storica su alcuni temi quali l'informazione e la comunicazione con i cittadini.

Il nuovo Regolamento e il conseguente assetto organizzativo sono stati, perciò, sviluppati proponendosi anzitutto di:

- assicurare *omogeneità di approccio e di scelte su tutto il territorio regionale*, pur nel rispetto dell'espressione della professionalità individuale, in relazione all'ambito di autonomia e di responsabilità di ciascuno,
- garantire la *qualità delle singole prestazioni e dei servizi* nel loro complesso, assicurando nel contempo efficienza ed economicità di gestione,
- favorire le *relazioni inter-istituzionali*, nell'interesse primario della collettività,
- creare spazi per la *crescita della capacità tecnica* complessiva in senso innovativo, in modo da anticipare e non inseguire le pressioni esterne e da costruire una reputazione indiscussa
- integrare le *funzioni* consolidate con quelle funzioni parimenti istituzionali che non hanno trovato finora attenzione adeguata per un gap di risorse e di consapevolezza culturale.

<sup>7</sup> Regolamento dell'Agenzia adottato con deliberazione n. 193 del 22 dicembre 2015, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 32 del 9 febbraio 2016, pubblicata nel BUR della regione Lazio n. 20 del 10 marzo 2016 e deliberazione n. 141 del 26 luglio 2016 "Istituzione e organizzazione delle strutture dell'Agenzia in attuazione del regolamento adottato con deliberazione n. 193 del 22 dicembre 2015"

Per quanto le risorse, umane e finanziarie, assegnate all'ARPA Lazio siano state, negli ultimi anni, decisamente non paragonabili, per difetto, a quelle delle Agenzie che operano a servizio di contesti territoriali comparabili, la contingenza economica generale e le difficoltà specifiche dell'amministrazione pubblica hanno imposto di perseguire il miglioramento in efficacia e qualità attraverso la ricerca di un generale *efficientamento dei processi produttivi e di supporto*. Nel contempo si è prestata la massima attenzione a non impoverire il patrimonio di competenze, di conoscenza territoriale, di imprenditività e di relazioni costruito nel tempo.

Pertanto la strada battuta ha prestato attenzione a:

- assicurare un presidio accurato e prossimo del territorio, soprattutto per le attività che hanno ad oggetto singoli agenti di pressione ambientale
- mantenere un profilo organizzativo che, pur favorendo flessibilità ed efficienza, sia adeguato ad accogliere un'auspicabile espansione delle risorse e delle attività
- ottimizzare le attività tecniche quando una distribuzione geografica più meccanica che funzionale ne metteva a rischio economicità e qualità, in particolare per attività richiedenti un'alta specializzazione delle competenze e/o dotazioni strumentali complesse e costose
- assicurare chiarezza circa le responsabilità, favorendo nel contempo l'indispensabile integrazione multisettoriale e multi-territoriale
- valorizzare le competenze degli operatori del comparto attraverso un uso spiccatamente organizzativo degli incarichi (di coordinamento e di posizione organizzativa), funzionale anche ad un'attuazione progressiva del modello organizzativo.

Il nuovo modello prevede *tre macrostrutture di livello regionale (dipartimenti)*, alle dipendenze del direttore generale, due delle quali assicurano le attività produttive riconducibili alle funzioni individuate dalla legge 132/2016 di riforma del sistema agenziale come:

a) monitoraggio dello stato dell'ambiente, del consumo di suolo, delle risorse ambientali e della loro evoluzione in termini quantitativi e qualitativi, eseguito avvalendosi di reti di osservazione e strumenti modellistici;

b) controllo delle fonti e dei fattori di inquinamento delle matrici ambientali e delle pressioni sull'ambiente derivanti da processi territoriali e da fenomeni di origine antropica o naturale, anche di carattere emergenziale, e dei relativi impatti, mediante attività di campionamento, analisi e misura, sopralluogo e ispezione, ivi inclusa la verifica delle forme di autocontrollo previste dalla normativa vigente

[...]

e) supporto tecnico-scientifico alle amministrazioni competenti per l'esercizio di funzioni amministrative in materia ambientale espressamente previste dalla normativa vigente, mediante la redazione di istruttorie tecniche e l'elaborazione di proposte sulle modalità di attuazione nell'ambito di procedimenti autorizzativi e di valutazione, l'esecuzione di prestazioni tecnico-scientifiche analitiche e di misurazione e la formulazione di pareri e valutazioni tecniche anche nell'ambito di conferenze di servizi ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241

12

Alla terza macrostruttura dipartimentale è affidato il compito, da una parte, di fungere da service analitico per tutte le attività tecniche che lo richiedano, dall'altra, considerata la rilevanza che le attività analitiche hanno al riguardo, di rispondere direttamente della funzione che la legge di riforma delle Agenzie definisce come:

f) supporto tecnico alle amministrazioni e agli enti competenti, con particolare riferimento alla caratterizzazione dei fattori ambientali causa di danni alla salute pubblica, anche ai fini di cui all'articolo 7-quinquies del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502.

Se le macrostrutture dipartimentali sono funzionali a garantire impiego ottimale delle risorse, omogeneità di comportamenti, scambio professionale e collaborazione all'interno della area presidiata, l'aderenza alla specificità territoriale e l'interazione ottimale con le istituzioni locali sono assicurate dalla loro declinazione a livello provinciale: l'unità organizzativa deputata localmente al controllo dei fattori di pressione, svolge, infatti, la funzione di raccordo su base territoriale delle strutture organizzative che operano a livello locale internamente alle tre macrostrutture, allo scopo di favorire lo scambio di informazione e la costruzione di una

conoscenza approfondita dell'ambito geografico di riferimento, nonché il coordinamento logistico necessario all'efficienza del funzionamento.

Il modello descritto lascia spazio, pur nel rispetto della coerenza del suo impianto, ai necessari adattamenti a servizio delle specificità territoriali e degli aspetti particolari dei diversi ambiti di attività, consentendo, in tal modo, di dare la migliore risposta alle esigenze funzionali attraverso puntuali differenziazioni degli assetti organizzativi di dettaglio delle singole Sezioni provinciali.

Il nuovo assetto punta, poi, a dare adeguata accoglienza e spazio di sviluppo ad *altre funzioni istituzionali*, rimaste fino ad oggi ai margini per l'esiguità delle risorse disponibili, ma centrali sia in quanto costituenti il presupposto di conoscenza sul quale progettare e programmare l'attività produttiva, sia perché finalizzate ad erogare servizi di autonoma dignità ai cittadini e al mondo produttivo e a fornire il patrimonio conoscitivo indispensabile al decisore pubblico. Il Disegno di legge di riforma individua tali funzioni come:

c) attività di ricerca finalizzata all'espletamento dei compiti e delle funzioni di cui al presente articolo, sviluppo delle conoscenze e produzione, promozione e pubblica diffusione dei dati tecnico-scientifici e delle conoscenze ufficiali sullo stato dell'ambiente e sulla sua evoluzione, sulle fonti e sui fattori di inquinamento, sulle pressioni ambientali, sui relativi impatti e sui rischi naturali e ambientali, nonché trasmissione sistematica degli stessi ai diversi livelli istituzionali preposti al governo delle materie ambientali e diffusione al pubblico dell'informazione ambientale ai sensi del decreto legislativo 19 agosto 2005, n. 195. Gli elementi conoscitivi di cui alla presente lettera costituiscono riferimento ufficiale e vincolante per le attività di competenza delle pubbliche amministrazioni.

La riorganizzazione coglie la rilevanza strategica di tali funzioni rimettendone la diretta responsabilità al *Servizio tecnico*, che, oltre a gestirle quali attività produttive, per primo se ne serve per svolgere le funzioni sue proprie di indirizzo, integrazione e coordinamento di processi operativi ed attività, di incubatore di sviluppo e innovazione tecnica, di verifica e promozione dell'affidabilità tecnica delle attività svolte, di promozione del miglioramento della loro efficacia ed efficienza, di interlocuzione con il committente regionale.

La *tecnostuttura centrale* mantiene essenzialmente l'articolazione già consolidata per quanto attiene alla gestione economico finanziaria e degli acquisti, delle risorse umane, degli investimenti e delle infrastrutture (strutture edilizie e tecnologie), pur essendo opportuno rivederne, a fini di efficientamento, la micro-organizzazione, mentre è orientata alla semplificazione organizzativa, ma anche al potenziamento strategico, delle funzioni di governo (programmazione, comunicazione e rappresentanza, regolazione, formazione, innovazione organizzativa)

L'organizzazione prevista dal Regolamento e dalla delibera di organizzazione n. 141/2016 è rappresentata graficamente nella *Scheda 2 - Organigramma dell'Agenzia*.

#### **1.4 Il territorio**

Il territorio sul quale l'Agenzia esercita la sua attività è descritto sommariamente nella 'Tabella 1 - Distribuzione dei fattori di pressione di pressione' attraverso un *set di indicatori di pressione*, già utilizzati dalla rete delle Agenzie per la comparazione fra territori regionali, integrati, per fornire un quadro completo, attingendo dagli indicatori che l'Agenzia ha individuato come rilevanti per la comunicazione al pubblico delle caratteristiche del territorio, della sua condizione ambientale e delle attività da essa svolte.

L'Agenzia, infatti, allo scopo di migliorare la propria conoscenza del territorio regionale, e metterla anche a disposizione dei cittadini, ha individuato, descritto e popolato un sistema di indicatori, regolarmente aggiornati e progressivamente arricchiti, consultabili nella sezione "Ambiente" del sito web.

Peraltro la prevista definizione dei Livelli Essenziali di Prestazione per la Tutela Ambientale (LEPTA), nella logica della definizione della performance dell'Agenzia, sarà legata a nuove e condivise modalità di

valutazione dei fabbisogni del territorio, rendendo necessario il progressivo adeguamento della programmazione dell'ARPA Lazio.

Un approfondimento della conoscenza della realtà socio-economica regionale viene effettuato dall'Agenzia allo scopo di meglio definire le misure di prevenzione della corruzione da mettere in atto alla luce delle disposizioni della legge 190/2012.

