

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



ARPA PIEMONTE

D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i.

“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”

Sommario

Sommario.....	2
Premessa	3
1) Criteri generali del sistema di valutazione della performance	4
2) Descrizione del Sistema	5
a) Caratteristiche distintive di arpa Piemonte.....	5
I) Governance	5
II) Assetto organizzativo	7
III) Attività e funzioni	8
b) Metodologia	9
I) Performance organizzativa	9
II) <i>Performance individuale</i>	11
3) Soggetti e responsabilità.....	13
a) programmazione delle attività	13
b) Assegnazione e Valutazione degli obiettivi	14
4) Procedure di conciliazione	15
5) Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	15
6) Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico finanziaria	15
7) Monitoraggio in corso di esercizio e rendicontazione dei risultati finali	18
ALLEGATI.....	19
ALLEGATO 1 (COMPETENZE DIRIGENZIALI - DM 28.09.2022).....	19
ALLEGATO 2 (COMPETENZE COMPARTO - DM 28.06.2023)	19
ALLEGATO 3 (REGOLAMENTO APPLICATIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	19

PREMESSA

La legge delega 4 marzo 2009 n. 15 ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 *“Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* (di seguito Decreto) riformano, come noto, in modo organico la disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo tra l’altro in materia di valutazione delle strutture e del personale, di valorizzazione del merito e di dirigenza pubblica. Il Decreto disciplina il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati organizzativi ed individuali.

Vengono introdotti i concetti di *performance individuale* ed *organizzativa*, con riferimento all’Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui la medesima si articola e, individualmente, ai dirigenti ed al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

La valutazione della *performance* segna il **passaggio dalla logica dei mezzi a quella del risultato**, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. Come si evince dal disposto normativo dell’art. 3, comma 1 del Decreto *“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati dell’amministrazione e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*.

Il percorso di miglioramento avviene attraverso diverse fasi di sviluppo organizzativo che presuppongono uno sforzo gestionale ed individuale volto al cambiamento culturale; tale cambiamento interessa ogni aspetto inerente alla gestione ed all’organizzazione dell’Agenzia, da intendersi quale sistema socio-tecnico che coinvolge soggetti portatori di differenti istanze.

Il campo di applicazione del SMVP si estende a tutto il personale dipendente di ARPA Piemonte dell’area dirigenziale e del comparto con contratto di lavoro a tempo determinato o indeterminato, pieno o parziale. Sono comprese nel campo di applicazione tutte le tipologie di incarico di cui all’art. 19 del D.lgs 165/2001; il sistema riguarda anche il Direttore tecnico ed il Direttore amministrativo.

Il riesame del Sistema Premiale, già definito negli accordi integrativi agenziali del 2001 per il personale del comparto e del 2002 per il personale dirigente di ARPA Piemonte, è ricondotto ai previsti livelli di relazione con tutte le parti interessate, compete a tale percorso la ridefinizione dei meccanismi e dei criteri di raccordo con il SMVP.

1) CRITERI GENERALI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) risponde ai seguenti criteri generali:

- costruzione di un meccanismo in grado di orientare a livello sistemico la differenziazione dei giudizi (superamento delle precedenti scale di valutazione, adozione di cataloghi delle competenze standardizzati, estensione delle scale, vincoli strutturali alla assegnazione dei punteggi);
- implementazione di meccanismi di omogeneizzazione dei giudizi espressi da differenti valutatori;
- valorizzazione della performance organizzativa (ricadute strutturali della performance organizzativa con impatto decrescente in ragione del livello organizzativo, a partire dai responsabili di CdR di I livello);
- definizione di procedure di conciliazione per il tramite di organismi non monocratici;
- possibilità di integrazione del SMVP con i meccanismi di erogazione dei premi ed altri istituti contrattuali;
- monitoraggio in corso d'anno.

2) DESCRIZIONE DEL SISTEMA

a) CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI ARPA PIEMONTE

1) Governance

L'ARPA è un ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e autonomia tecnico-scientifica, amministrativa, patrimoniale e contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta regionale al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione nel campo della tutela ambientale e del coordinamento delle attività di prevenzione.

BOX 1

Legge regionale n. 18 del 26 settembre 2016

Nuova disciplina dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA)

Art. 1.

(Oggetto)

1. Le disposizioni della presente legge disciplinano l'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA) già istituita con la legge regionale 13 aprile 1995, n. 60 (Istituzione dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale), al fine di assicurare efficacia all'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente a supporto delle politiche di sostenibilità ambientale e di prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica, anche in coordinamento con la 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).

Art. 2.