Tabella 1 - Distribuzione dei fattori di pressione

<b>Indicatore</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Anno - Fonte</b>	<b>FR</b>	<b>LT</b>	<b>RI</b>	<b>RM</b>	<b>VT</b>	<b>LAZIO</b>
<b>Comuni</b>	n° comuni	2012- ISTAT	91	33	73	121	60	378
<b>Residenti</b>	n° residenti al primo gennaio	2018 - ISTAT	490 632	575 577	156 554	4 355 725	318 205	5 896 693
<b>Densità abitativa</b>	n° residenti / kmq	2017 – ISTAT	152	255	57	812	88	200.8
<b>Presenza turistica</b>	n° presenze in esercizi alberghieri e complementari	2011 – ISTAT	1 085 187	2 708 799	141 772	25 752 160	993 061	30 680 979
<b>Fitofarmaci distribuiti per ettaro di SAU</b>	kg/ha SAU	2007 - ISTAT	3,9	45,4	1,3	11,7	4,8	11,2
<b>Consumi di prodotti fitosanitari</b>	ton	2012 - ISTAT						5 841
<b>Densità di bestiame</b>	n° capi / kmq (somma di tutti i tipi di capi, tranne conigli e allev. avicoli)	2000 - ISTAT	112	114	98	97	198	124

Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento

<b>Indicatore</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Anno - Fonte</b>	<b>FR</b>	<b>LT</b>	<b>RI</b>	<b>RM</b>	<b>VT</b>	<b>LAZIO</b>
<b>Unità locali delle imprese del settore industriale</b>	n° unità locali settore industria	2006 - ISTAT	3.828	4.039	1.013	21.374	2.328	32.582
<b>Superficie agricola utilizzata</b>	ha	2010 - Elabor. dati ISTAT (Ufficio statistico reg.le)	90 602	88 391	88 476	175 978	195 155	638 602
<b>Impianti industriali a rischio incidente rilevante (soglia superiore)</b>	n° impianti (art.6/7/8 d.lgs.334/99 d.lgs.238/05)	2018 (giugno) - MATTM	5	10	0	12	4	31
<b>Impianti industriali a rischio incidente rilevante (soglia inferiore)</b>	n° impianti (d.lgs. 105/15)	2018 (giugno) - MATTM	14	2	2	8	2	28
<b>Procedimenti VIA nazionale</b>	n° progetti in proc. VIA nazionale	2014 - MATT	-	-	-	-	-	32
<b>Procedimenti VIA regionale</b>	n° progetti in proc. Verifica assoggettabilit à a VIA regionale	2018 Regione Lazio	12	11	5	35	14	77

Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento

<b>Indicatore</b>	<b>Unità di misura</b>	<b>Anno - Fonte</b>	<b>FR</b>	<b>LT</b>	<b>RI</b>	<b>RM</b>	<b>VT</b>	<b>LAZIO</b>
<b>Istruttorie VAS regionale</b>	n° progetti in proc. VAS pervenuti in ARPA (artt. 12 e 13)	2017- ARPA Lazio	-	-	-	-	-	44
<b>Impianti industriali soggetti ad AIA</b>	n° impianti autorizzati (All.VIII d.lgs.n.152/2006)	2018 - ARPA Lazio	45	37	4	53	20	159
<b>Fiumi, coste marine e laghi</b>	km	2008 - ARPA Lazio	484	573	430	1082	615	3184
<b>Lunghezza costa laziale adibita alla balneazione</b>	km	2012 - Regione Lazio	0	169.3	0	90.8	25.5	285.6
<b>Impianti di depurazione urbana</b>	n° impianti di depurazione comunale (reflui urbani)	2008 - ARPA Lazio	174	64	152	188	82	660
<b>Scarichi industriali</b>	n° scarichi autorizzati	2004 - ARPA Lazio	103	233	16	384	39	775
<b>Acque reflue urbane - Carico inquinante potenziale</b>	Abitanti equivalenti <sup>(1)</sup> totali	2008 - ISTAT	1.496.220	1.912.363	366.629	8.125.620	631.161	12.531.993

Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento

Indicatore	Unità di misura	Anno - Fonte	FR	LT	RI	RM	VT	LAZIO
<b>Impianti di gestione e trattamento rifiuti (discariche, TMB, termovalorizzatori, compostaggio....)</b>	n° impianti esistenti	2017 - ARPA Lazio	125	96	51	314	155	741
<b>Produzione di rifiuti urbani</b>	ton/anno	2016 - ISPRA	175 344,6	289 167,1	66 196,8	2 362 112,4	132 676,0	3 025 497
<b>Siti contaminati</b>	n° siti oggetto di procedimenti di bonifica (*)	2017 - ARPA Lazio	297	130	37	533	119	1.116
<b>Siti impianti telefonia mobile</b>	n° siti	2015 - ARPA Lazio	747	1 443	513	5464	576	8743
<b>Elettrodotti Alta tensione</b>	km linee elettriche alta tensione (380 e 220 kV)	2010 - TERNA	172,5	207,1	82,2	821,4	431,8	1714,8
<b>Popolazione esposta a rumore aeroportuale (Ciampino)</b>	n° residenti	2015 - ARPA Lazio	-	-	-	12 206	-	12 206
<b>Popolazione esposta a rumore</b>	n° residenti	2013 - ARPA Lazio	-	-	-	5 798	-	5 798

Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento

Indicatore	Unità di misura	Anno - Fonte	FR	LT	RI	RM	VT	LAZIO
<b>aeroportuale (Fiumicino)</b>								
<b>Rete stradale</b>	km strade com. prov. stat. e autostrade	1996-2003 - ISTAT	27243	13973	18386	34398	19132	113.132
<b>Rete ferroviaria</b>	km rete ferroviaria	2004 - FF.SS.	127	117	101	552	227	1.125
<b>Energia elettrica lorda prodotta</b>	GWh	ISTAT-TERNA	-	-	-	-	-	19 467
<b>Consumo di energia elettrica per uso domestico pro capite</b>	kWh	2009	-	-	-	-	-	1.380,07
<b>Consumo complessivo di energia elettrica (industria, agricoltura, trasporti, uso domestico, servizi) pro capite</b>	kWh/ab	2014 - ISTAT	-	-	-	-	-	3 560
<b>Consumi energetici</b> (2)	GWh	2007 - Terna	2.848	2.483	496	15.984	1.019	22.829

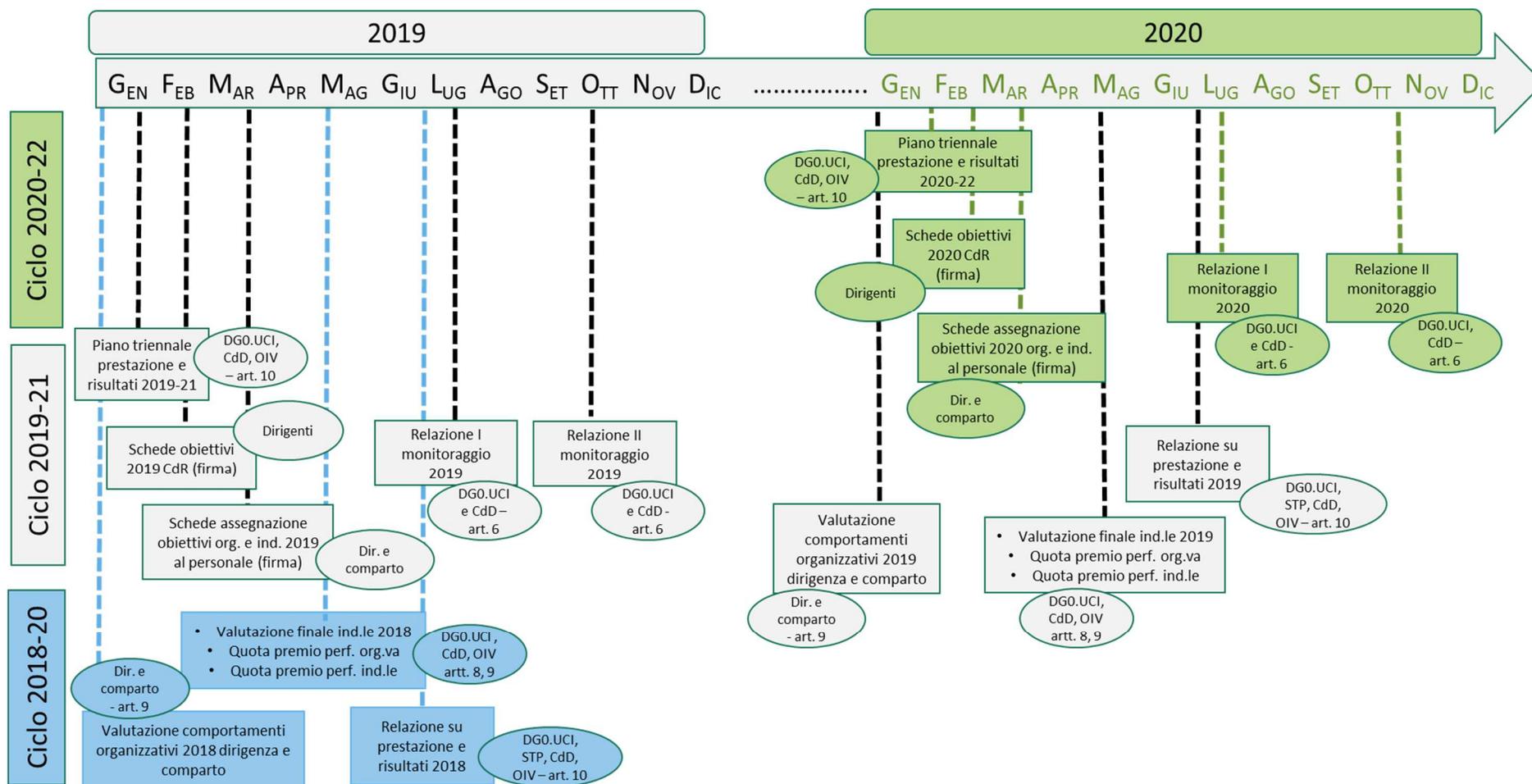
Sistema di misurazione e valutazione della performance: proposte di revisione e adeguamento

<sup>(1)</sup> nella stima degli Abitanti equivalenti totali sono considerate le acque reflue urbane recapitate nella rete fognaria prodotte da attività domestiche e a esse assimilabili, compresi gli scarichi di attività alberghiere, turistiche, scolastiche e di micro-imprese generalmente operanti all'interno dei centri urbani, che presentano caratteristiche qualitative equivalenti al metabolismo umano o ad attività domestiche e in cui gli inquinanti sono costituiti prevalentemente da sostanze biodegradabili; sono inclusi gli scarichi delle industrie manifatturiere presenti sul territorio comunale e assimilabili alle attività domestiche solo dopo l'eventuale depurazione delle sostanze inorganiche

<sup>(2)</sup> esclusi i consumi FS per trazione pari a 489,5 GWh.

(\*) Nell'ambito delle attività svolte dalle Sezioni Provinciali dell'Agenzia, all'interno dei procedimenti di bonifica, nelle fasi di istruttoria, controllo e supporto alle autorità competenti, nell'anno 2012 è stato effettuato un primo censimento, poi aggiornato annualmente, dei siti interessati da procedimenti ricompresi nella disciplina del Titolo V della Parte IV del D.Lgs. n.152/06 s.m.i., ovvero tutti quelli per i quali sono state effettuate notifiche ai sensi dell'art. 242, comma 1, o 244, comma 1, nonché quelli individuati ai sensi dell'art. 252.

## 2. Ciclo di gestione della performance: calendario, fasi, attori e output



## 2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori

### 2.1.1 La performance organizzativa dell'ARPA Lazio e delle sue strutture

La performance organizzativa dell'ARPA Lazio e delle sue strutture è individuata come l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse<sup>8</sup>, utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Sulla base del mandato istituzionale, come formalizzato nella legge istitutiva e come declinato nelle politiche ambientali degli enti di riferimento, in primo luogo la Regione Lazio, e dalle esigenze degli altri stakeholders esterni, la performance organizzativa dell'ARPA Lazio è definita con riferimento a:

- la soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- l'attuazione di piani e programmi (rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse),
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi,
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi,
- il potenziamento 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,
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi,
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati,
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La concreta attività dell'amministrazione si sviluppa a partire dal suo mandato istituzionale, individuando le aree strategiche in cui esso può essere letto e i bisogni della collettività, riconducibili a tali aree strategiche, ai quali è chiamata a dare, nel medio termine, delle risposte, che vanno definite in termini di concreto impatto (outcome) misurabile. L'impatto complessivo dell'azione dell'ente viene perseguito fissando obiettivi strategici di prospettiva triennale, definiti da indicatori e target, aggiornati di anno in anno e attuati con tappe annuali, scandite da puntuali obiettivi operativi. I legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse) sono rappresentati in una mappa logica che prende il nome di **"albero della performance"** (fig. 2).



<sup>8</sup> La conoscenza dello stato delle risorse disponibili in Agenzia costituisce un requisito essenziale per orientare la programmazione e i risultati attesi, rappresentando di fatto un presupposto della performance organizzativa. Una corretta analisi dello stato delle risorse, infatti, consente a preventivo, di calibrare la fattibilità degli obiettivi sulle risorse disponibili e, a consuntivo, di valutare il livello di raggiungimento dei risultati rispetto alle risorse utilizzate, ciò anche al fine di ricalibrare eventualmente risorse e/o obiettivi nel successivo ciclo della prestazione e dei risultati. Per approfondimenti, cfr. Allegati, Scheda 3 – Stato delle risorse

L'albero della performance dell'ARPA Lazio individua, coerentemente con la legge 132/2016 e con il Catalogo dei servizi del SNPA, nell'ambito del mandato e delle funzioni istituzionali attribuite all'Agenzia, cinque *aree strategiche* all'interno delle quali si colloca il suo intervento

- (1) Attività ispettiva su fonti di pressione - misurazioni e valutazioni
- (2) Monitoraggi dello stato dell'ambiente
- (3) Informazione ambientale
- (4) Autorizzazione e valutazione ambientale e, infine,
- (5) Supporto tecnico per analisi dei fattori ambientali a danno della salute pubblica.

A queste se ne affianca una sesta, quella dell'Innovazione organizzativa e manageriale, che rappresenta l'area di miglioramento dell'Agenzia dal punto di vista dell'organizzazione e della gestione

Il livello operativo o annuale traduce e declina gli obiettivi strategici sull'organizzazione, definendo gli obiettivi operativi annuali e il coinvolgimento delle strutture (fig. 3). La formalizzazione del livello operativo avviene attraverso il **Quadro di programmazione generale**.



Il livello operativo della programmazione investe tutte le attività dell'Agenzia sinteticamente rappresentate nel *Piano delle linee di attività* (cfr. Allegati, Scheda 1) che rappresenta il quadro di riferimento per l'individuazione delle coordinate (indicatori, target) della performance:

- (1) dell'amministrazione nel suo complesso,
- (2) delle singole unità organizzative e
- (3) dei processi e progetti.

### 2.1.2 Gli obiettivi riconducibili alla performance organizzativa

Il direttore generale definisce, nell'ambito dei propri poteri di indirizzo e coordinamento, con il concorso del direttore tecnico, del direttore amministrativo e dei direttori di dipartimento, le linee strategiche pluriennali dell'Agenzia, coerentemente con gli obiettivi della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, e individua gli obiettivi annuali dell'Agenzia nel suo complesso e i collegati obiettivi di performance organizzativa del servizio tecnico, del servizio amministrativo, dei dipartimenti e delle strutture in staff al direttore medesimo.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La programmazione dell’Agenzia è predisposta tenendo conto degli atti di indirizzo generali (gli obiettivi generali determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, il Piano triennale delle attività del SNPA adottato dal Consiglio generale del Sistema), delle direttive generali della Giunta regionale, delle eventuali proposte dei Comitati provinciali di coordinamento<sup>9</sup> nonché delle risorse finanziarie disponibili e risultanti dal bilancio di previsione annuale e pluriennale, dei piani annuali e dei programmi pluriennali dell’Agenzia e, infine, dei risultati conseguiti dall’Agenzia nell’esercizio precedente e riportati nella Relazione sulla prestazione e i risultati validata dall’OIV.

Il **Piano triennale della performance** definisce gli obiettivi di performance organizzativa (figura 4), programmati su base triennale che esprimono, attraverso opportuni set di indicatori e relativi target, i risultati e impatti attesi sul triennio di riferimento declinati annualmente.



Il Piano è approvato dalla CdD e adottato dal direttore generale entro il **31 gennaio** e, comunque, non oltre trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale; quindi è pubblicato nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale dell’Agenzia e trasmesso ai soggetti interni ed esterni titolari del controllo.

Il Piano definisce

per gli obiettivi annuali di performance organizzativa:

- le attività e i progetti da realizzare per il loro raggiungimento;
- le prestazioni, individuata in coerenza con il Piano delle linee di attività, ovvero i risultati attesi espressi con un set di indicatori e relativi target;
- i valori di partenza del/degli indicatori (baseline);
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi.

e, per gli obiettivi annuali individuali o di gruppo:

- un primo elenco di attività e progetti da realizzare e le prestazioni correlate ovvero i risultati attesi espressi con un set di indicatori e relativi target;
- il personale/i gruppi che possono essere destinatari di specifiche attività/progetti.

Al fine di facilitare interventi di riallineamento in itinere della programmazione e di favorire il raggiungimento degli obiettivi attraverso un’adeguata comprensione degli indicatori di misurazione, viene predisposta annualmente l’Anagrafe degli indicatori<sup>10</sup> che viene allegata al Piano della prestazione e dei risultati.

L’Anagrafe oltre a classificare gli indicatori per tipologia e macrocategoria, ne descrive le *caratteristiche generali* (descrizione dell’indicatore, misura della prestazione, fonte, struttura fornitrice)

Agli obiettivi così descritti, cd. obiettivi specifici, (riconducibili alla performance organizzativa dell’Agenzia nel suo complesso e delle unità organizzative e obiettivi riconducibili alla performance individuale sotto forma di obiettivi specifici di gruppo e obiettivi specifici individuali) possono affiancarsi i cd. *obiettivi generali*,

<sup>9</sup> cfr. par. 1.1. Il mandato istituzionale

<sup>10</sup> per approfondimenti cfr. Allegati, Scheda 4 – Indicatori di performance

stabiliti con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e che individuano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, in relazione alle attività e ai servizi erogati e tenuto conto del comparto di contrattazione di appartenenza e del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini,

### 2.1.3 Gli obiettivi riconducibili alla performance individuale

Gli obiettivi specifici riconducibili alla *performance individuale* possono supportare il perseguimento della performance organizzativa delle strutture o processi organizzativo-gestionali specifici o, ancora, possono essere previsti in esecuzione di azioni annuali che interessano trasversalmente più unità organizzative dell'amministrazione. Nel primo caso, a partire dalla performance organizzativa (ovvero dagli obiettivi, e dalle prestazioni, oggetto di programmazione annuale) vengono individuate le performance a cui le strutture possono contribuire mediante l'attribuzione di obiettivi individuali e definiti obiettivi e target. Nel secondo le azioni organizzate in piani o progetti vengono scomposte in sotto-progetti/attività a cui possono contribuire diverse strutture sulla base delle loro attribuzioni: la performance individuale include le prestazioni attese dei sotto-progetti/attività legati alle specifiche responsabilità.

Gli obiettivi di performance individuale sono assegnati a tutto il personale<sup>11</sup> (dirigenti titolari di incarico professionale, titolari di incarichi di funzione e personale del comparto) dai dirigenti responsabili di struttura i quali provvedono ad attribuire un peso a ciascuno degli obiettivi assegnati, mediante la compilazione di una **Scheda di assegnazione obiettivi di performance individuale** al personale.

A questo scopo il dirigente può fare riferimento agli obiettivi di performance individuale definiti nel Piano o a obiettivi individuali predisposti allo scopo, previa verifica di compatibilità con il quadro complessivo di programmazione da parte dell'Unità DG0.UCI.

Ciascun responsabile, entro 15 giorni dall'assegnazione degli obiettivi alle strutture, informa adeguatamente tutto il personale relativamente alla performance organizzativa attesa dalla struttura, agli obiettivi individuali assegnati e ai comportamenti organizzativi attesi attraverso riunioni appositamente convocate, incontri individuali e ogni altro mezzo opportuno

Delle azioni poste in essere per assicurare l'adeguata informazione a tutto il personale i responsabili conservano traccia e la relativa documentazione eventualmente prodotta.