(Natura e finalità dell'ARPA)

1. L'ARPA è un ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e autonomia tecnico-scientifica, amministrativa, patrimoniale e contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta regionale al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione nel campo della tutela ambientale e del coordinamento delle attività di prevenzione.
2. L'ARPA concorre alla promozione dello sviluppo sostenibile e contribuisce al mantenimento e al miglioramento sostanziale e misurabile dell'ambiente in Piemonte, mediante lo svolgimento delle funzioni pubbliche di tutela dell'ambiente e della salute.
3. L'ARPA svolge le attività di controllo, di ricerca, di supporto e di consulenza tecnico-scientifica e le altre attività, anche in materia di protezione civile, utili alla Regione, agli enti locali anche in forma associata, nonché alle aziende sanitarie per lo svolgimento dei compiti loro attribuiti dalla legge nel campo della prevenzione e della tutela ambientale.
4. La vigilanza giuridica e finanziaria sull'ARPA è esercitata dal Presidente della Giunta regionale sul bilancio di previsione finanziario, sul rendiconto e sugli atti di straordinaria amministrazione, secondo le modalità fissate dalla Giunta regionale con propria deliberazione.
5. L'ARPA garantisce l'imparzialità e la terzietà nell'esercizio delle attività ad essa affidate.

Al fine di garantire a livello regionale lo svolgimento e lo sviluppo delle azioni di tutela ambientale e di prevenzione, è istituito con decreto del Presidente della Giunta regionale il **Comitato regionale di indirizzo**,

al quale compete la **determinazione degli obiettivi istituzionali** in materia e la verifica dei risultati delle attività svolte dall'ARPA.

Il **direttore generale** dell'ARPA è nominato dal Presidente della Giunta regionale, ha la rappresentanza legale dell'ente ed è responsabile della realizzazione dei compiti istituzionali dell'ARPA, in coerenza con gli obiettivi fissati dal Comitato regionale di indirizzo, nonché della corretta gestione delle risorse.

Al direttore generale sono riservati i poteri di direzione e di gestione non espressamente assegnati alla dirigenza dalla normativa vigente e dallo statuto. Il direttore generale provvede in particolare:

- a) alla direzione, all'indirizzo e al coordinamento dell'articolazione centrale e delle strutture periferiche;
- b) alla predisposizione e all'adozione del regolamento di organizzazione;
- c) alla predisposizione e all'adozione del bilancio di previsione finanziario e del rendiconto su proposta del direttore amministrativo;
- d) **alla predisposizione dei programmi annuali e pluriennali di attività dell'ARPA;**
- e) **all'assegnazione delle dotazioni finanziarie e strumentali alle strutture, nonché alla verifica sul loro utilizzo;**
- f) alla gestione del patrimonio e del personale dell'ARPA;
- g) alla verifica e all'assicurazione dei livelli di qualità dei servizi;
- h) **alla redazione di una relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti;**
- i) alla stipula delle convenzioni;
- j) all'approvazione e modifica della dotazione organica.

Il Comitato regionale ha approvato il **Modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'ARPA** che integra la programmazione dell'Agenzia con la programmazione definita nel PIAO della Regione Piemonte e con i rispettivi obiettivi di valore pubblico. Tali obiettivi sono identificati dal PIAO della Regione Piemonte nell'ambito dei **Policy Cluster** e delle relative **Strategie di Valore Pubblico (SVP)**. Tale modello armonizza inoltre gli obiettivi del Direttore generale di ARPA Piemonte con gli obiettivi istituzionali nonché la programmazione di ARPA con il Programma triennale delle attività del Sistema nazionale (SNPA) che individua le principali linee di intervento finalizzate ad assicurare il raggiungimento dei LEPTA nell'intero territorio nazionale.

Il **collegio dei revisori** controlla l'intera gestione, in base ai criteri di efficienza e di tutela dell'interesse pubblico perseguito dall'ARPA ed esprime il parere di congruità e attendibilità contabile sul bilancio di previsione finanziario e sul rendiconto dell'ente.

II) Assetto organizzativo

Secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione la dimensione di direzione/gestione complessiva, che compete al vertice strategico dell'organizzazione, è prerogativa della Direzione Generale ed è sviluppata dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico, ciascuno per le proprie funzioni e competenze. L'articolazione interna di ARPA Piemonte è costituita da Strutture organizzative individuate come centri di responsabilità (CdR) che aggregano risorse umane e tecnologiche.

In rapporto al grado di complessità, tali Strutture organizzative sono distinte in strutture organizzative Complesse e strutture organizzative Semplici. Le Strutture organizzative Complesse sono distinte nelle seguenti tipologie:

- a) **Dipartimenti Territoriali**, individuati su base geografica, che costituiscono le strutture periferiche alle quali è demandato lo svolgimento delle attività istituzionali attribuite all'Agenzia nell'ambito del proprio territorio di riferimento;
- b) **Dipartimenti Tematici**, tecnici ed amministrativi, che costituiscono la struttura centrale di livello regionale cui competono funzioni specialistiche a rilevanza regionale che richiedono una gestione unitaria per scala territoriale o per esigenze di programmazione, indirizzo e coordinamento.