#### Diagramma delle responsabilità e dei tempi

azioni ▼	strutture ▶							tempi	documenti
	DG	CdD	UCI	OIV	UOC	UOS			
Approvazione del Piano triennale della prestazione e dei risultati (Piano) e degli allegati tecnici		x							verbale - Piano triennale della prestazione e dei risultati e allegati
Adozione del Piano	x						entro il 31 gen. <sup>12</sup>		delibera di adozione
Trasmissione del Piano all'OIV			x						

<sup>11</sup> in fase di prima applicazione si prevede un numero massimo di 3 obiettivi

<sup>12</sup> o, comunque, non oltre 30 gg. dall'entrata in vigore della L.R. di approvazione del bilancio annuale

	strutture ▶	DG	CdD	UCI	OIV	UOC	UOS	tempi	documenti
azioni ▼									
Pubblicazione del Piano (sito web e intranet)				x					
Firma e restituzione Schede obiettivi e indicatori annuali di performance organizzativa						x			Schede obiettivi e indicatori annuali di performance organizzativa
Firma e restituzione Schede assegnazione obiettivi e indicatori annuali di performance organizzativa ai servizi dei dipartimenti e alle unità delle aree							x		Schede obiettivi e indicatori annuali di performance organizzativa
Assegnazione obiettivi di performance individuale al personale delle strutture						x	x	entro 15 gg. dall'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa	Schede assegnazione obiettivi e indicatori annuali di perf. org.va e ind.le alle unità dei servizi
Firma e restituzione Schede assegnazione obiettivi di performance individuale al personale delle strutture							x	entro 15 gg. dall'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa	Schede assegnazione obiettivi di performance individuale
Svolgimento azioni di informazione						x	x	entro 15 gg. dall'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa	(eventuale) verbale di riunione

## 2.2 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziarie e di bilancio

Il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati si svolge in coerenza con le fasi e i contenuti della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, in modo che sia assicurato il collegamento fra gli obiettivi che l’Agenzia si propone e l’allocazione delle risorse e che per ciascun programma di spesa siano chiari gli obiettivi ai quali tali risorse sono destinate e sia possibile la misurazione dei risultati conseguiti attraverso un sistema apposito di indicatori.

In generale il raccordo e l’integrazione fra ciclo di gestione della prestazione e dei risultati e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio si esprimono nella relazione al bilancio di previsione, nel piano triennale della prestazione e dei risultati e nel *Report Piano della prestazione e dei risultati annuale – Il monitoraggio intermedio*.

In particolare, al fine di assicurare il necessario raccordo fra i documenti di programmazione finanziaria e il Piano della prestazione, la formulazione del bilancio di previsione, effettuata nel mese di settembre antecedente al triennio di riferimento, tiene conto degli esiti del secondo monitoraggio intermedio e dei contenuti del report relativo e, conseguentemente, delle linee essenziali della programmazione per il triennio successivo, come tracciate dagli obiettivi strategici, quale presupposto per la definizione degli stanziamenti necessari sulle

diverse missioni e i singoli programmi. Della finalità programmatiche cui le risorse stanziare in bilancio sono destinate dà conto la Relazione al bilancio di previsione.

Nel Piano della prestazione il raccordo fra obiettivi e stanziamenti è prospettato a partire dai programmi di spesa in corrispondenza dei quali sono ricondotte le aree strategiche, gli obiettivi strategici e quelli annuali.

Poiché la struttura in missioni e programmi del bilancio armonizzato come previsto dal d.lgs. 118/2011 non consente per l'Agenda la corrispondenza biunivoca fra programmi e obiettivi e talora neppure l'attribuzione di un obiettivo ad un solo programma di spesa, può accadere che ad ogni programma corrisponderanno (in tutto o in parte) più obiettivi, alcuni dei quali potranno essere ripetuti in corrispondenza di più di un programma.

### 2.3 Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi

Nel corso dell'anno, di norma entro luglio e ottobre, l'Unità DG0.UCI cura l'istruttoria per le sedute della Conferenza di direzione convocata per verificare l'andamento delle prestazioni rispetto agli obiettivi programmati (organizzativi e di gruppo o individuali annuali) durante il periodo di riferimento e per segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Con particolare riferimento alla performance individuale, gli obiettivi possono essere modificati dal dirigente responsabile in qualunque momento per motivi di carattere oggettivo, tra i quali: la modifica dei compiti assegnati alla struttura, novità normative, rilevanti modifiche delle procedure in essere, aumento o diminuzione dei componenti della struttura. In caso di modifica della performance organizzativa o individuale il dirigente è tenuto a comunicare le variazioni a tutto il personale della struttura.

Il dirigente monitora costantemente l'andamento della performance individuale dei propri collaboratori al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità e i conseguenti interventi di riallineamento. Qualora il dirigente dovesse ravvedere una oggettiva difficoltà da parte del lavoratore a raggiungere uno o più obiettivi oppure un comportamento difforme da quello atteso è tenuto a darne comunicazione all'interessato convocandolo per approntare una soluzione condivisa. Alla comunicazione e agli esiti del colloquio viene fatto riferimento nelle note di valutazione conclusiva.

Il dirigente, contestualmente al monitoraggio di luglio e in vista della Conferenza di direzione appositamente convocata, verifica le attività svolte e i comportamenti relativamente all'andamento dei collaboratori della struttura di cui è responsabile. A questo scopo compila una scheda di sintesi degli obiettivi e dei comportamenti per indicare se i due fattori risultino in linea con quanto programmato. Qualora dalla verifica emergano criticità significative il dirigente può convocare il collaboratore per affrontare gli aspetti ritenuti meritevoli di approfondimento. Alla comunicazione e agli esiti del colloquio viene fatto riferimento nelle note di valutazione conclusiva.

In esito a ciascun monitoraggio infrannuale degli obiettivi, l'unità DG0.UCI predispone il **Report Piano della prestazione e dei risultati annuale – monitoraggio intermedio**. Il documento, discusso e approvato dalla CdD, presenta un quadro sintetico d'insieme finalizzato anche a suggerire gli interventi eventualmente necessari ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmati o a riconsiderarli alla luce di sopravvenuti eventi esterni, nonché a fornire i presupposti di conoscenza necessari all'avvio della formulazione della programmazione per il triennio a venire. In particolare, con riguardo ad ogni prestazione di ciascun obiettivo annuale dell'Agenda, il Report fornisce una sintetica valutazione sullo stato di raggiungimento complessivo, ottenuta esaminando gli indicatori correlati, tempi e modalità di realizzazione delle attività previste. Nel prospettare lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi organizzativi e di gruppo o individuali annuali il documento riepiloga risultati attesi, risultati raggiunti ed eventuali criticità riscontrate, con riferimento al periodo oggetto del monitoraggio.

L'Agenda nel corso dei monitoraggi verifica che gli indicatori utilizzati garantiscano la funzionalità, la significatività interna e la comprensibilità esterna attese in sede di programmazione, al fine di evitare che obiettivi siano misurati in modo non adeguato e/o non pertinente. Laddove nel corso dell'anno si riscontrino

criticità in tal senso la Conferenza di direzione può intervenire su uno specifico indicatore rendendolo più pertinente rispetto all'obiettivo da misurare.

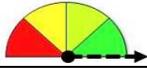
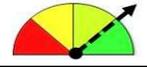
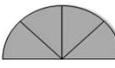
Laddove nel corso del monitoraggio l'andamento dell'indicatore mostri che un obiettivo non sia raggiungibile, nemmeno parzialmente, a causa di criticità non prevedibili, né attribuibili alla struttura responsabile la Conferenza di direzione si esprime circa la sua *non valutabilità*. Qualora la non valutabilità emerga entro il secondo monitoraggio infra-annuale, la Conferenza di direzione può decidere di sostituire l'obiettivo non valutabile con un altro obiettivo, tenuto conto del tempo residuo rispetto alla fine dell'anno. In caso contrario il peso attribuito all'obiettivo eliminato viene ripartito proporzionalmente sugli altri in base al loro peso.

A garanzia del corretto funzionamento dell'SMVP, il SMVP prevede che, di norma, non si tenga conto, a ciclo della prestazione e dei risultati concluso, di eventuali impedimenti sopravvenuti nel corso dell'anno non segnalati in occasione dei monitoraggi infra-annuali.

Nei report di monitoraggio intermedio (come nella Relazione annuale), al fine di rendere immediata la comprensione dei risultati raggiunti dall'Agenzia nel suo complesso si fa ricorso, per ciascun obiettivo strategico e annuale, ad una rappresentazione grafica dei valori degli indicatori rispetto ai target di riferimento sotto forma di tachimetro.

Il tachimetro rappresenta sinteticamente in termini quantitativi il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico e annuale corrispondendo per gli obiettivi strategici il risultato della media delle valutazioni attribuite agli obiettivi annuali ad esso riconducibili e per gli obiettivi annuali il risultato della media delle valutazioni delle prestazioni che lo compongono.

La tabella 2 riporta, a titolo esemplificativo, la corrispondenza tra lo stato di un tachimetro e la relativa valutazione.

Stato del tachimetro	Percentuale di raggiungimento obiettivi strategici e annuali
	76%-100%
	51%-75%
	26%-50%
	0-25%
	Non valutabile

Coerentemente con le evidenze presentate dal Report, la CdD approva le eventuali modifiche del Piano della prestazione e dei risultati e del relativo QPG annuale. L'unità DG0.UCI, su mandato della CdD, comunica alle strutture interessate gli interventi correttivi sugli obiettivi e gli indicatori della prestazione e dei risultati, provvedendo, ove necessario, a modificare le schede obiettivi correlate.

Le eventuali variazioni apportate agli obiettivi e agli indicatori della performance organizzativa e individuale saranno poi inserite nella Relazione sulla prestazione e sui risultati per essere successivamente valutate dall'OIV al momento della validazione della stessa.

Le Schede obiettivi organizzativi e di gruppo o individuali annuali delle strutture interessate, aggiornate sulla base delle modifiche e delle integrazioni apportate dalla CdD sono archiviate secondo le modalità previste.

### Diagramma delle responsabilità e dei tempi

azioni ▼	strutture ▶	CdD	UCI	OIV	UOC/UOS	Tempi	Documenti
Istruttoria stato d'avanzamento degli obiettivi			x			Luglio e Ottobre	
Richiesta documentazione alle strutture			x				
Trasmissione rilievi - informazioni					x		
Predisposizione e trasmissione Report Monitoraggio intermedio (Report) - bozza			x				
Approvazione del Report e di eventuali modifiche del Piano della prestazione e dei risultati e del relativo QPG annuale		x				Luglio e Ottobre	Verbale - Report
Trasmissione all'OIV del Report			x				
Pubblicazione del Report (sito web e intranet)			x				
Integrazione del Piano della prestazione e dei risultati e del relativo QPG annuale e del QPG annuale con le modifiche e le integrazioni apportate dalla CdD			x			Luglio e Ottobre	Piano della prestazione e dei risultati e relativo QPG annuale

### 2.4 - Misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali

La funzione di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale è svolta da<sup>13</sup>:

- il Dipartimento della funzione pubblica titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento, esercitate secondo le previsioni del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto-legge n. 90 del 2014;
- l'Organismo indipendente di valutazione della performance cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura nel suo complesso, nonché la proposta al DG di valutazione annuale della performance dei dirigenti di vertice;
- i dirigenti dell'Agenzia.

L'unità DG0.UCI svolge le funzioni di struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV nella gestione del ciclo della prestazione e dei risultati, fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di rendicontazione dei risultati.

L'attività di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali - coerentemente con gli elementi richiamati dalla normativa e disciplinati dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia - è articolata attualmente nelle fasi seguenti:

- valutazione annuale della performance organizzativa dell'Agenzia e delle sue strutture
- valutazione della performance individuale del personale del comparto

<sup>8</sup>l'elenco non include i "i cittadini o gli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Agenzia", cfr. articoli 8 e 19-bis del D.lgs n. 150 del 2009

## 2.4.1 - Valutazione annuale della performance organizzativa dell’Agenzia e delle sue strutture

Il documento che rappresenta il punto di partenza per la misurazione e la valutazione delle performance dell’Agenzia, delle sue articolazioni e del personale è la **Relazione sulla prestazione e sui risultati**, da convalidare entro il 30 giugno dell’anno successivo a quello di riferimento da parte dell’OIV e che sintetizza:

- i risultati organizzativi e individuali (con riferimento ai soli obiettivi specifici di gruppo) raggiunti dall’Agenzia nel suo complesso e dalle sue macrostrutture rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse disponibili,
- la rilevazione degli eventuali scostamenti
- il bilancio di genere .

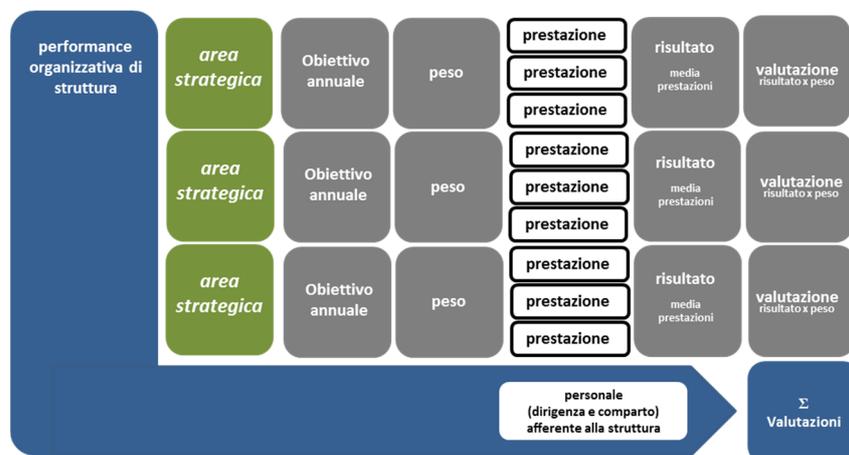
La Relazione, predisposta a partire dalla raccolta, sistematizzazione e analisi dei dati forniti dai dirigenti responsabili di struttura e di quelli disponibili nei sistemi informativi, degli esiti dei monitoraggi intermedi, misura i risultati ottenuti sui singoli obiettivi e, confrontandoli con quelli attesi, ne determina il livello di raggiungimento. Inoltre, per ciascun obiettivo, accanto ai dati relativi alle prestazioni e ai risultati conseguiti valuta tempi e modalità di conseguimento e evidenzia trend, fattori di successo o criticità che ne hanno determinato il parziale o mancato raggiungimento. Infine seleziona i contributi (tecnico-operativi, gestionali, amministrativi, di programmazione) e le indicazioni fornite dalle strutture (centrali e delle Sezioni provinciali) in funzione della programmazione annuale dell’anno successivo.

La valutazione della prestazione e dei risultati annuali consente altresì di valutare lo stato di avanzamento di ogni obiettivo strategico triennale evidenziando, anche in questo caso, eventuali criticità. Gli obiettivi strategici, essendo programmati secondo un approccio a “scorrimento”, sono aggiornati annualmente sulla base del relativo grado di raggiungimento e delle criticità emerse, al fine di garantire il perseguimento della strategia pluriennale.

La Relazione è approvata dalla CdD e adottata dal direttore generale. L’Unità DG0.UCI provvede alla sua pubblicazione nonché alla trasmissione ai soggetti interni ed esterni titolari del controllo, secondo le modalità previste.

I dati raccolti dall’Unità DG0.UCI vengono consolidati in un data-base denominato "Foglio generale di monitoraggio" (FGM) contenente i risultati delle strutture dell’Agenzia derivanti dalla valorizzazione degli indicatori contenuti nella programmazione, anche tenuto conto delle variazioni degli obiettivi e degli indicatori della prestazione intervenute durante l’esercizio.

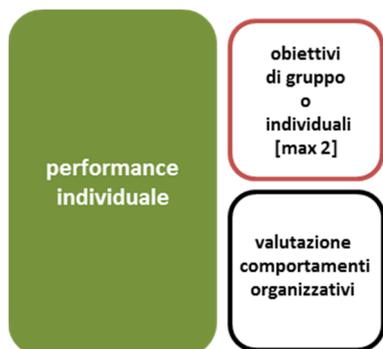
In particolare il valore della **performance organizzativa** delle strutture (fig. 5) è il risultato della sommatoria delle valutazioni riportate sugli obiettivi annuali loro assegnati (laddove il risultato dei singoli obiettivi annuali è dato dalla media delle prestazioni ottenute sulle linee di attività nell’anno di riferimento e il risultato ponderato per il peso dell’obiettivo esprime la valutazione dell’obiettivo).



Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di *performance* con i risultati attesi, attribuendo nessi causali e responsabilità.

Per contro in sede di valutazione finale l'OIV, nel validare la Relazione sulla prestazione e i risultati, verifica il corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per ciascun indicatore.

### 2.4.2 Performance individuale del personale del comparto

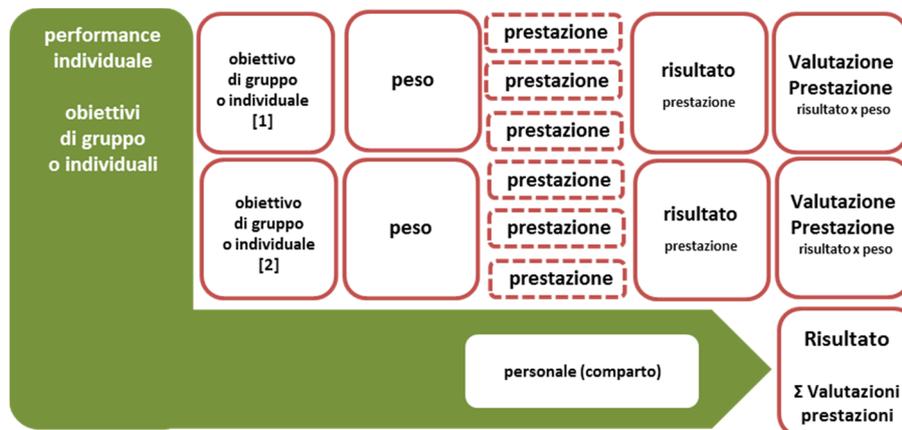


La performance individuale del personale del comparto è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi, espressa attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi.

A fine esercizio il dirigente procede alla rendicontazione delle attività realizzate nell'anno di riferimento per il perseguimento degli obiettivi di performance individuale, finalizzata alla verifica dei risultati raggiunti, anche avvalendosi degli applicativi gestionali esistenti e/o dell'istruttoria effettuata dall'Unità DG0.UCI.

Sulla base dei dati ottenuti e delle proprie osservazioni il dirigente misura e valuta la **performance individuale relativa agli obiettivi di gruppo o individuali** del personale, determinando per ciascuno degli obiettivi il risultato ottenuto. La sommatoria delle valutazioni ottenute sugli obiettivi annuali costituisce il risultato individuale (fig. 6).



Gli esiti della valutazione sono riportati nella Scheda risultati obiettivi individuali.

Contestualmente il dirigente provvede alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Quest'ultima rappresenta la sintesi di quanto il valutatore ha trovato occasione di esplicitare e condividere con il valutato nel corso della verifica intermedia e, più in generale, nel corso dell'intero anno, nella costante interazione lavorativa. In quest'ottica la condivisione degli esiti della valutazione costituisce un'ulteriore e significativa occasione di confronto e di crescita.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è espressa dal dirigente sovraordinato con riferimento a **3 aree di valutazione:**

- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- competenze dimostrate,
- comportamenti professionali e organizzativi espressa attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Ciascuna area di valutazione si compone di 4 fattori di valutazione, di uguale pesatura ma variabili nel numero in base alla categoria professionale del valutato. Per ciascuna delle aree si riporta di seguito l'elenco dei **fattori di valutazione** individuati accompagnati da una sintetica **descrizione**.

a) Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza

<b>fattore di valutazione</b>	<b>descrizione</b>
(a.1) Iniziativa personale	capacità di lavorare con spirito critico adeguandosi ai cambiamenti proposti e proponendo miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili al fine di migliorare i risultati finali
(a.2) Rendimento quantitativo e qualitativo	impegno e capacità nello svolgere il proprio ruolo in modo efficace (rispetto ai risultati attesi)
(a.3) Flessibilità	disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo (p. es. svolgendo, in caso di bisogno, anche attività normalmente non richieste dalla posizione)
(a.4) Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrarsi con gli altri (p.es dimostrando flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi scambiando con questi pareri ed informazioni) senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali di ufficio

b) Competenze

<b>fattore di valutazione</b>	<b>descrizione</b>
(b.1) Conoscenze	grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate
(b.2) Capacità professionale e tecnica	capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria
(b.3) Confini della mansione	capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati
(b.4) Gestione delle risorse	capacità di organizzare e gestire le risorse affidate

c) Comportamenti professionali e organizzativi

<b>fattore di valutazione</b>	<b>descrizione</b>
(c.1) Attivazione e gestione della collaborazione	capacità 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
(c.2) Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	capacità di affrontare con positività ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti mostrando spirito di iniziativa (anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate)
(c.3) Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi	capacità di relazionarsi con i colleghi e gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione
(c.4) Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali (interni e esterni)	capacità di rilevare i bisogni degli utenti e di individuare il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate

Per ciascuno dei fattori così descritti il Sistema individua **4 livelli di valutazione** - base, intermedio, buono ed elevato - ai quali, in fase di valutazione, è associato un valore numerico da 1 a 4<sup>14</sup>.