Per lo svolgimento dell'attività istituzionale le Strutture, sulla base delle competenze prevalenti amministrative o tecniche, sono poste alla dipendenza funzionale, rispettivamente, del Direttore Amministrativo o del Direttore Tecnico. Per specifiche finalità sono poi contemplate Strutture poste direttamente in staff alla Direzione Generale.

La struttura organizzativa è rappresentata nel suo insieme dall'[organigramma](#) pubblicato ed aggiornato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'ARPA.

All'interno delle singole Strutture sono di norma istituiti Nuclei Operativi caratterizzati da funzioni omogenee e/o deputati a servizi tra loro correlati. I nuclei operativi fanno capo ad incarichi di funzione di natura organizzativa.

BOX 2

I Centri di Responsabilità (CdR)

Viene definito Centro di Responsabilità (CdR) la struttura organizzativa della cui direzione sia stato incaricato un dirigente. Ai fini dell'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di ARPA Piemonte vengono individuati i **Centri di Responsabilità (CdR)**, cui associare attraverso le schede obiettivo il perseguimento degli obiettivi e la valutazione della *performance* e dei risultati.

A seconda del **livello di responsabilità**, i CdR si suddividono in:

- **CdR di I livello** (Strutture complesse **SC** e Strutture semplici in *staff* al Direttore generale **SS di staff**);
- **CdR di II livello** (Strutture semplici **SS**, incarichi dirigenziali ad Alta Specializzazione **AS**, incarichi dirigenziali professionali **IP**): i responsabili di CdR di II livello sono collocati direttamente alle dipendenze di un responsabile di CdR di I livello;

Ogni CdR di II livello afferisce ad uno e ad un solo CdR di I livello.

III) Attività e funzioni

Le attività istituzionali di natura tecnico-scientifica realizzate dall'ARPA sono individuate ai sensi dell'art. 4 della legge regionale 26 settembre 2016 n. 18 e declinate nel [catalogo dei servizi](#) dell'ente correlato al catalogo nazionale dei LEPTA, pubblicato ed aggiornato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'ARPA.

BOX 3

Legge regionale n. 18 del 26 settembre 2016

Nuova disciplina dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Piemonte (ARPA)

Art. 4.

(Attività istituzionali)

1. - L'ARPA svolge le seguenti attività istituzionali di natura tecnico-scientifica:

- a) attività di controllo ambientale aventi per oggetto il campionamento, l'analisi, la misura, il monitoraggio e l'ispezione dello stato delle componenti ambientali, delle pressioni e degli impatti, nonché la verifica di forme di autocontrollo previste dalle normative comunitarie e statali vigenti; attività di controllo sull'igiene dell'ambiente, sulle attività connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare ed in materia di protezione dalle radiazioni; attività di controllo dei fattori geologici, meteorologici e nivologici per la tutela dell'ambiente, nonché per la previsione finalizzata alla prevenzione dei rischi naturali, ivi compresa la partecipazione al servizio meteorologico nazionale distribuito;
- b) attività di supporto e assistenza agli enti di cui all'articolo 2, comma 3, nell'esercizio delle loro funzioni amministrative in materia ambientale, territoriale, di prevenzione e di protezione civile, con particolare riferimento alla formulazione di pareri e valutazioni tecniche;
- c) attività di raccolta ed elaborazione dei dati acquisiti per fornire agli enti di cui all'articolo 2, comma 3, un quadro conoscitivo che descrive le pressioni, le loro cause e gli impatti sull'ambiente, garantendo un'informazione ambientale oggettiva al pubblico anche ai sensi del decreto legislativo 19 agosto 2005, n. 195 (Attuazione della direttiva 2003/4/CE)
- d) attività di promozione e sviluppo della ricerca applicata sugli elementi dell'ambiente fisico, sui fenomeni di inquinamento, sulle condizioni generali e di rischio, sul corretto utilizzo delle risorse naturali e sulle forme di tutela degli ecosistemi e attività di sviluppo e validazione dei dispositivi di protezione individuale e collettiva ad esclusivo supporto della pubblica amministrazione;
- e) attività tecniche a supporto degli enti di cui all'articolo 2, comma 3, nell'esercizio delle loro funzioni nel settore della sanità pubblica.

1 bis - Ai fini del perseguimento delle finalità di cui all'articolo 2 e dello svolgimento delle funzioni di cui al comma 1, l'ARPA realizza attività di ricerca e sperimentazione scientifica e tecnica, in autonomia o anche in collaborazione con l'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale, con le altre agenzie regionali e delle province autonome e con altri soggetti operanti nel campo della ricerca. Arpa adegua il proprio ordinamento interno per svolgere le attività di ricerca.

2. - L'ARPA svolge le attività istituzionali di cui al comma 1 assicurando il raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni.