I fattori di valutazione da valorizzare - e, di conseguenza, il punteggio massimo esprimibile - variano con il variare dell'inquadramento del valutato, secondo le indicazioni contenute nella tabella seguente:

<b>profilo valutato ▶</b> <b>competenze da valutare ▼</b>	<b>Titolare di incarico di funzione</b>	<b>Ds - D</b>	<b>C</b>	<b>Bs - B</b>
(a.1) Iniziativa personale	x	x	x	x
(a.2) Rendimento quantitativo e qualitativo	x	x	x	x
(a.3) Flessibilità	x	x		
(a.4) Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	x	x	x	x
(b.1) Conoscenze	x	x		
(b.2) Capacità professionale e tecnica	x	x	x	x
(b.3) Confini della mansione	x	x	x	
(b.4) Gestione delle risorse	x			
(c.1) Attivazione e gestione della collaborazione	x			
(c.2) Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	x	x	x	
(c.3) Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi	x	x	x	x
(c.4) Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali (interni e esterni)	x	x	x	x
<b>punteggio (max)</b>	<b>48</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>24</b>

Il punteggio finale è il risultato (espresso in %) del rapporto tra il punteggio complessivo attribuito al valutato e il punteggio massimo attribuibile alla categoria di appartenenza.

Gli esiti della valutazione per come espressi nella Scheda risultati obiettivi individuali e nella Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, sono presentati dal dirigente in occasione di un colloquio appositamente convocato e vengono sottoscritti dal valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione.

In quest'ultimo caso, il valutato può fornire le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata entro il termine di 10 giorni:

- al dirigente gerarchicamente sovraordinato, in caso di firma per presa visione della Scheda risultati obiettivi individuali.
- al dirigente valutatore in caso di firma per presa visione della Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

In entrambi i casi può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia.

<sup>14</sup> Per agevolare l'espressione della valutazione della performance da parte dei valutatori (anche nell'ottica di un'auspicabile diversificazione dei punteggi espressi) e di proporre utili elementi di riferimento al valutato si fornisce in allegato una definizione dei fattori di valutazione e, per ciascuno di questi, una sintetica e indicativa illustrazione dei comportamenti corrispondenti ai 4 livelli di valutazione, cfr. Allegati *Scheda 5 - Valutazione individuale del personale del comparto (descrittivo fattori di valutazione)*

Qualora alla firma per presa visione non faccia seguito la presentazione delle controdeduzioni o la richiesta e lo svolgimento del relativo contraddittorio, gli esiti della valutazione sono acquisiti agli atti alla scadenza del termine previsto per la restituzione delle schede.

Le schede di valutazione firmate per presa visione, le eventuali controdeduzioni dell'interessato, le risultanze dell'eventuale contraddittorio nonché l'eventuale scheda di valutazione modificata per effetto dell'iter sopra menzionato sono trasmesse dal valutatore all'unità DG0.UCI.

Quest'ultima provvede quindi alla trasmissione della documentazione all'area DA0.ARU per l'aggiornamento del fascicolo del personale e per la successiva archiviazione.

Al fine di consolidare il processo di valutazione della performance individuale nel senso di una maggiore trasparenza ed equità e di prevenire, o quanto meno minimizzare, l'insorgere di conflittualità tra valutatore e valutato, si riportano nella tabella seguente un elenco di buone pratiche accompagnate dall'indicazione del periodo in cui è auspicabile che vengano perseguite e da un indicatore che all'occorrenza può essere utilizzato per misurare il livello di conformità del processo di valutazione.

<b>Id</b>	<b>Periodo</b>	<b>Buone pratiche</b>	<b>Indicatore</b>
1	I trim.	Assegnare gli obiettivi di performance individuale illustrando al personale i contenuti, i criteri di misurazione e concordando il target	Correttezza cascading (si/no)
2	I trim.	Favorire la conoscenza da parte dei valutati delle informazioni essenziali riguardanti il funzionamento del processo di valutazione dei comportamenti organizzativi (es. flusso, fattori e livelli di valutazione con relative descrizioni, etc) ed i riferimenti per eventuali ulteriori approfondimenti in materia (es. SMVP, procedure operative, istruzioni operative, moduli, etc)	Erogazione informativa pre-valutazione (si/no)
3	Nel corso dell'anno	Raccogliere e archiviare, soprattutto per il/i fattore/i di valutazione rispetto al/i quale/i sono emerse carenze in passato, riferimenti oggettivi e puntuali utilizzabili a corredo della valutazione dei comportamenti organizzativi (intermedia e finale)	Valutazione informata (si/no), oppure, Erogazione informativa post-valutazione (si/no)
4	I sem. - III trim.	Svolgere un confronto con il valutato per analizzare i comportamenti messi in atto fino a quel momento ed eventuali scostamenti rispetto a quelli attesi, individuando possibili aree/azioni di miglioramento	Realizzazione confronto intermedio (si/no)
5	Fine anno	Svolgere un confronto con il valutato per analizzarne i comportamenti messi in atto durante l'anno ed eventuali scostamenti rispetto a quelli attesi, condividendo anche i riferimenti per la valutazione raccolti nel corso dell'anno	Realizzazione confronto finale (si/no)
6	Fine anno	In esito al punto precedente, compilare la scheda di valutazione annuale dei comportamenti organizzativi e condividerla con l'interessato nei termini prescritti	Consegna scheda di valutazione c.o. (si/no)
7	Fine anno	Fornire ai valutati che intendono firmare la scheda per presa visione informazioni utili perché formulino controdeduzioni pertinenti e utili per un confronto costruttivo e positivo	Erogazione informativa pre-controdeduzioni

### 2.4.3 Valutazione performance individuale

L'unità DG0.UCI predispone un elenco nominativo di tutto il personale dell'Agenzia (ivi compresi i titolari di incarico di funzione,) con l'indicazione della valutazione della performance individuale come risultato della

somma ponderata dei risultati degli obiettivi specifici di gruppo/individuali riferiti ai singoli operatori e della loro valutazione dei comportamenti organizzativi, secondo le percentuali riportate nella tabella seguente<sup>15</sup>:

personale	valutazione performance individuale
Titolari di incarico di funzione - Ds - D	risultato obiettivi di gruppo o individuali (60%) valutazione dei comportamenti organizzativi (40%)
C	risultato obiettivi di gruppo o individuali (50%) valutazione dei comportamenti organizzativi (50%)
Bs-B	risultato obiettivi di gruppo o individuali (40%) valutazione dei comportamenti organizzativi (60%)

L'elenco costituisce il documento istruttorio di una seduta di CdD chiamata a ratificare la valutazione finale individuale del personale dell'Agenzia relativamente all'anno di riferimento.

La valutazione finale individuale, così determinata, viene quindi trasmessa, sotto forma di elenco nominativo all'OIV per la compilazione della graduatoria di cui all'art. 18 della LR 1/2011.

L'OIV trasmette la graduatoria al DG che la acquisisce e dispone gli adempimenti conseguenti, in particolare la trasmissione all'area DA0.ARU per l'erogazione delle premialità spettanti al personale dell'Agenzia per l'anno di riferimento secondo le modalità previste dalla normativa e dai CC.CC.II.AA. vigenti e l'aggiornamento del fascicolo personale dei dipendenti.

L'unità DG0.UCI comunica ai singoli dipendenti dell'Agenzia l'esito della valutazione finale individuale rendendo disponibile, tra i servizi al dipendente gestiti dall'applicativo di gestione del personale, la **Scheda di valutazione performance individuale** che riporta per il dipendente valutato l'indicazione dell'anno cui la valutazione si riferisce, la *matricola*, la *struttura di appartenenza*, il punteggio associato alla c.d. *Area degli obiettivi individuali* (valutazione risultati individuali), alla c.d. *Area dei comportamenti organizzativi* (valutazione dei comportamenti organizzativi) e il risultato della *performance individuale*.

Al termine del processo di valutazione la scheda viene trasmessa dall'unità DG0.UCI all'area DA0.ARU per l'aggiornamento del fascicolo del personale e la successiva archiviazione.

Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti si considerano almeno parzialmente conseguiti gli obiettivi individuali la cui percentuale di raggiungimento sia pari o superiore al 51%. Si considerano non conseguiti gli obiettivi individuali la cui percentuale di raggiungimento sia inferiore al 51%. Si considera positiva la valutazione dei comportamenti organizzativi compresa tra 60% e 100% della valutazione massima prevista.

Costituisce valutazione negativa una valutazione finale individuale inferiore a quella corrispondente ad una percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali pari al 51% e ad una valutazione dei comportamenti organizzativi pari al 60%, assumendo pari ad 1 il moltiplicatore determinato dalle giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste.

I procedimenti di valutazione annuale della performance organizzativa e individuale del personale del comparto si concludono entro 30 giorni dalla data della notifica, inviata a tutto il personale tramite email, di avvenuta pubblicazione della scheda di valutazione individuale finale e della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

<sup>15</sup> le percentuali riportate sono collegate alla disciplina del "trattamento accessorio legato alla performance individuale" ed in relazione con i criteri per la progressione economica oggetto di contrattazione integrativa; la modalità di calcolo qui proposta è compatibile con un criterio di attribuzione delle fasce che tenga conto della categoria di appartenenza. In caso contrario viene implementata una ripartizione <50% vs 50%> per tutte le categorie (nota DG0.UCI)

## **Allegati**

---

Scheda 1- Piano delle linee di attività

Scheda 2 - Organigramma dell'ARPA Lazio

Scheda 3 - Stato delle risorse

Scheda 4 - Indicatori di performance

Scheda 5 - Valutazione individuale del personale del comparto (descrittivo fattori di valutazione)

## Scheda 1

**Piano delle linee di attività**

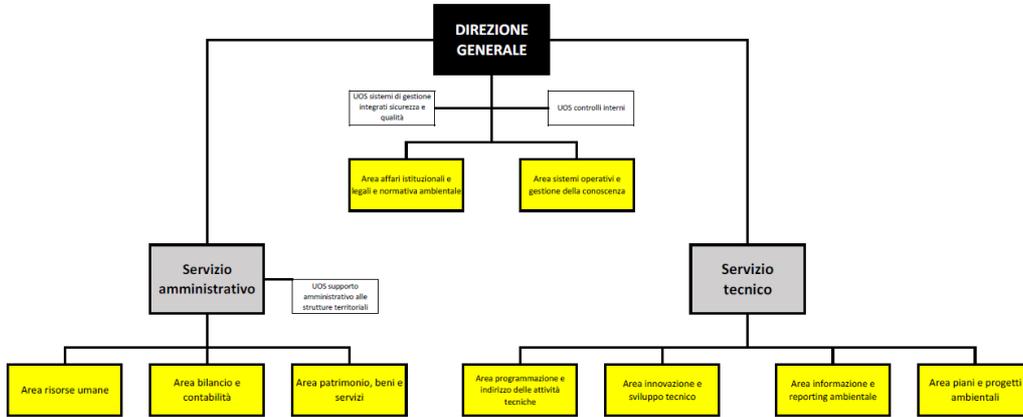
<b>Area</b>	<b>Linea di attività</b>
Monitoraggi dello stato dell'ambiente	Monitoraggio della qualità ambientale delle acque superficiali e sotterranee
	Monitoraggio delle acque di balneazione
	Monitoraggio della qualità dell'aria
	Monitoraggio della radioattività ambientale
	Monitoraggio dei campi elettromagnetici
	Monitoraggio dei livelli di rumore ambientale
	Monitoraggio della qualità del suolo
Attività ispettiva su fonti di pressione	Ispezioni su aziende
	Ispezioni VIA
Misurazione e valutazione delle pressioni sulle matrici ambientali	Misurazioni e valutazioni - Agenti fisici
	Misurazioni e valutazioni - Acque
	Misurazioni e valutazioni - Aria
	Misurazioni e valutazioni - Suolo e rifiuti
Supporto tecnico per analisi fattori ambientali a danno della salute pubblica	Attività analitica svolta per strutture sanitarie locali, regionali, e nazionali
	Attività Sanità-Ambiente*
	Controlli e verifiche su impianti
Interventi in caso di emergenze ambientali	Interventi tecnico-operativi specialistici in caso di emergenze sul territorio
Supporto tecnico scientifico per autorizzazioni ambientali, strumenti di pianificazione e valutazione, commissioni tecniche	Supporto tecnico-scientifico per autorizzazioni ambientali
	Supporto tecnico-scientifico per strumenti di pianificazione e valutazione
	Normativa ambientale e progetti*
Valutazione dei danni ambientali e funzioni in ambito giudiziario	Consulenze tecniche per attività di indagine delegata dall'autorità giudiziaria
Componenti regionali sinanet, catasti, annuari e report	SIRA
	Catasti
	Reporting ambientale
Educazione e formazione ambientale	Educazione ambientale
	Formazione ambientale
Comunicazione e informazione ambientale	Comunicazioni sistematiche di dati e informazioni
	Gestione della Biblioteca ambientale
Regolamenti emas ed ecolabel	Supporto tecnico scientifico nell'ambito delle attività istruttorie previste dai regolamenti EMAS ed Ecolabel UE
Attività di sistema (SNPA)	Assicurazione qualità dei dati e partecipazione a circuiti di inter-confronto, reti nazionali, tavoli istruttori e gruppi di coordinamento
Organismi e affari giuridico istituzionali	Affari generali e istituzionali
	Affari legali
Organizzazione programmazione e controlli	Innovazione organizzativa
	Gestione del ciclo della prestazione e dei risultati
	Controllo di gestione

<b>Area</b>	<b>Linea di attività</b>
	Sistemi informativi
	Sistema di gestione qualità
	Prevenzione e protezione
Risorse umane	Acquisizione del personale
	Stato giuridico del personale
	Stato economico del personale
	Gestione previdenziale
	Relazioni sindacali
	Contenzioso del lavoro
	Formazione del personale
Organizzazione tecnico logistica patrimoniale e risorse strumentali	Organizzazione tecnico logistica/patrimonio
	Forniture di beni e servizi
	Fondo economale
	Gestione servizi ausiliari interni
Risorse finanziarie e gestione contabile e fiscale	Bilanci e rendiconti
	Contabilità
Prevenzione della corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione
	Trasparenza

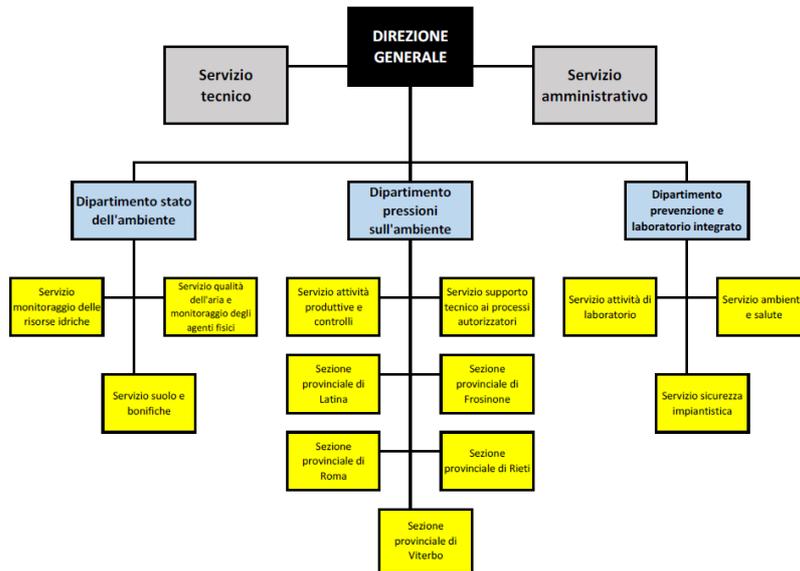
Scheda 2

Organigramma dell'ARPA Lazio

Direzione centrale



Dipartimenti



## Scheda 3

**Stato delle risorse**

La stato delle risorse è rilevato attraverso un set di indicatori che le misurano sia in termini quantitativi che qualitativi, interessando livelli organizzativi differenziabili in base alle esigenze informative necessarie a supportare il ciclo della prestazione e dei risultati. Per ciascun indicatore è possibile fissare un livello soglia di riferimento per indicare lo stato di salute dell' Agenzia.

<b>Tipo risorse</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Agenzia</b>	<b>Macrost.</b>	<b>UOC</b>
Umane	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) effettiva di personale in servizio (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) effettiva di personale dirigente/comparto in servizio (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) di personale dirigente/comparto in servizio, impiegato in attività di line/produzione (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Percentuale di turnover del personale dirigente/comparto (con trend triennale)	✓	✓	
	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) effettiva di personale dirigente/comparto suddivisa per categoria professionale (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) effettiva di personale dirigente/comparto suddivisa per qualifica professionale (con trend triennale)	✓	✓	✓

40

<b>Tipo risorse</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Agenzia</b>	<b>Macrost.</b>	<b>UOC</b>
Finanziarie	Ammontare degli stanziamenti per investimenti (con trend triennale)	✓		
	Composizione (% e assoluta) delle fonti di finanziamento degli investimenti (con trend triennale)	✓		
	Percentuale delle risorse impiegate in investimenti rispetto al totale dei trasferimenti correnti regionali annuali (con trend triennale)	✓		
	Risorse per investimenti per addetto (con trend triennale)	✓		
	Incidenza della spesa del personale sul totale delle spese correnti (con trend triennale)	✓		

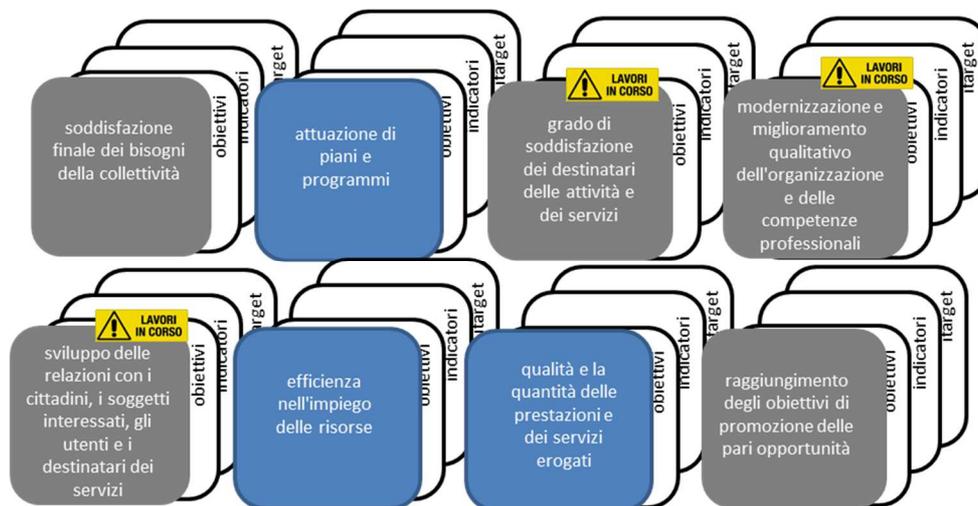
<b>Tipo risorse</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Agenzia</b>	<b>Macrostr.</b>	<b>UOC</b>
	Risorse investite per macro tipologia di fattore produttivo: lavori, attrezzature, software e hardware (con trend triennale)	✓		
	Distribuzione delle attrezzature per fascia d'età	✓		
Strumentali	Spese correnti per manutenzione ordinaria di attrezzature	✓	✓	✓
	Rapporto tra investimenti in attrezzature e spesa corrente per manutenzione ordinaria di attrezzature	✓	✓	✓
	Importo medio unitario dei beni acquistati	✓	✓	✓

<b>Tipo risorse</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Agenzia</b>	<b>Macrostr.</b>	<b>UOC</b>
	Percentuale di lavoratori in smartworking	✓	✓	
	Dotazione (numero, percentuale ed FTE) effettiva di personale dirigente/comparto suddivisa per titolo di studio (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Rapporto donne/uomini dirigenza/comparto in servizio	✓	✓	
Intangibili	Quantità e percentuale di processi oggetto di valutazione del rischio	✓	✓	
	Distribuzione del personale per fasce di età	✓	✓	
	Tasso di presenza del personale dirigente/comparto (con trend triennale)	✓	✓	✓
	Ammontare totale stanziato ed erogato per premi legati alla performance annuale (con trend triennale)	✓		

## Scheda 4

**Indicatori di performance**

Con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione della performance investiti dal SMVP e dal correlato Ciclo di gestione articola la figura in basso consente di distinguere gli ambiti 'attivi', ovvero quelli corredati di obiettivi, indicatori e target da quelli 'non pienamente operativi' ma interessati da azioni di miglioramento che ne consentiranno la progressiva strutturazione e inclusione nel Sistema



La definizione di **indicatori** in grado di misurare e rappresentare adeguatamente gli obiettivi dell'Agenzia, siano essi di performance organizzativa o individuale, rappresenta un ulteriore passaggio essenziale per il corretto funzionamento del SMVP.