3. - L'ARPA può svolgere altresì ulteriori attività rispetto a quelle di cui al comma 1, in favore di soggetti pubblici o privati, solo se non interferiscono con il pieno raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni, sulla base di specifiche disposizioni normative oppure di accordi o convenzioni, applicando tariffe definite con decreto del Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare. Le attività di cui al presente comma sono svolte solo se sono compatibili con l'imparzialità dell'ARPA e se non determinano situazioni di conflitto di interessi, anche solo potenziale; in particolare, è vietato lo svolgimento di attività di consulenza in favore di soggetti privati su materie sottoposte a vigilanza da parte del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente.

4. - L'ARPA fornisce annualmente alla Giunta regionale i dati e le informazioni necessari per la stesura della relazione annuale sullo stato dell'ambiente del Piemonte.

b) METODOLOGIA

Nei paragrafi che seguono si illustrano gli elementi caratterizzanti il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) implementato in ARPA Piemonte, definito in coerenza con i principi del D.Lgs.150/09 e s.m.i., nonché con i contenuti minimi indicati nella Delibera CIVIT n. 89/2010. Il SMVP è inoltre predisposto sulla base delle indicazioni fornite dalle delibere CIVIT 104/2010, 114/2010 e 1/2012, tenendo conto delle indicazioni di cui alle Linee guida n.2/2017 per il *“Sistema di Misurazione e Valutazione della performance”* dei Ministeri.

La misurazione del grado di raggiungimento dei risultati avviene per mezzo dei sistemi di controllo di gestione orientati nella massima misura possibile alla estrapolazione ed alla elaborazione dei dati presenti nei sistemi informativi dell'ente. Con tale finalità e per gli aspetti legati alle funzioni di programmazione e controllo è garantito alla Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV il coinvolgimento nelle fasi di progettazione, implementazione e sviluppo dei sistemi informativi nonché l'accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione ivi comprese le relative basi dati utili ai fini del controllo di gestione, così come previsto dall'art 14. C 4-ter del d.lgs 150/2009.

I criteri di calcolo degli indicatori di performance sono definiti dall'Ufficio Programmazione e controllo attraverso specifiche procedure ed istruzioni operative.

1) Performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne per ARPA Piemonte i seguenti ambiti:

- l'attuazione di **politiche** e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività così come riconosciuti dai **Policy Cluster** desumibili dal PIAO della Regione Piemonte e, nello specifico, dalle **Strategie di Valore Pubblico (SVP)**;
- l'attuazione dei **programmi di attività predisposti dal Direttore generale** e condivisi nell'ambito del Comitato Regionale di Indirizzo, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di **soddisfazione dei destinatari** delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive accessibili attraverso il sito istituzionale dell'ARPA;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi con particolare riferimento al percorso di **digitalizzazione definito attraverso il piano di transizione digitale**;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione da realizzarsi attraverso le **conferenze di raccordo territoriale ed il bilancio sociale**;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi **monitorati attraverso i sistemi di controllo di gestione**;

- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati **così come individuati dal catalogo dei servizi** e monitorati dalle funzioni di programmazione e controllo anche attraverso gli esiti delle attività di audit e riesame del sistema di gestione integrato;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità **definiti attraverso il CUG**.

Il portafoglio delle attività e dei servizi erogati da ARPA è identificato nell'elenco dei servizi collegato al PEG on-line, comprensivo dei servizi erogati e dei servizi di supporto. Per ognuno dei servizi erogati sono individuati indicatori e target di riferimento. Il documento di programmazione esterna (**ProgEst**) contiene l'insieme dei target annuali aggregati a livello ARPA.

Attraverso la logica di rappresentazione “a cannocchiale”, che partendo da risultati aggregati consente un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (dal generale al particolare), sono identificati:

- i target dei servizi a catalogo definiti a livello di ente nel **ProgEst**, declinati al livello delle Strutture complesse e semplici attraverso il documento di programmazione interna (**ProgInt**);
- i risultati attesi dagli obiettivi istituzionali e dai programmi di attività declinati a livello delle Strutture complesse attraverso il Quadro di Programmazione Annuale (**QPA**).

BOX 4

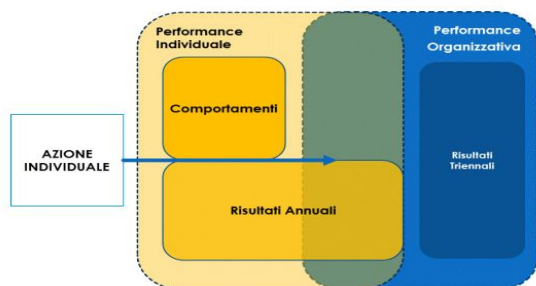
Performance organizzativa

I **volumi di attività** costituiscono indicatori privilegiati di *performance* organizzativa al livello di ARPA, dei CdR di I livello, dei CdR di II livello e dei Nuclei operativi.

I risultati attesi dagli **obiettivi istituzionali**, dagli **obiettivi del Direttore generale** e dai **programmi di attività** costituiscono indicatori privilegiati di *performance* organizzativa per i CdR di I livello individuati nel QPA. I CdR di I livello possono estendere tali indicatori ai CdR di II livello ed ai Nuclei operativi in ragione del loro coinvolgimento nella realizzazione dei risultati attesi.

ARPA si impegna a sviluppare e monitorare indici di produttività correlati a volumi di attività ed a sistemi di contabilità analitica quali elementi utili alla visione d'insieme dei livelli di efficienza dell'ente e dei suoi CdR. Nelle fasi di misurazione della performance legata a *target* di natura quantitativa è necessario tenere conto dell'incertezza di misura nonché delle peculiarità dell'oggetto di misurazione, a tale proposito possono essere considerati *buffer* di incertezza, indicativamente riconducibili al 5% del *target*.

II) Performance individuale



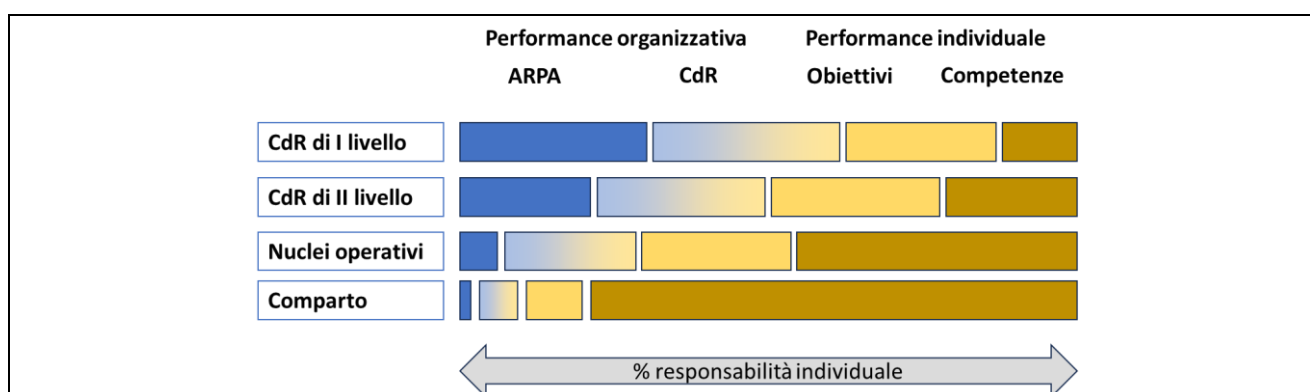
Rif. Linee guida n.2/2017 SMVP

La figura illustra le dimensioni che compongono la performance individuale e la relazione con la performance organizzativa.

La *performance* si compone di due dimensioni:

1. i **risultati** attesi distinti a loro volta nelle seguenti sottocategorie:
 - a. risultati di *ARPA nel suo complesso*
 - b. risultati *dell'unità organizzativa* di diretta responsabilità (CdR di I e II livello) o di appartenenza (Nuclei operativi e comparto)
 - c. risultati legati ad *obiettivi individuali* (in assenza di obiettivi individuali definiti in forma esplicita sono considerati tali gli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza)
2. le **competenze organizzative** classificate secondo i seguenti modelli di competenze:
 - a. **dirigenza** – DM 28.09.2022 “Approvazione delle linee guida per l’accesso alla dirigenza pubblica” (Allegato 1)
 - b. **comparto** – DM 28.06.2023 “Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni” (Allegato 2)

La responsabilità della *performance* individuale ed organizzativa è differenziata a seconda del livello gerarchico della posizione di lavoro ricoperta. La seguente figura schematizza il principio generale di ripartizione delle responsabilità e di conseguente assegnazione dei pesi alle diverse dimensioni della *performance*.



Il **grado di raggiungimento dei risultati attesi** è determinato sulla base dei dati rilevati dal controllo di gestione, estrapolati dalle registrazioni dei sistemi informativi a supporto della realizzazione delle attività. In via residuale sono rilevate le informazioni fornite da rendicontazione diretta da parte dei responsabili di CdR di I e II livello.

Il **grado di sviluppo delle competenze organizzative** è determinato sulla base dei modelli di competenze del personale della pubblica amministrazione (Allegati 1 e 2) allineati ad ARPA secondo la seguente tabella di correlazione:

Tabella di correlazione competenze
DM 28.06.2023 <-> Competenze Arpa

AREA	COMPETENZA		COMPETENZA ARPA
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	0001	Comprensione del contesto lavorativo finalizzata alla soluzione di problemi
	Soluzione dei problemi		
	Consapevolezza digitale	0002	Apertura alle nuove conoscenze ed alle nuove tecnologie
	Orientamento all'apprendimento		
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	0003	Capacità di comunicare le informazioni e di gestire le emozioni
	Gestione delle emozioni		
	Orientamento al servizio	0004	Collaborazione finalizzata al miglioramento del servizio
	Collaborazione		
Realizzare il valore pubblico	Affidabilità	0005	Affidabilità ed accuratezza delle prestazioni
	Accuratezza		
	Iniziativa	0006	Capacità di assumere iniziative finalizzate al raggiungimento di risultati condivisi
	Orientamento al risultato		
Gestire le risorse pubbliche	Guida del gruppo	0007	Interpretazione corretta del proprio ruolo all'interno dei gruppi di lavoro
	Sviluppo dei collaboratori		
	Gestione dei processi	0008	Orientamento all'uso consapevole delle risorse
	Ottimizzazione delle risorse		
		0009	Capacità professionale posseduta
		0010	Capacità professionale applicata

Rientrano tra gli elementi a supporto della valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti gli ambiti di misurazione di cui all'art. 9 comma 1 del D.lgs 150/2009 e s.i.m.