42

In generale l'insieme di indicatori selezionati per misurare gli obiettivi deve possedere i seguenti requisiti:

- **significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere,
- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione,
- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie entro i termini previsti dal ciclo della performance altrimenti, pur se estremamente interessanti, risultano inutilizzabili;
- **misurabilità**, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Al fine di misurare la performance organizzativa in ciascuno degli ambiti di misurazione sopra citati è possibile utilizzare quattro tipologie di indicatori riguardanti le seguenti dimensioni: stato delle risorse, efficienza, efficacia ed impatto. Secondo la letteratura una selezione coerente degli indicatori consentirebbe di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'Agenzia) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Gli indicatori di **stato delle risorse** sono trattati nella Scheda 3.

Gli indicatori di **efficienza** esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'Agenzia (output).

L'efficienza può essere misurata, ad esempio, in termini di efficienza produttiva: in questo caso esprime lo sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio e può essere espresso in termini di Full Time Equivalent (FTE) impiegabili (FTE/quantità servizi) e può essere incrementata attraverso iniziative di miglioramento organizzativo (ad es. incremento della produttività del lavoro).

Gli indicatori di **efficacia** esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi (quantità erogata: esprime la quantità erogata di output (n. servizi o prodotti) e può essere accresciuta tramite iniziative di incremento dei servizi) che qualitativi (qualità erogata: esprime la qualità erogata degli output, attraverso parametri oggettivi, secondo la prospettiva dell'amministrazione, e può essere migliorata tramite iniziative d'innalzamento e di presidio degli standard dei servizi)

L'efficacia è un parametro molto importante ed implica un'analisi delle prestazioni rilevanti per l'utente. L'analisi, partendo dall'utente, consente di anticipare eventuali problemi legati sia al tipo di prodotto/servizio finale progettato, sia al processo di erogazione (ad esempio il processo/sistema per farne richiesta), evitando dunque che si raggiungano scarsi risultati proprio a causa dell'inadeguatezza dei processi di erogazione, anche a fronte di servizi/prodotti adeguati. Emerge, quindi, come l'efficacia sia multidimensionale e come i suoi elementi debbano essere valutati e continuamente rivisti.

Con riferimento agli indicatori **d'impatto** resta fuori delle capacità attuali dell'ARPA Lazio una definizione non generica, e quindi misurabile, delle risposte effettive alla *'soddisfazione finale dei bisogni della collettività'* che l'ARPA stessa è chiamata a dare e si propone di dare in un tempo definito, in relazione alle diverse aree strategiche di cui si compone la prestazione (cfr. oltre). Questo limite è legato anche alla natura stessa delle attività svolte, i cui effetti sul benessere collettivo sono rilevabili a grande distanza di tempo, oltretutto al ruolo strumentale dell'Agenzia, che non detiene la titolarità delle politiche ambientali, ma è chiamata a concorrere alla realizzazione di politiche definite dagli enti di riferimento.

Si rappresenta di seguito la corrispondenza tra gli ambiti della performance organizzativa attualmente attivi in Agenzia e le pertinenti tipologie di indicatore:

Ambito della performance organizzativa	Tipologia di indicatore
Attuazione di piani e programmi	Indicatori di efficacia (qualitativa e quantitativa)
Efficienza nell'impiego delle risorse	Indicatori di efficienza
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia (qualitativa e quantitativa)

Per ciascuna tipologia di indicatore sono poi associati uno o più macro-indicatori, individuati dall'Agenzia, i quali a loro volta possono declinarsi in un set di indicatori in grado di rappresentare in modo efficace e completo le diverse dimensioni del fenomeno misurato, considerato che può risultare difficile cogliere attraverso un unico indicatore la performance di attività complesse e che, anche per obiettivi chiari, la scelta degli indicatori non è automatica.

Si riportano di seguito per ciascuna tipologia di indicatore i macro-indicatori associati e un elenco esemplificativo e non esaustivo di indicatori sottostanti.

Ambito della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	Macro indicatore	Indicatore (esempi)
Attuazione di piani e programmi	Indicatori di efficacia (qualitativa e quantitativa)	Revisione/produzione di atti o documenti	1) Programma definito e adottato 2) Procedure xy aggiornate 3) Istruzioni operative trasmesse 4) Procedura xy in bozza 5) Procedura adottata

Ambito della performance organizzativa	Tipologia di indicatore	Macro indicatore	Indicatore (esempi)
		Copertura delle attività previste	1) Attività realizzate su previste da Convenzione / Cronoprogramma 2) Gare aggiudicate su gare previste dal Piano acquisti 3) Lavori completati rispetto ai lavori previsti nel Piano dei lavori 4) Prove accreditate su prove da accreditare secondo Piano degli accreditamenti
		Livello di conformità	1) Conduzione e superamento audit xy 2) Dati inseriti correttamente su dati inseriti
		Evasione richieste interne	1) Richieste interne evase su pervenute 2) Supporto xy all'attività xy
Efficienza nell'impiego delle risorse	Indicatori di efficienza	Standard di produttività	1) Tempo di esecuzione analisi per linea di attività 2) Tempo di refertazione per linea di attività 3) Fatturato annuo 4) N° impianti controllati / FTE 5) N° campioni prelevati / FTE
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia (qualitativa e quantitativa)	Evasione richieste esterne	3) Esposti evasi su richiesti 4) Pareri rilasciati su richiesti 5) Richieste evase su pervenute dalla Regione Lazio
		Copertura delle attività previste	5) Impianti controllati su previsti 6) Parametri determinati su previsti 7) Attività di campionamento realizzata su prevista 8) Dati trasmessi/dati richiesti

## Scheda 5

**Valutazione individuale del personale del comparto (descrittivo fattori di valutazione)****a) Contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza****(a.1) Iniziativa personale**

*capacità di lavorare con spirito critico adeguandosi ai cambiamenti proposti e proponendo miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili al fine di migliorare i risultati finali*

<b>Base</b>	Sotto il profilo dell'iniziativa personale la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Si è adeguato ai cambiamenti proposti senza proporre miglioramenti
<b>Buono</b>	Si è adeguato ai cambiamenti proposti con ragionevole prontezza e ha proposto occasionalmente miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati
<b>Elevato</b>	Ha risposto ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente ha promosso iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati

**(a.2) Rendimento quantitativo e qualitativo**

*impegno e capacità nello svolgere il proprio ruolo in modo efficace (rispetto ai risultati attesi)*

<b>Base</b>	Sotto il profilo del rendimento quantitativo e qualitativo la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo.
<b>Buono</b>	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo
<b>Elevato</b>	Ha operato con elevata continuità di rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità.

45

**(a.3) Flessibilità**

*disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo (p. es. svolgendo, in caso di bisogno, anche attività normalmente non richieste dalla posizione)*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della flessibilità, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	E' stato abbastanza consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri e avendo una visione adeguata del risultato finale anche in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
<b>Buono</b>	E' stato consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando discrete capacità nell'interagire con gli altri e avendo una buona visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
<b>Elevato</b>	L'elasticità e la flessibilità dimostrate nello svolgimento delle proprie attività sono state di livello complessivamente elevato

**(a.4) Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio**

*consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrarsi con gli altri (p.es dimostrando flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi scambiando con questi pareri ed informazioni) senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali di ufficio*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della collaborazione e dell'integrazione organizzativa e nei processi di servizio, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	E' stato abbastanza consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri e avendo una visione adeguata del risultato finale anche in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.

<b>Buono</b>	E' stato abbastanza consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri e avendo una visione adeguata del risultato finale anche in un'ottica di superamento delle logiche settoriali.
<b>Elevato</b>	E' stato pienamente consapevole del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri e avendo una chiara visione del risultato finale in un'ottica di pieno superamento delle logiche settoriali.

## b) Competenze

### (b.1) Conoscenze

*grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate*

<b>Base</b>	Sotto il profilo delle conoscenze, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha dimostrato di avere una sufficiente preparazione per lo svolgimento delle mansioni affidate e un livello sufficiente di conoscenze professionali generali e specialistiche (susceptibili di arricchimento)
<b>Buono</b>	Ha dimostrato di avere una discreta preparazione per lo svolgimento delle mansioni affidate e un livello un livello discreto di conoscenze professionali generali e specialistiche (aggiornate)
<b>Elevato</b>	Ha dimostrato 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

### (b.2) Capacità professionale e tecnica

*capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della capacità professionale e tecnica, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha dimostrato di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia; sufficiente capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale e sufficienti capacità specialistiche relative alle attività svolte. Sufficiente capacità di utilizzo degli strumenti informatici
<b>Buono</b>	Ha dimostrato di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia; discrete capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale e sufficienti capacità specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
<b>Elevato</b>	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 ed 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.

### (b.3) Confini della mansione

*capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati*

<b>Base</b>	Sotto il profilo dei Confini della mansione, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha dimostrato di avere acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e di affrontare situazioni nuove
<b>Buono</b>	Ha dimostrato 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.

<b>Elevato</b>	Ha dimostrato 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.
----------------	--

(b.4) Gestione delle risorse  
*capacità di organizzare e gestire le risorse affidate*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della gestione delle risorse, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Occasionalmente propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici
<b>Buono</b>	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
<b>Elevato</b>	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

c) Comportamenti professionali e integrativi

(c.1) Attivazione e gestione della collaborazione  
*capacità 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*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della attivazione e gestione della collaborazione, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha dimostrato una sufficiente abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega
<b>Buono</b>	Ha una discreta abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega.
<b>Elevato</b>	Ha una spiccata abilità nell'attivare la collaborazione dei colleghi attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.

(c.2) Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati  
*capacità di affrontare con positività ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti mostrando spirito di iniziativa (anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate)*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera sufficientemente positiva e riadattando conseguentemente i propri tempi di lavoro
<b>Buono</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro e senza pregiudicare i risultati finali
<b>Elevato</b>	In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera positiva e con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate

(c.3) Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi  
*capacità di relazionarsi con i colleghi e gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Dimostra sufficiente capacità di relazione con i colleghi e con gli utenti, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione
<b>Buono</b>	Ha dimostrato discrete capacità di relazione con i colleghi e con gli utenti, in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione
<b>Elevato</b>	Ha dimostrato 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.

(c.4) Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali (interni e esterni)

*capacità di rilevare i bisogni degli utenti e di individuare il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate*

<b>Base</b>	Sotto il profilo della capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali, per quanto espresso nell'anno di riferimento, la prestazione del valutato è nel complesso significativamente migliorabile
<b>Intermedio</b>	Ha mostrato una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando, ove necessario, il proprio comportamento organizzativo
<b>Buono</b>	Ha risposto correttamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni e nel riorientare con prontezza il proprio comportamento organizzativo
<b>Elevato</b>	Ha dimostrato di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando prontamente il proprio comportamento organizzativo