Al fine di disporre di adeguati strumenti di comparazione dei punteggi a livello dell'intera organizzazione è necessario che il sistema si faccia carico di specifici fattori oggettivi e soggettivi caratterizzanti i diversi raggruppamenti organizzativi che compongono l'Agenzia, ivi compresi i Bias di valutazione dei valutatori. In via preliminare all'avvio annuale del ciclo della performance sono organizzati periodici momenti di confronto tra i valutatori in relazione alle modalità adottate, tali incontri costituiscono l'occasione di condivisione delle esperienze maturate e di orientamento allo sviluppo organizzativo dell'Ente.

L'allegato ***"Regolamento applicativo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance"*** individua le modalità di dettaglio della misurazione delle competenze organizzative, la loro incidenza percentuale, il collegamento ai premi nonché le procedure di conciliazione.

3) SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

a) PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ

La programmazione avviene attraverso il supporto dell'Ufficio Programmazione e controllo secondo le modalità definite dal "[Modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'ARPA](#)" approvato dal Comitato Regionale di Indirizzo della Regione Piemonte (CRI).

BOX 7				
Programmazione strategica				
Responsabilità	Attività	Soggetti interni coinvolti	Soggetti esterni coinvolti	Fasi temporali
ISPRA	Definizione del programma triennale delle attività del Sistema nazionale	Direttore generale	ISPRA - Consiglio del Sistema nazionale	
Giunta Regionale	Definizione obiettivi del Direttore generale	Direttore generale	Giunta Regionale	
CRI	Definizione obiettivi istituzionali	Direttore generale	Assessorati Regionali e Direzioni Regionali di riferimento	Ottobre Dicembre
Direttore generale	Programmi di attività	Direttore Tecnico Direttore Amministrativo CdR di I livello Funzioni di coordinamento	Direzioni regionali, settori regionali e funzioni di riferimento	Ottobre Dicembre
Programmazione operativa				
Responsabilità	Attività	Soggetti interni coinvolti	Fasi temporali	
Direzione generale	Definizione dei programmi operativi nel Quadro di Programmazione Annuale (QPA)	Direttore Tecnico Direttore Amministrativo CdR di I e II livello Funzioni di coordinamento	Dicembre Gennaio	
Direzione generale	Definizione dei volumi di attività nel documento di Programmazione Interna ProgInt	Direttore Tecnico Direttore Amministrativo CdR di I e II livello Funzioni di coordinamento	Dicembre Gennaio	

La definizione dei programmi e dei volumi di attività vede il concreto coinvolgimento dei CdR di I livello e delle funzioni di coordinamento ai quali è demandato il compito di coinvolgere i CdR di II livello e il personale afferente alle proprie strutture o funzioni.

b) ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi sono assegnati ai CdR ed agli incarichi di funzione attraverso specifiche schede sottoscritte dalle parti.

Al personale responsabile di CdR ed al personale responsabile di incarico di funzione sono sempre assegnati obiettivi individuali, in assenza di obiettivi individuali definiti in forma esplicita sono considerati tali gli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza.

Il confronto per la definizione degli obiettivi si conclude entro 15gg dalla data di avvio del procedimento. La mancata sottoscrizione della scheda obiettivi da parte del soggetto valutato non rileva in fase di misurazione della *performance* rispetto alla validità dell'obiettivo assegnato.

Al personale del comparto privo di specifico incarico di funzione o in possesso del solo incarico di base sono assegnati obiettivi di gruppo, nel caso di mancata assegnazione formale tali obiettivi sono da considerarsi coincidenti con quelli dell'unità organizzativa di assegnazione (CdR o Nucleo operativo).

BOX 8 Assegnazione obiettivi				
	DA CHI RICEVE OBIETTIVI	A CHI ASSEGNA OBIETTIVI	FASE TEMPORALE DI ASSEGNAZIONE	CHI VALUTA*
DIRETTORE GENERALE (DG)	Giunta regionale Comitato regionale di indirizzo	- DA, DT - Responsabili di CdR I livello - Personale posto alle dirette dipendenze	Entro il 31 dicembre	- DA, DT - Responsabili di CdR I livello su proposta OIV - Personale posto alle dirette dipendenze
DA e DT	Direttore Generale	Personale posto alle dirette dipendenze	Entro metà gennaio	Personale posto alle dirette dipendenze
RESP CDR I LIVELLO	Direttore Generale	- Responsabili di CdR II livello - Personale posto alle dirette dipendenze	Entro fine gennaio	- Responsabili di CdR II livello - Personale posto alle dirette dipendenze
RESP CDR II LIVELLO	Responsabile CdR di I livello	Personale posto alle dirette dipendenze	Entro metà febbraio	Personale posto alle dirette dipendenze
NUCLEI OPERATIVI	Direttore generale, DA, DT, CdR I livello o CdR II livello a seconda della collocazione organizzativa dell'incarico	Personale posto alle dirette dipendenze	Entro fine febbraio condivisione obiettivi di gruppo	Personale posto alle dirette dipendenze

* nel caso di spostamento del personale tra differenti CdR nel corso dell'anno la valutazione è formalizzata dal responsabile dell'ultimo CdR di assegnazione sentiti i responsabili dei CdR precedenti

4) PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Scopo della fase di conciliazione è quello di analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta a riesame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno. Ai fini della conciliazione è nominata dal Direttore generale la “Commissione di conciliazione”; composizione e modalità operative della commissione sono definite nell'allegato ***“Regolamento applicativo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance”***.

5) MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'integrazione del SMVP con il sistema di valutazione e controllo strategico e con il sistema di controllo di gestione è garantita dalla loro integrazione nell'Ufficio Programmazione e controllo.

Al fine di estendere il livello di integrazione con i restanti sistemi di controllo è prevista esplicita comunicazione all'Ufficio Programmazione e controllo in merito agli esiti delle attività di controllo espletate nell'ambito delle seguenti funzioni:

- Attività di audit condotte dal Sistema di gestione integrato;
- Attività di controllo di cui al regolamento per la disciplina delle incompatibilità, dello svolgimento di attività esterne extraistituzionali e per il funzionamento del servizio ispettivo di ARPA Piemonte.

6) MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Il collegamento con il bilancio di previsione avviene attraverso i documenti di programmazione inseriti all'interno della relazione al bilancio. Tale collegamento fruisce della classificazione dei servizi e si realizza con i seguenti strumenti:

- documento di Programmazione Esterna (ProgEst) strutturato per Programmi e Missioni;
- PEG on-line attraverso il quale avviene l'associazione del personale dell'ARPA alle attività realizzate, classificate per Programmi e Missioni.

Nella prospettiva di livelli di integrazione crescenti tra gli obiettivi e le risorse saranno progressivamente perfezionati i *budget* di CdR, strumento di programmazione, coordinamento, responsabilizzazione e motivazione. Qualsiasi obiettivo/progetto da realizzare in un certo arco temporale – se comportante l'utilizzo di risorse – dovrebbe, infatti, evidenziare una sostenibilità economica (*budget*) che permetta la realizzazione delle stesse attività.

Il *budget*, quindi, costituirà strumento con il quale si esprimono, in termini monetari, le attività richieste per raggiungere gli obiettivi. Il *budget*, infatti, è finalizzato ad indicare la quantità di risorse finanziarie assorbite da ciascun centro per il raggiungimento dei propri obiettivi di gestione.

Nella definizione del *budget* occorrerà identificare le risorse effettivamente impiegabili da parte dei Centri di Responsabilità (CdR).

La costruzione dei *budget* di Arpa Piemonte verrà realizzata attraverso una serie di processi logici esprimendosi – nella fase iniziale - per i soli Centri di Responsabilità (CdR) di I livello (dirigenti apicali).

A supporto del processo di negoziazione, la Direzione Generale – con l'ausilio, se necessario, dell'OIV - svolgerà la funzione di definizione e supervisione della logica di *budget*.

Al fine di garantire la coerenza dei budget con la visione strategica dell'Agenzia verrà costituito il *Comitato Budget* (composto dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico e dal Direttore Amministrativo) finalizzato a supportare la definizione dei budget operativi. In particolare, il *comitato budget* dovrà coordinare i CdR di I livello nella formulazione delle proposte di *budget*; valutare le proposte di *budget* dei CdR di I livello in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali, nonché in termini di compatibilità economica con le risorse regionali disponibili; supportare i CdR di I livello nell'eventuale attività di modifica e riformulazione delle proposte di *budget* non congruenti con le linee aziendali.

Il *Comitato Budget* si avvarrà anche del controllo di gestione, e del sistema di contabilità analitica necessario a definire, monitorare e consuntivare i *budget*.

I *budget* dovranno essere settoriali e coincidere con le principali voci di costo del conto economico distinte per natura.

In particolare, analizzando i capitoli di spesa si potranno individuare due tipologie:

1. capitoli sui quali il responsabile impegna direttamente la spesa e i cui fondi sono destinati al centro di responsabilità stesso;
2. capitoli sui quali il responsabile impegna direttamente la spesa e i cui fondi sono destinati ad altri centri di responsabilità (es. reagenti, acquisti economici, personale, manutenzione ordinaria).

In sintesi, dovranno essere considerate solamente:

- le risorse utilizzate dal centro ed "impegnate" dallo stesso;
- le risorse utilizzate dal centro ed "impegnate" da altri centri.

I capitoli di spesa impegnati per altri centri di responsabilità non dovranno, invece, rientrare nel *budget* del centro impegnante.

Sono incluse nel *budget* le spese “specifiche”, ovvero quelle risorse finanziarie che ogni centro utilizza per il raggiungimento dei propri obiettivi e sulle quali ha effettiva responsabilità di gestione.

Tali spese si differenziano dalle spese “generali”, per le quali non è possibile evidenziare una responsabilità di gestione finalizzata ad obiettivi di centro, né la possibilità per i dirigenti di incidere sostanzialmente sul governo del loro ammontare. Le spese generali, infatti, rappresentano risorse necessarie al funzionamento dell’ente in genere indipendentemente dai progetti programmati per un certo esercizio.

Ai *budget* di ciascun centro è opportuno affiancare un *budget* (Ente) che accorpi tutte le spese generali. Definite le tipologie di capitoli da inserire nel *budget*, occorre identificare la quota parte di tali risorse effettivamente utilizzabile per il raggiungimento degli obiettivi di gestione.

In particolare:

- all’interno dei *budget* si evidenzia la responsabilizzazione sulle risorse finanziarie "utilizzate" per raggiungere i propri obiettivi di gestione (indipendentemente dal fatto che il responsabile del centro impegni o meno la spesa);
- all’interno della tabella “extra-budget” emerge la responsabilizzazione sulle attività relative a capitoli impegnati da un centro di responsabilità per altri centri dell’ente.

7) MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO E RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI FINALI

In fase di formulazione degli obiettivi ai diversi livelli sono identificati gli indicatori utilizzati per la misurazione degli stessi, nonché i relativi *target*. Il sistema di monitoraggio pone a confronto per ciascuno obiettivo il valore atteso (*target*) con il valore registrato alla data della verifica (valore rilevato) e predispone, laddove necessario anche sulla base delle valutazioni espresse e delle informazioni raccolte, eventuali aggiustamenti in itinere della programmazione operativa annuale.

Il monitoraggio dell'andamento delle attività a catalogo (catalogo dei servizi) avviene in tempo reale attraverso la misurazione degli *output* prodotti dalle Strutture di *line* complesse (CdR di I livello) e semplici (CdR di II livello). Tale monitoraggio si esplica attraverso la lettura diretta da parte di tali strutture dei software gestionali e delle basi dati correlate (es. GAU, Iris, ProlabQ, Geoportale, AriaWeb ecc...). Il sistema prevede inoltre la rendicontazione periodica delle attività progettuali e delle attività di supporto. La chiusura della fase di raccolta dei dati annuali avviene alla data del 20 gennaio dell'anno successivo.

I dati di monitoraggio sono resi fruibili attraverso specifici cruscotti direzionali.

Sulla base dei dati a propria disposizione e della conoscenza di contesto i dirigenti responsabili di CdR verificano mensilmente la performance del personale assegnato e segnalano alla Struttura Programmazione e controllo eventuali casi discordanti rispetto alle performance attese. La Struttura programmazione e controllo segnala alla Direzione gli scostamenti evidenziati dal responsabile di CdR, come previsto dal Regolamento.

Il riesame degli obiettivi in corso d'anno è effettuato di regola alla fine del primo e del secondo quadrimestre secondo modalità sia formali che informali tra i soggetti coinvolti, gli esiti del riesame sono riportati nella Relazione sulla performance.

La rendicontazione dei risultati avviene anche verso il Comitato Regionale di Indirizzo, attraverso gli strumenti di reporting previsti dal [Modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'ARPA](#) attraverso la seguente reportistica:

- Relazione semestrale sull'attività svolta nell'anno in corso e sui risultati conseguiti contenente anche il Report per matrici ambientali o per filoni di attività trasmessa al CRI entro il 31 luglio.
- Relazione annuale sull'attività svolta nell'annualità precedente e sui risultati conseguiti contenente anche il Report per matrici ambientali o per filoni di attività ed il rendiconto trasmessi al CRI entro il 15 aprile.
- Relazione sulla performance dell'anno precedente.
- Bilancio sociale.

Tutta la documentazione relativa alla rendicontazione delle attività, così come all'intero ciclo della performance è resa pubblica ed accessibile attraverso la sezione Amministrazione trasparente, sottosezione [performance](#) del sito istituzionale dell'ARPA.

ALLEGATI

[ALLEGATO 1 \(COMPETENZE DIRIGENZIALI - DM 28.09.2022\)](#)

[ALLEGATO 2 \(COMPETENZE COMPARTO - DM 28.06.2023\)](#)

[ALLEGATO 3 \(REGOLAMENTO APPLICATIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE\)](#)